

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

ŠPELA BRENČIČ
MENTOR: DOC. DR. DEJAN VERČIČ

**UPRAVLJANJE ZNANJA
V ZNANJSKO INTENZIVNIH ORGANIZACIJAH**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2004

KAZALO

1.	UVOD.....	3
2.	EKONOMIJA ZNANJA	5
2.1.	Spremembe v ekonomiji znanja	5
2.2.	Poslovanje v ekonomiji znanja	9
2.2.1.	Sokmovanje?	9
2.2.2.	Nova oblika managementa organizacij	11
2.2.3.	Porast znanjsko intenzivnih podjetij	13
2.2.4.	Znanjsko intenzivna organizacijska kultura	14
2.2.5.	Konkurenčna prednost znanjsko intenzivnih podjetji v ekonomiji znanja	16
2.3.	Znanjski delavci.....	18
2.3.1.	Upravljanje znanjskih delavcev	19
2.3.2.	Trg delovne sile v ekonomiji znanja	21
2.4.	Ekonomska upravičenost v ekonomiji znanja.....	22
3.	NASTANEK UČEČE SE ORGANIZACIJE	29
3.1.	Teoretično ozadje organizacijskega učenja	29
3.2.	Modeli organizacijskega učenja.....	33
3.2.1.	Proces organizacijskega učenja	34
3.3.	Razvoj znanja pri posamezniku	47
3.4.	Sinteza organizacijskega učenja in upravljanja znanja posameznikov	55
4.	ALI SO AGENCIJE, KI SE UKVARJAJO S KOMUNIKACIJSKIM SVETOVANJEM, ZNANJSKO INTENZIVNA PODJETJA?	56
4.1.	Komunikacijsko svetovanje	56
4.2.	Ali so agencije, ki se ukvarjajo s komunikacijskim svetovanjem, znanjsko intenzivna podjetja?.....	59
5.	SKLEP	60
6.	LITERATURA IN VIRI	62

1. UVOD

1.1. Povzetek

Ekonomija znanja je posledica velikih sprememb, ki so se zgodile v zadnjih tridesetih in več letih. Sedemdeseta leta so bila po mnenju mnogih avtorjev prelomna leta, ko se je spremenil odnos do zaposlenih, način dela, znanja, odnos do delavcev. Porast storitvenih podjetij, novih tehnologij, deregulacija in privatizacija podjetij, globalizacija poslovanja, porast malih podjetij in spremenjena pričakovanja kupcev so značilnosti, ki označujejo tako imenovano ekonomsko tranzicijo (Low in Kalauft, 2001). Narava poslovanja se spreminja, ljudi se vrednoti glede na njihovo znanje in na uporabnost njihovega znanja, podjetja pa se z drugimi podjetji na trgu vključujejo v odnose sokmovanja, hkratnega sodelovanja in tekmovanja (Nalebuff in Brandenburger, 1997). Na poslovanje so prisiljena gledati širše, v družbenem, političnem in ekološkem kontekstu. Znanje, ki ga imajo njihovi zaposleni, je vsakomur dostopno, je pogoj, ne pa zagotovilo za zmago na trgu. Zato je upravljanje znanja, okoli katerega se je oblikovala že cela vrsta terminov, bistveno v podjetjih, ki so se v ekonomiji znanja znašla.

Če govorimo o znanjsko intenzivnih podjetjih, še toliko bolj. Znanjsko intenzivna (ali tudi na znanju temelječa) podjetja so samomotivativna podjetja, z visoko usposobljenim osebjem, ki se zaveda, da je njihovo znanje pomembno za poslovanje organizacije. So podjetja, v katerih je prepoznavanje, nadgrajevanje in nagrajevanje znanjskih uspehov in dosežkov izredno pomembno (Amidon, 2002), zato morajo taka podjetja svoje poslovanje prilagoditi novim zahtevam ekonomije znanja. Ustvariti morajo znanjsko intenzivno organizacijsko kulturo, ki jim bo pomagala z njihovimi zaposlenimi ustvariti na trgu bistveno, trajnejšo, konkurenčno prednost. Upravljanje znanjskih delavcev je namreč ravno zaradi njihovih specifičnih lastnosti in načina razmišljanja, ki ga imajo znanjski delavci, velik izziv podjetjem. Uspeh podjetij temelji na znanju ljudi, ki nikakor ne čutijo pripadnosti organizaciji, ki jih zaposluje, temveč stroki, v katero sodijo. Motivacija znanjskih delavcev je veliko več kot le denar. Ta je sam po sebi umeven. Znanjski delavci z delom zadovoljujejo višje, družbene, ali pa globlje, osebne, cilje. Cilj znanjskega delavca je učenje. Vseživljenjsko učenje, ki ga mora v svoje delovanje implementirati tudi organizacija, ki znanjske delavce zaposluje. Na ravni organizacije same in na ravni zaposlenih v organizaciji. Vidika se povezujeta, dopolnjujeta, nadgrajujeta. Nastati mora učeča se organizacija, katere temeljno gonilo je nadgrajevanje organizacijskega znanja

in ki zaposluje posameznike, katerih temeljno gonilo je nadgrajevanje njihovega osebnega znanja. Govorimo torej o organizacijskem učenju in učenju posameznikov.

Vprašanje, ki sem si ga zastavila na koncu svoje diplomske naloge, je, ali so agencije, ki se ukvarjajo s komunikacijskim svetovanjem, znanjsko intenzivna podjetja. Ker bi bila raziskava agencij, ki ustrezajo opisu in delujejo na slovenskem trgu, precej zahtevna in obsežna, sem odgovor na vprašanje iskala v teoretičnem pojmovanju komunikacijskega svetovanja in v teorijah, ki razlagajo vloge agencijskih praktikov. Znanjsko intenzivnost podjetja pa nakazujejo tudi drugi kazalniki, med katerimi sem jih izpostavila le nekaj. Kljub temu je vprašanje, če je ta smer razvoja podjetij tista, ki bo prinesla pozitivne spremembe.

Iz teorije sem v sklepu nakazala nekaj smernic razvoja agencij, ki se ukvarjajo s komunikacijskim svetovanjem, v učečo se organizacijo.

1.2. Hipotezi diplomske naloge

V diplomski nalogi sem hotela prikazati vpliv razvoja ekonomije znanja v podjetjih ter odgovoriti na vprašanje, ali se morajo agencije, ki se ukvarjajo s komunikacijskim svetovanjem, preobraziti v učeče se organizacije.

Hipoteza 1: Znanjsko intenzivna podjetja se morajo v ekonomiji znanja preobraziti v učeče se organizacije, če želijo preživeti na trgu.

Hipoteza 2: Agencije, ki se ukvarjajo s komunikacijskim svetovanjem, se morajo v ekonomiji znanja preobraziti v učeče se organizacije, če želijo preživeti na trgu.

1. EKONOMIJA ZNANJA

1.1. Spremembe v ekonomiji znanja

Sto let je veljalo, da je podjetje »gospodar«, delavec pa njegov »suženj«. Delavec je potreboval podjetje bolj kot je to potrebovalo njega, saj je podjetje imelo v lasti vir poslovanja podjetja. Velika večina delavcev je bila zaposlena za polni delovni čas, plača je bila njihov edini prihodek in vir preživetja. Najučinkovitejše podjetje je pod enim vodstvom proizvedlo vse, kar je bilo potrebno za določen proizvod. Dobavitelji in posebej proizvajalci so imeli tržno moč, ker so imeli o proizvodu informacije, ki jih kupec ni imel in ki jih kupec ni potreboval, saj je zaupal proizvajalcu oz. njegovi blagovni znamki. Tehnologija je bila prirejena industriji in industrija je bila prirejena tehnologiji (Drucker, 2002: 271-273). Bistvo je bilo v industriji in ne v ljudeh.

V sedemdesetih se je vse skupaj pospešilo in postavilo na glavo (Drucker, 2002: 273). Konec hladne vojne, sporazum med vzhodnim in zahodnim blokom, berlinski sporazum o varnosti in sodelovanju, krepitev Evropske gospodarske skupnosti, gospodarski vzpon Japonske, vzpon računalniškega trga, veliko število neozdravljivih bolezni zaradi onesnaženosti okolja, naftna šoka in prizadevanje za racionalno uporabo obstoječih energetske virov in iskanje novih, reševanje ekološkega problema na svetovni ravni itn. so bili dejavniki, ki so privedli do velikih sprememb v družbi in gospodarstvu.

Znanje se je začelo uveljavljati in razvijati in začeli so veljati novi zakoni. *Vir proizvodnje je postalo znanje*, ki ga imajo znanjski delavci in je premično. Znanjski delavci prinesejo podjetju »kapital« v enaki meri kot investitorji podjetja. Eni so odvisni od drugih. Tako so *znanjski delavci enakovredni sodelavci ali partnerji investitorja*. Večina zaposlenih je še vedno zaposlenih za polni delovni čas s plačo, ki je njihov glavni ali edini vir zaslužka. Vendar se to spreminja. Vedno več ljudi je zaposlenih za *polovični delovni čas, za določen čas*, veliko je *pogodbenih delavcev in svetovalcev*. Ker je vsakršno *znanje*, ki ga potrebuje organizacija pri izvajanju aktivnosti, *visoko specializirano* in zato zelo *drago* ter hkrati *hitro zastarelo* in ker morajo biti stroški komuniciranja v organizaciji minimalni, se tudi *podjetja specializirajo* v svojem delovanju. Najemajo vedno več *zunanjih strokovnjakov* in ostalo delo (ki ne sodi v njihovo specializacijo) prepuščajo drugim podjetjem, s katerimi *sodelujejo*. V

zadnjih nekaj letih je bilo celotno delo oddelka za *upravljanje s človeškimi viri podjetja prepuščeno zunanjim strokovnjakom*. Danes ima *kupec informacije*. Še vedno jih mora sam iskati, vendar so mu dostopne. Moč se prevrača h kupcu, naj si bo poslovni partner ali potrošnik. Tehnologija, ki jo podjetja uporabljajo, je uporabna tudi za druga podjetja, za druge panoge, za druge industrije. *Bistvo je v ljudeh in njihovem znanju* (Drucker, 2002: 273-280).

Posledica sprememb trga in prestopa v ekonomijo znanja je povečano zanimanje za upravljanje znanja v znanjsko intenzivnih podjetjih. Low in Kalauft (2001) govorita o ekonomski tranziciji, ki jo označujejo:

- porast storitvenih podjetij,
- nove tehnologije,
- deregulacija in privatizacija podjetij,
- globalizacija poslovanja,
- porast števila majhnih podjetij ter
- spremenjena pričakovanja kupcev oz. strank podjetij.

Ekonomska tranzicija se imenuje zato, ker smo še vedno na prehodu med klasično, produkcijsko ekonomijo in novodobno ekonomijo znanja.

Narava poslovanja se torej spreminja. Managerji se zanašajo na drugačne metode, ki so bile iznajdene kot rezultat informacijske tehnologije, telekomunikacij in zahtev sofisticiranih delavcev, ki so se iz ročnih delavcev prelevili v eksperte (Brooking, 1996: 1).

V ekonomiji znanja obstajajo trije temeljni dejavniki, ki jih je Debra M. Amidon izpostavil takole (2002):

- *Znanje*, torej osmišljene informacije, je nov, razširjeni vir ekonomskega uspeha. Ljudje se začenjajo zavedati, da je intelektualno bogastvo primarno, da je, nadgrajeno z inoviranjem, najvažnejši vir vsake države (ali podjetja, če govorimo o podjetjih).
- *Inovacije* vsebujejo cel spekter znanj, od zbiranja kreativnih idej do prodaje inovacije. Uspešna inovacija je odvisna od pretvarjanja pretoka znanja v izdelke in storitve.
- *Sodelovanje (kooperativnost)* bo nadomestilo tekmovalno (kompetitivno) win/lose paradigmo, ki prevladuje v mnogih podjetjih. Kooperativnost z win/win efektom temelji na znanju, izkušnjah in veščinah sodelujočih.

Sprememba orientacije k neoprijemljivim virom bo revolucionarno pripomogla k merjenju uspešnosti podjetij, družbe in države na splošno. Znanje mora biti v ekonomiji znanja merjeno in upravljano kot drugi viri podjetja, družbe ali države, neoprijemljiva sredstva pa pojmovana kot integrativni del funkcioniranja organizacije. Z globalizacijo in odstranitvijo tržnih ovir medkulturno znanje postaja glavni faktor ocenjevanja podjetij, družbe, države in celo posameznikov.

Zaradi specializacije znanja in preobrazbe podjetji in industrij v visoko znanjska podjetja in industrije, je vedno večji poudarek na medsebojni odvisnosti članov določenega podjetja, družbe ali države. Vrednost tima je večja od seštevka vrednosti posameznih članov tima. Drucker (2002: 103) celo pravi, da je za ustvarjenje dobrega tima v podjetju potrebnih vsaj 18 mesecev. Ko organizacije namenijo več pozornosti medfunkcionalnim timom (dobavitelji, poslovni partnerji, združenja, kupci in celo tekmeci organizacije), praktičnemu izmenjavanju izkušenj posameznikov v organizaciji ter odnosom z deležniki organizacije, postane vrednost sodelovanja mreže udeležencev očitna. Pomembna sta torej struktura znanja v organizaciji (podjetju, družbi ali državi) in proces dela multifunkcionalnih delovnih skupin.

Osredotočanje pozornosti k procesu dela je bil verjetno največji prispevek kvalitete družbe v poslovni sektor. Ne le, da v multidimenzionalnem procesu dela postaja pomembno, da znaš poslušati in deliti spoznanja, temveč to postaja temelj poslovanja organizacij, ki obvladujejo in nadzorujejo svoj intelektualni kapital¹. Gre za upravljanje znanjskega procesa (Amidon, 2002).

Tudi Drucker vidi bistvo v spremembi družbe. Nova družba bo po njegovem v razvitem svetu bolj pomembna kot nova ekonomija. Zelo drugačna bo od družbe konca dvajsetega stoletja in zelo drugačna od tega, kar večina pričakuje.

¹ Termin intelektualni kapital je v literaturi uporabljan različno. J. Ross, G. Ross, L. Edvinsson in N. C. Dragonetti (2000) vrednost podjetja delijo na finančni kapital in intelektualni kapital. Slednjega delijo na človeški, odnosni in strukturni kapital. R. Reinhardt (2002) deli intelektualni kapital na človeški kapital, organizacijski kapital in kapital kupcev oz. strank. Preko organizacije pride do finančnega kapitala, ki se izrazi v višji vrednosti delnic. Intelektualni kapital je torej razlika med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja (Verčič, 2000). Izziv managerjev potemtakem je, preobraziti neoprijemljiva sredstva v oprijemljiva (Edvinsson, 2002).

Naslednja družba bo družba znanja. Znanje bo glavni vir in znanjski delavci bodo dominantna delovna skupina. Njene glavne značilnosti bodo:

- brezmejnost (saj znanje potuje celo lažje kot denar);
- socialna mobilnost navzgor (saj bo pridobitev formalne izobrazbe, torej znanja, dostopna vsakomur);
- potencial za uspeh in neuspeh (vsak lahko pride do znanja, ki ga potrebuje za uspeh, uspel pa ne bo vsak, ki bo imel znanje).

Te karakteristike bodo naredile znanjsko družbo skrajno kompetitivno. Tako za organizacije kot tudi za posameznike. Vse organizacije in institucije bodo morale biti globalno kompetitivne, četudi bodo še vedno lokalno naravnane. Gre za to, da bodo kupci informirani o ponudbi po vsem svetu (Drucker, 2002: 235).

Spremembe v družbi se bodo verjetno odražale tudi na drugih plateh, v nalogi pa se bom osredotočila na poslovanje znanjsko intenzivnih podjetij in skušala navesti čim več razlogov za spodbujanje razvoja učeče se organizacije, učečega se znanjsko intenzivnega podjetja.

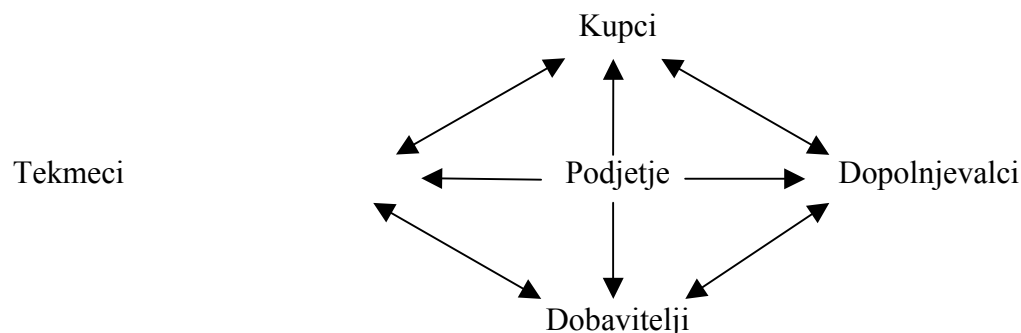
1.2. Poslovanje v ekonomiji znanja

S spremembami v uporabi znanja se soočamo na vseh nivojih razvoja, rasti, revitalizacije in organizacije. Zahteve in priložnosti neodvisne globalne ekonomije se kažejo na zasebnih in javnih odločanjih podjetij in skupnosti, najsi bodo te lokalne, nacionalne, regionalne ali globalne. Gospodarstva so bila preoblikovana, skupnosti revitalizirane in industrijske države repozicionirane (Alvesson, 1999).

1.2.1. Sokmovanje?

V ekonomiji znanja se pojavljata dva navidez izključujoča se pojava: sodelovanje in tekmovanje. Sokmovanje, ali angleško 'coopetition' ("cooperation" in "competition"), združuje tekmovanje in sodelovanje. Termin so leta 1994 uvedli John Nash, John Harshnyi in Reinhard Selten. Nanaša se na 'novodobno' mišljenje podjetij in njihovo poslovanje (Nalebuff in Brandenburger, 1997).

Nalebuff in Brandenburger (1997) v svoji uspešnici poudarjata, da poslovanje lahko poteka tudi s končno »win-win« situacijo, ko obe strani, ki sklepata posel, s poslom pridobita. Okolje podjetja so po njegovem kupci, dobavitelji, tekmeci in t.i. dopolnjevalci (»complementors«):



Slika 1.1: Mreža vrednosti (»The Value Net«) – podjetje in njegovo okolje (Nalebuff in Brandenburger, 1997: 16).

'Dopolnjevalci' so podjetja, ki so nasprotna tekmecem. Njihovo vlogo na trgu lahko razložimo s perspektive kupcev ali dobaviteljev. Podjetje je tekmeč, ko ob njegovem prihodu na trg kupci ocenjujejo naš produkt oz. storitev slabše, kot če tega podjetja ne bi bilo. Nasprotno dopolnjevalec v kupčevih očeh dvigne vrednost našega produkta oz. storitve. Prav tako lahko opredelimo tekmeca kot tistega, ki v očeh dobavitelja zniža vrednost našega odnosa z

dobaviteljem. Obratno velja za dopolnjevalca. Pri tem je pomembno, da lahko eno podjetje nastopa v različnih vlogah za naše podjetje in je hkrati naš tekmec in dopolnjevalec. Podjetja so namreč lahko naši dopolnjevalci, s katerimi ustvarjamo trg, in tekmeči, s katerimi si ta trg delimo na tržne deleže. Podjetje lahko v odnosu z vsemi deli vrednostne mreže podjetja (kupci, dobavitelji, tekmeči in dopolnjevalci) ustvarjajo v »win-win« ali »win-lose« odnosu. Bistveno je, da nikogar od teh delov vrednostne mreže podjetje oz. organizacija ne sme postaviti na prvo mesto. Tudi kupca ne, kot so mislila še nedavno tega.

Primeri, ki jih avtorja navajata, sodijo v vse vrste dejavnosti in industrij. Univerza bi na primer morala imeti za svoje kupce študente, njihove starše, vlado, podjetja in donatorje. Dobavitelji univerze so fakultete, osebje, administracija in uredništva (knjig, revij, mrežnih publikacij ipd.). Tekmeči univerze so druge, npr. privatne univerze, visokošolski študiji, privatna podjetja, bolnice, muzeji itn. Zanimivo je pogledati, kdo so dopolnjevalci univerze. Na tem seznamu spet najdemo druge univerze, visokošolske študije, osnovne, srednje šole, računalnike in možnost nastanitve v okolici univerze. Prav tako sem spadajo trgovine, kulturne ustanove in samo dogajanje v mestu, kjer univerza deluje, lokalna podjetja, ki po študiju zaposlujejo študente itn. (Nalebuff in Brandenburger, 1997: 3-63).

Priča smo preobratu od upravljanja informacij k upravljanju znanja, od informacijskega k znanjskemu procesu, ki vsebuje tudi koncepte učenja, inteligentno elektronsko učenje, sisteme sprejemanja odločitev in podobno. Ko je trg postal hiperkompetitiven in je matrika poslovanja postala kompleksnejša in neoprijemljiva, so organizacije postale mrežne, ljudje močnejši in energični, proces brez meja, so organizacije in podjetja postali odvisnejši od tehnologije. Pozicija med tekmeči je postala stvar svetovne mreže. Tekmovanje je normalno v športu in v ekonomiji, kjer so viri neomejeni. In ravno zaradi te tekme so se viri skrčili. Ekonomija znanja nastopi torej tudi zaradi krčenja proizvodnih virov in nuje po sodelovanju med podjetji, družbami in državami (Amidon, 2002).

Podjetja morajo torej na poslovanje gledati širše. Debra Amidon pravi, da se moramo učiti drug od drugega in sodelovati na vseh nivojih, na nivoju posameznika, podjetja, družbe in države. Medsebojno sodelovanje podjetij po njenem prav tako ne izključuje tekmovanja. Sodelovanje zanj ne pomeni, da bodo organizacije delile svoj profit in negovale druga drugo za skupni uspeh. Tekmovanje je neizogibno. Organizacije ustvarjajo skupno dobro, ki ga žanjemo vsi, in morajo v dobro vseh živeti v simbiozi, ki jo omogoča znanje kot vir proizvodnje. Simbiozo dosežejo skozi povezavo vrednosti človeškega kapitala z ekonomskim

napredkom. Znanjske inovacije, kultura in sovizija podjetij in panog, povezane z ekonomskim napredkom, so v samem bistvu kolaborativne narave (Amidon, 2002).

Znanje je vir proizvodnje in je dostopno vsakomur. Vsakdo lahko uspe, kljub temu pa ne uspejo vsi. Drucker (1992 v Jančič, 1999: 115) celo ugotavlja, da bi morala podjetja prevzeti pobudo tudi pri skrbi za blaginjo družbe, saj vsemogočna država razpada na vseh koncih sveta, njeno mesto pa zavzema družba organizacij. Te sicer še vedno tekmujejo za dobiček in pozitiven odnos deležnikov podjetja do organizacije, a hkrati (in prav zaradi tega) med seboj sodelujejo. Samo tako lahko ustvarjajo družbeno blaginjo in preživijo.

1.2.2. Nova oblika managementa organizacij

Danes je v večini večjih organizacij management še vedno viden kot podaljšek operative podjetja (Drucker, 2002: 235). Organizacije so oblikovane po nivojih managementa. Večina jih temelji na informacijskih pretokih, ki so zelo občutljivi. Vsak prenos informacije prepolovi vrednost sporočila, zato se pojavlja težnja po zmanjševanju nivojev managementa (Drucker, 2002: 68).

Drucker napoveduje, da se bo v prihodnosti management ločil od podjetja in bo deloval kot samostojni organ podjetja ali organizacije. Podjetja bodo v večini primerov vodena preko interneta. Eden največjih izzivov tega managementa bo, da bo uskladil nasprotujoče si zahteve trga na dolgi in na kratki rok ter pri tem vključeval potrebe in zahteve različnih javnosti podjetja ali organizacije: kupce, delničarje, znanjske delavce (Drucker, 2002: 235).

Vloga direktorja se prav tako spreminja. Direktor iz starega sistema se je (ali se še bo) v novem sistemu prelevil v managerja. Mintzberg (v Verčič, 2000) je vloge managerja v novi ekonomiji združil v tri skupine:

- medosebne vloge: manager deluje kot predstavnik podjetja, vodja zaposlenih, posrednik drugim podjetjem;
- informativne vloge: manager kot opazovalec okolja, posredovalec podjetju in govorec navzven ter
- odločevalske vloge: podjetnik, opazovalec motenj, razporejevalec sredstev in pogajalec.

Prej je imel direktor vlogo načrtovalca, organizatorja, zaposlovalca, usmerjevalca, usklajevalca, poročevalca in proračunalca (Verčič, 2000).

Pomemben del managementa postaja knowledge management ali upravljanje znanja. Ta se ukvarja predvsem z identifikacijo, distribucijo in ohranjanjem znanja, ki je pomembno za organizacijo. Benjamins (2001) navaja tri veje definicij, ki se pojavljajo v literaturi: definicije, ki so usmerjene k rezultatom znanjskega upravljanja, tiste, ki so usmerjene k procesu in usmerjene k tehnologiji. Prve temeljijo na tem, da je znanjsko upravljanje predvsem imeti pravo znanje na pravem mestu ob pravem času v pravilni obliki. Druge zagovarjajo tezo, da je znanjsko upravljanje sistematično upravljanje procesa identifikacije, ustvarjanja, zbiranja, širjenja in aplikacije znanja, tretji pa enačijo znanjsko upravljanje s seštevkom inteligence poslovanja, sodelovanja, iskanja in iskalcev inteligence na trgu.

Toda, zakaj se vsi ukvarjajo z znanjskim upravljanjem?

Skyrme (2001) med prednosti upravljanja znanja v organizacijah šteje:

- hitrejši dostop do znanja,
- boljši pretok in izmenjavo znanja,
- zmanjševanje stroškov,
- izogibanje nepotrebnim stroškom,
- večjo profitabilnost,
- manj neaktivnega časa za ohranjanje in prenovitev,
- hitrejšo lansiranje inovacij na trg,
- boljše odnose s kupci,
- hitrejšo rast dobička ter
- nove poslovne priložnosti.

Benjamins (2001) omenja naslednje prednosti znanjskega upravljanja:

- pridobivanje boljšega vpogleda v način poslovanja organizacije in zmanjševanje časa, porabljenega za iskanje notranjih informacij in dokumentov,
- izogibanje podvajanju dela in reduciranje odzivnega časa za dogovore na probleme, vprašanja,
- izboljšanje kvalitete in hitrosti glavnih poslovnih odločitev.

1.2.3. Porast znanjsko intenzivnih podjetij

Tipični primeri znanjsko intenzivnih podjetij so pravne, računovodske organizacije, poslovodne organizacije, inženiring in računalniško svetovanje, oglaševalske agencije, enote razvoja in raziskav ter podjetja visoke tehnologije. Kategorija znanjsko intenzivnih organizacij ima prizvok profesionalne organizacije, vendar je njen pomen širši in ni omejen na tipično profesionalno organizacijo, ki deluje po etičnem kodeksu stroke v profesionalnem združenju. Vse te značilnosti so sicer večinoma vidne, niso pa nujne (Alvesson, 1999: 51).

Amidonova (2002) kot resnično visoko znanjsko organizacijo vidi tako, ki je:

- samomotivativna,
- z visoko usposobljenim osebjem, ki se zaveda, da je njegovo znanje pomembno za poslovanje njegove organizacije,
- v katerem je prepoznavanje, nadgrajevanje in nagrajevanje znanjskih uspehov in dosežkov zelo pomembno.

Alvesson navaja, da, sodeč po literaturi, obstajajo značilnosti znanjsko intenzivnih organizacij, ki jih ločijo od drugih (Alvesson, 1995; Deetz, 1998 v Alvesson, 1999: 46); to so:

- upravljanje in organizacija dela,
- mera samozaupanja, samomotivacije visoko kvalificiranih posameznikov,
- decentraliziran sistem upravljanja ter
- stalna potreba po komunikaciji koordinacije in reševanja problemov.

Drucker (2002: 212) kot tipični primer znanjske organizacije navaja simfonični orkester. Dober orkester namreč ni sestavljen iz izjemnih glasbenikov, ampak iz povprečnih, ki dajo vse od sebe, da bi bili dobri. Ko pride nov dirigent v orkester, ne zamenja ekipe, ampak mora iz ekipe, ki jo je nasledil, narediti dobre glasbenike. Niso pomembni odnosi med zaposlenimi, ampak odnosi med ljudmi, med glasbeniki, ki sestavljajo orkester. Znanjski zaposleni niso delavci, ampak kapital podjetja. Vprašljiva je donosnost tega kapitala.

Znanjsko intenzivna podjetja so torej tista, v katerih je večina dela opravljenega intelektualno in v katerih visoko izobraženi zaposleni tvorijo večino delovne sile podjetja. Podjetje proizvaja kakovostne izdelke oz. nudi kakovostne storitve (Alvesson, 1999: 46).

Zanimanje za znanjsko intenzivne storitvene organizacije je v zadnjem času precej naraslo zaradi sprememb v družbi, organizacijah in v samem delovnem procesu, kjer znanje postaja vedno pomembnejše. Znanje ni le formalno, teoretično zasnovano, potrjeno, močno institucionalizirano mnenje, ampak je definirano širše in vključuje poleg tega tudi obrtniško znanje in veščine (Alvesson, 1999: 48).

1.2.4. Znanjsko intenzivna organizacijska kultura

Danes je za organizacijo bolj pomembno, da dobro upravlja s svojimi zaposlenimi, kot je bilo včasih, ko je za produktivnost delavcev brez izobrazbe skrbel sistem. Sistem je poosebljal znanje in je bil produktiven, ker je omogočal neizobraženim delavcem uspešno poslovanje podjetja. V znanjsko intenzivnem podjetju je znanje zaposlenih tisto, ki dela sistem uspešen. Sistem mora služiti zaposlenim, saj zaposleni ne služijo več sistemu. Danes, ko je med delavci vedno več znanjskih delavcev, in ko ti postajajo vedno bolj pomembni del poslovanja podjetja, mora podjetje, da bi ostalo ali postalo uspešno, več narediti iz ljudi, ki so tam že zaposleni (»To make ordinary people do extraordinary things«.) (Drucker, 2002).

Organizacijska kultura je torej vedno pomembnejši faktor uspešnega poslovanja podjetij. Pomen organizacijske kulture ima tako kot pomen kulture v literaturi veliko različic. Hofstede pojmuje kulturo kot »kolektivni miselni program«, mentalni proces skupine ljudi. Nastaja v procesu skupinskega reševanja problemov. Rešitve se oblikujejo v kulturni vzorec, kulturni vzorci pa sestavljajo kulturo (Hofstede, 1985: 221 v Jančič, 1990).

Scholz (1987: 86 v Jančič, 1990) meni, da je organizacijsko kulturo možno spreminjati samo v dveh primerih:

- če je organizacijska kultura šibka, bodoča strategija pa zahteva drugačno kulturo, ali pa,
- če omejitve v okolju prisilijo organizacijo, da uresniči strategijo in zato spremeni organizacijsko kulturo.

Sicer, pravi Scholz, je bolje spremeniti strategijo kot organizacijsko kulturo.

Kadrovanje je eno od šestih področij, na katerih organizacijska kultura deluje. Druge so še: socializacija, identifikacija, organizacijska struktura, medosebni odnosi in okolje (Schneider, 1986 v Jančič, 1990).

Analiza uspešnih podjetij (Bettinger, 1989 v Jančič, 1990), je opredelila dvanajst komponent odlične organizacijske kulture:

- a. zaposleni imajo pozitivno stališče do koristnih sprememb v organizaciji;
- b. večina zaposlenih deluje in razmišlja v smeri skupnih ciljev in vrednot;
- c. organizacija ima jasna merila lastne uspešnosti;
- d. med zaposlenimi so razviti rituali, ki podpirajo organizacijske vrednote;
- e. organizacija močno skrbi za svoje zaposlene;
- f. organizacija usmerja zaposlene bolj z nagradami in manj s kaznimi;
- g. interno komuniciranje poteka v vseh smereh in ne le od zgoraj navzdol;
- h. konflikti se rešujejo na način, da organizacija skuša ščititi posameznika (skupno reševanje problemov);
- i. organizacija je usmerjena k trgu oz. potrošniku;
- j. organizacijo prevevajo entuziazem, ponos in ekipni kolektivni duh;
- k. zaposleni izražajo visoko stopnjo pripadnosti organizaciji;
- l. v organizaciji prevladuje timsko delo.

Pomembno za podjetja v ekonomiji znanja je ustvariti organizacijsko kulturo, v kateri bodo ljudje (zaposleni in zunanji sodelavci) med seboj sodelovali. V kateri bodo zaposleni in zunanji sodelavci delili svoje izkušnje in znanje z namenom dosegati cilje podjetja. Osebni napredek vsakega posameznika mora biti prioriteta zaposlenih, saj samo tako lahko stalno nadgrajujejo sebe kot osebnost in svoje znanje in vedenje o določenem področju. Samo tako lahko podjetje raste, se razvija in konkurira v ekonomiji znanja.

Drucker (2002) pravi, da bi morali odnose z zaposlenimi sistematizirati, jih narediti neosebne, profesionalne in bi morali vanje vlagati veliko truda in dela. Vsak posameznik lahko doprinese podjetju toliko, kolikor ga je to pripravljeno (in sposobno) motivirati. Če odnose z zaposlenimi upravlja zunanja agencija, mora management sodelovati pri motiviranju, profesionalnem razvoju in produktivnosti znanjskih delavcev, na katerih temelji uspešnost podjetja (Drucker, 2002). Kljub temu da so zaposleni najpomembnejša konkurenčna prednost znanjsko intenzivnih podjetij, pa so podjetja pogosto prisiljena z racionalizacijo sredstev

uporabljati zunanje sodelavce in začasno zaposlovati svoje delavce. "Outsourceing" postaja velik trend znanjsko intenzivnih podjetij (Pfeffer, 1994 v Alvesson 1999: 48).

Tako se mora podjetje potem morda še bolj truditi, da obdrži svoje zaposlene v organizacijski kulturi, ki vzpodbuja razmišljanje, učenje, sodelovanje in inoviranje. Da bi bilo podjetje uspešno pri ponujanju svojih storitev (zunanjim sodelavcem) kot delodajalec, mora (Cortada, 2001: 59):

- biti pri tem, kar počne, izvrstno,
- biti kompetenčno na svojem trgu,
- razvijati svojo ponudbo,
- biti sposobno prodajati in servisirati svoje konkurente,
- biti cenejše od konkurence.

Kreiranje kulture, v kateri je znanje vrednoteno in deljeno, je eden najtežjih korakov v praksi delovanja organizacij ekonomije znanja. Tekmovalno okolje, ki nas obdaja, se namreč začne že ob samem rojstvu otroka (Amidon, 2002).

1.2.5. Konkurenčna prednost znanjsko intenzivnih podjetji v ekonomiji znanja

Nobeno podjetje v času ekonomske tranzicije ne more več mirovati – povečana tekmovalnost je zvišala pomen strateškega upravljanja nevidnih sredstev podjetja. Če je podjetje v stalnem boju s konkurenco, mu lahko pomagajo oprijemljiva sredstva, vendar samo toliko časa, dokler nekdo ne spremeni pravil igre na trgu. Finančna stabilnost je lahko prednost podjetja, kar ne pomeni, da je hkrati njegova konkurenčna prednost (Low, Kalafut, 2001: 27).

Podjetja lahko v iskanju in uresničevanju svoje konkurenčne prednosti uporabljajo vire in kompetence, ki jih konkurenti najtežje posnemajo (Low, Kalafut, 2001: 27):

- z inovacijami: na trg lansirajo nov izdelek, storitev;
- s prilagodljivostjo širšim tržnim in družbenim razmeram poslovanja;
- s predanimi, zvestimi in usposobljenimi zaposlenimi ter vodstvom, ki zna zaposlene dovolj motivirati;
- z močno blagovno znamko, ki je še vedno enako pomembna kot včasih;
- z dobrim ugledom podjetja;
- z informacijskim, proizvodnim, storitvenim in dostavnim sistemom.

Gre torej za dvojno tekmo podjetij na trgu: »output«, tekmovanje za prodajo storitev, in »input«, tekmovanje za pridobitev in ohranitev delovne sile. Trga sta v tesni povezavi, saj izguba na enem lahko povzroči izgubo na drugem trgu (Alvesson, 1999: 51).

Odnos med tržno vrednostjo podjetij in tradicionalno računovodsko vrednostjo se drastično zmanjšuje, razlika med njima se postopoma povečuje že od 80-tih (Low, Kalafut, 2001: 27).

Kar je pomembno zdaj, so mehki, neopredeljivi dejavniki, kot so ugled, zvestoba zaposlenih in sposobnost organizacijskega učenja. Podjetja v ekonomiji znanja in neoprijemljivih sredstev nimajo le nevidnih sredstev, ampak je njihov obstoj odvisen od ustvarjanja nevidne prednosti iz neoprijemljivih, nevidnih sredstev (Low, Kalafut, 2001: 30).

Bistven pogoj za ustvarjanje trajnejše konkurenčne prednosti, na katero lahko računajo tako podjetja kot tudi posamezniki, zaposleni, je znanje (Alvesson, 1999: 48).

Konkurenčna prednost profesionalnih storitvenih podjetij je v veččinah zaposlenih in če zaposleni ne čutijo pripadnosti organizaciji, ta konkurenčna prednost ne obstaja. Zato se večina storitvenih podjetij intenzivno ukvarja z zaposlovanjem, selekcijo in graditvijo organizacijske kulture, da bi ohranili najboljše zaposlene, ki tvorijo temelj podjetja (Pfeffer, 1994: 21 v Alvesson, 1999: 48). Problem pa je v tem, da znanjski delavci danes večinoma ne čutijo več pripadnosti organizaciji, v kateri delajo, ampak predvsem stroki, ki ji pripadajo (Drucker, 2002).

Večni problem organizacij je privabiti, ohraniti in izučiti dobre zaposlene. V znanjsko intenzivnih storitvenih podjetjih pa je to še bolj pomembno, saj so daleč najpomembnejši in včasih celo edini vir podjetja zaposleni sami – denar in oprema sta ponavadi zanemarljiva. V veliko primerih se tudi zgodi, da nekaj zaposlenih odpre svoje podjetje, s sabo odnesejo kliente in tako podjetje oropajo ne samo dobrih zaposlenih, ampak tudi klientov (Alvesson, 1999).

1.3. Znanjski delavci

Pojem znanjskega delavca je bil na začetku omejen na delavce v industriji visoke tehnologije, danes pa še vedno nekateri pojmujejo znanjske delavce kot delavce v storitvenih podjetjih (Amidon, 2002).

Termini kot so znanjska industrija, znanjsko delo in znanjski delavec (knowledge industry, knowledge work in knowledge worker) so stari slabih štirideset let, kar pa ne pomeni, da družba in ekonomija delujeta enako kot pred štiridesetimi leti. Znanjska družba in ekonomija znanja se bosta razlikovali od ekonomije in družbe konca 20. stoletja predvsem po tem, da bodo znanjski delavci, skupaj, postali novi kapitalisti. Znanje je postalo glavni vir poslovanja in edini vir, ki je v pomanjkanju. To pomeni, da znanjski delavci skupaj tvorijo vir podjetja, kot lastniki delnic podjetja pa so postali tudi kapitalisti v starem pomenu besede. Drucker v svojem delu *Managing In The Next Society* (2002: 24) poudarja, da izkoriščanje znanjskih delavcev, na kateri temelji večina industrij, ne bo učinkovalo. Znanjski delavci bodo hoteli imeti svoj delež pridobljenega imetja podjetja, v katerem delajo, in ker bo konkurenčnost podjetja temeljila na dobrih znanjskih delavcih, bo za podjetja glavno, da bo znalo privabiti, obdržati in motivirati znanjske delavce. Ne bo dovolj, da bo podjetje potešilo željo znanjskega delavca po materialnih dobrinah, ampak bo moralo zadovoljiti njegove vrednote in jim dati družbeno potrditev in moč. To bo možno samo, če bodo iz podrejenega položaja prešli v enakovreden položaj in iz zaposlenih v partnerje.

Drucker omenja, da bo ravno zaradi tega enakovrednega položaja težko ocenjevati delo znanjskih delavcev, zato bodo morala podjetja ustvariti kulturo samoregulacije, samoocenjevanja. Vsak od znanjskih delavcev, tudi tisti, ki morda še ni dosegel partnerskega položaja, bo moral znati odgovoriti na tri vprašanja (Drucker, 2002: 26):

1. Kaj so tvoje vrline in kaj bi moral izboljšati?
2. Kaj naj to podjetje od tebe pričakuje in v kolikšnem času?
3. Katere informacije imaš in katere informacije potrebuješ, da boš lahko opravil svoje delo?

Pri tem si bodo zaposleni z različnimi delovnimi funkcijami lahko med seboj pomagali, saj delujejo kot podjetje, kot celota, ter poznajo potrebe, ki se pojavljajo v podjetju, in drug drugega kot sodelavca.

Znanjski delavci sami sebe vidijo kot enakopravne in enakovredne lastnikom in managerjem podjetja, imajo se bolj za »profesionalce« kot za »zaposlene«. Znanjska družba je tako bolj družba seniorjev in juniorjev kot družba nad- in podrejenih delavcev, zaposlenih. Znanjski delavci se pojmujejo kot enakovredni strokovnjaki na svojem področju in od delodajalca tudi pričakujejo tak odnos (Drucker, 2002: 253 - 260).

Ker je pogoj učinkovitosti znanja specializacija, so delavci vedno bolj odvisni drug od drugega. Znanjski delavci namreč samo skupaj lahko tvorijo celoto, so lahko samo skupaj učinkoviti. Danes so znanjski delavci ljudje s strogo teoretičnim znanjem, kmalu pa se bo pojem znanjskega delavca razširil na vse ljudi, ki imajo določeno (čimbolj) specializirano znanje o delu, ki ga profesionalno opravljajo. Praviloma niso veliko bolj plačani kot drugi delavci, imajo pa se za profesionalce (Drucker, 2002: 238).

Imajo dve glavni potrebi: uradno izobrazbo, ki jim omogoča vstopiti na trg znanjskega dela, in kontinuirano izobraževanje ob delu, ki osvežuje njihovo znanje in jim omogoča ostati na trgu znanjskega dela. Znanje kmalu postane zastarelo in znanjski delavci se morajo stalno izobraževati. Večinoma je to izobraževanje netradicionalno, s seminarji, vikend šolami ipd. Specializacija znanjskih delavcev ne pomeni, da ti s tem niso več mobilni. Ni jim problem iti na drugo univerzo, v drugo podjetje ..., vse dokler ostajajo na svojem znanjskem področju. Zato se podjetja vedno bolj posvečajo lojalnosti znanjskih delavcev, vendar so ta prizadevanja neuspešna (Drucker, 2002: 257).

Za podjetje zaposleni odslej niso več strošek podjetja, temveč investicija v poslovanje podjetja, zato je treba na tak način tudi znati upravljati z njimi (Pulić, 2002).

1.3.1. Upravljanje znanjskih delavcev

Eden od načinov zmanjševanja stroškov je "outsorceing", tako v malih kot tudi v velikih podjetjih in korporacijah. V zadnjem času se je predvsem razvil trend zaposlovanja strokovnjakov ali zunanjih podjetij za upravljanje z zaposlenimi ter odnose z zaposlenimi. Professional Employer Organizations (v nadaljevanju PEO) so organizacije oz. podjetja, ki za zunanja podjetja (svoje naročnike) vodijo zaposlovanje, zaposlene in odnose med

zaposlenimi. To dopušča managerjem v podjetjih, da se osredotočajo na poslovanje in ne na zaposlovanje, na rezultate namesto na postopek itn. (Drucker, 2002: 114).

Trend sodelovanja podjetij s PEO organizacijami se je začel v 90-ih in do leta 2000 so ti strokovnjaki postali sozaposleni na vseh nivojih podjetja. Sodelujejo kot svetovalci uprav podjetij. Njihovo poslovanje se je iz knjigovodskih podjetij v 90-ih razširilo v:

- hranjenje podatkov o zaposlenih,
- pravno podporo,
- zaposlovanje, izobraževanje, nameščanje na delovna mesta, promocijo delovnih mest, odpuščanje in premeščanje,
- planiranje upokojevanja zaposlenih in plačevanja pokojnin.

Strokovnjaki, zaposleni v teh podjetjih, se torej v skladu z vizijo poslovanja podjetja trudijo ugoditi tako zaposlenim kot tudi managementu (Drucker, 2002: 111 – 117).

Eden od vzrokov za porast PEO-jev je tudi narava znanjskega dela in porast specializacije znanjskega dela in delavcev. Večina velikih organizacij ima veliko različnih tipov znanjskih delavcev, kar je težko upravljati. Vsak od njih ima svoja pravila, svojo izobrazbo, zahteve, priznanja. PEO-ji in agencije za zaposlovanje za določeni čas lahko pri tem pomagajo (Drucker, 2002: 117).

Upravljanje s človeškimi viri (Human Resource Management) v podjetjih večinoma še vedno temelji na tem, da so zaposleni v podjetju tisti, ki imajo podpisano pogodbo za nedoločen čas dela. V resnici pa so zelo pomembni tudi začasni delavci, zunanji sodelavci, delavci s polovičnim delovnim časom itn. PEO-ji in agencije, ki zaposlujejo delavce za začasni delovni čas, nimajo dovolj vpogleda v poslovanje podjetja, da bi lahko odgovarjala za poslovanje podjetja. Vsaka organizacija potrebuje nekoga, ki upravlja z zaposlenimi in ki pozna produktivnost in način dela vseh zaposlenih, od rednih delavcev, do začasnih in zunanjih delavcev, distributerjev itn. PEO-ji in agencije omogočajo managerjem, da se osredotočajo na vodenje podjetja in ne izgubljajo energije in časa z ukvarjanjem z zaposlovanjem v podjetju, birokracijo in zakonodajo, ki določa delovne odnose, vendar mora znotraj podjetja še vedno obstajati nekdo, ki s PEO-jem sodeluje, ali pa mora PEO tesno sodelovati z organizacijo na vseh nivojih managementa (Drucker, 2002: 212).

1.3.2. Trg delovne sile v ekonomiji znanja

V prihodnosti se bo trg delovne sile razdelil na tiste do petdeset let in na delavce po petdesetem letu. Ti dve skupini se bosta razlikovali po potrebah, vedenju in delu, ki ga opravljajo ljudje. Mlajša skupina bo potrebovala stalno zaposlitev polnega delovnega časa, vedno večja starejša skupina pa bo imela več možnosti kombiniranja tradicionalnega dela s prostim časom in bo izbirala delo glede na želje in ne na potrebe. Druga kariera (»second career«) in druga polovica življenja (»second half of one's life«) sta že postali moderni besedni zvezi v Ameriki. Zaposleni se upokojijo, ko se lahko, in nadaljujejo svoje delo na drugem področju. Ali delajo kot samostojni podjetniki ali delajo samo za polovični delovni čas, kot pogodbeni zunanji sodelavci, z začasno zaposlitvijo za določen čas ...

(Drucker, 2002: 248 – 249).

Z znanjsko družbo se ustvarja velik konkurenčni boj med ljudmi. Ljudje končujejo svoj boj za kariero pri štiridesetih, zato se morajo izoblikovati in izobraževati, ko so še zelo mladi in se kot mladi udeleževati na različnih področjih, kar jim bo kasneje rabilo kot konkurenčna prednost na trgu delovne sile (Drucker, 2002: 260).

1.4. Ekonomska upravičenost v ekonomiji znanja

V današnjem poslovnem svetu stvari niso takšne, kakršne so videti. Prihodek, dobiček ali knjigovodska vrednost podjetja ne povejo tržne vrednosti podjetja. Podjetja, kot so Intel, Merck, GTE, Microsoft, Wal-Mart in Walt Disney, ki imajo manjšo prodajo in premoženje kot marsikatero drugo podjetje, so neprimerno več vredna kot mnogi industrijski giganti (Roos, Roos, Edvinson, Dragonetti, 2000).

Podjetje	Prihodek	Dobiček	Tržna vrednost	Čisto premoženje	Hipotetični stroški nadomestitve	“Skrita” vrednost
General Electric	79	7,3	169	31	77	138 (82%)
Coca-Cola	19	3,5	148	6	15	142 (96%)
Microsoft	9	2,2	119	7	18	112 (94%)
Intel	21	5,2	113	17	43	96 (85%)

Tabela 1.1: Tržna vrednost, premoženje in hipotetični stroški nadomestitve premoženja (v milijardah tolarjev)

Jasno torej je, da znanje, blagovne znamke, inovativni projekti in druga “nevidna” sredstva ustvarjajo več vrednosti kot klasični proizvodni dejavniki in pogosto tudi veliko hitreje. Vpliv tistega, kar so nekateri poimenovali “gospodarstvo znanja”, ni omejen izključno na nove panoge ali tiste, ki temeljijo pretežno na znanju (Roos, Roos, Edvinson, Dragonetti, 2000).

Vprašanje je, kako pretvoriti znanje v vredne rezultate. Kljub temu, da se je do sedaj že toliko avtorjev ukvarjalo s tem vprašanjem, še nimamo pravega odgovora. Lowendahl, Revang in Fosstenlokken (2001) govorijo o treh faktorjih, ki jih moramo upoštevati pri ustvarjanju vrednosti znanjsko intenzivnih podjetij:

- bistvo poslovanja podjetja (strategije izbire klientov in projektov),
- baza podatkov podjetja in
- proces ustvarjanja vrednosti.

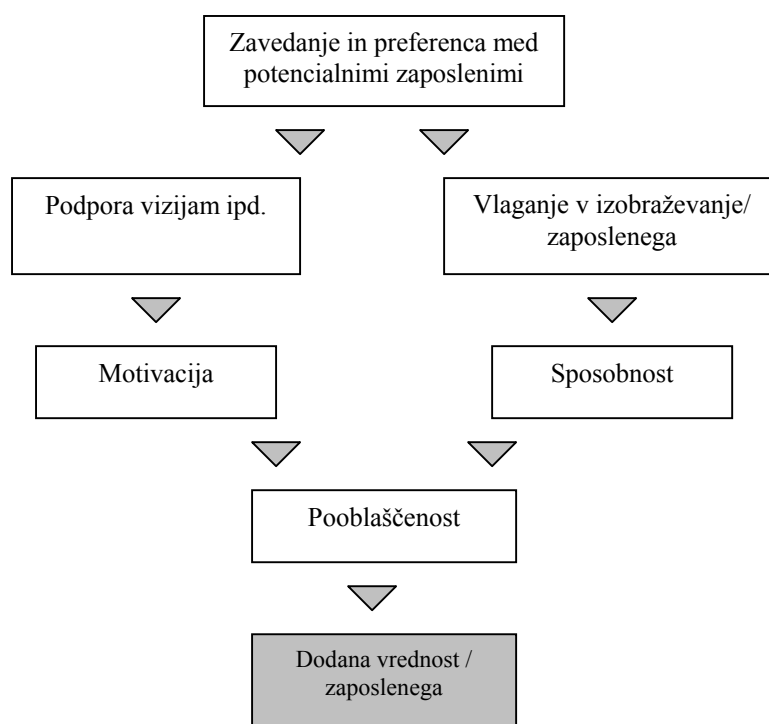
Znanje, ki ga ima organizacija, nastopa v različnih oblikah, na različnih nivojih:

	Individualno znanje	Kolektivno znanje
Faktografsko znanje, 'know-what'	Dejstva, ekspertize	Kodificirano znanje, baze podatkov, informacije o tem, kdo kaj ve
Znanje, temelječe na izkušnjah, 'know-how'	'Grey hair' (Maister, 1993), personalizirano znanje, veščine	Norme, rutine, dobre izkušnje, skupni 'načini dela'
Dispozicijsko znanje, identiteta	Talenti, inteligenca ipd.	Organizacijska kultura, mehanizmi socializacije, skupni jezik ali kode, korporativna identiteta

Tabela 1.2: Vrste in oblike znanja v organizaciji (Kogut in Zander, 1992: 388 v Lowendahl, Revang in Fosstenlokken, 2001)

Uspešne znanjsko intenzivne organizacije generirajo vrednost na dva načina: za svoje naročnike ter za lastnike in zaposlene v podjetju (Lowendahl, Revang in Fosstenlokken, 2001: 918). Če skuša torej organizacija ustvariti pozitiven krog prenosa vrednosti podjetja iz zaposlenih na naročnike in potem spet na zaposlene, je najbolje, da oblikuje organizacijsko kulturo, v kateri bodo zaposleni lahko stalno nadgrajevali tako svoje znanje, kot tudi osebnostno rasli in s tem prenašali svoje znanje na sodelavce in naročnike ter zadovoljevali naročnike organizacije, za katero delajo.

V projektu Donos na komuniciranje so praktiki in teoretiki s področja odnosov z javnostmi predstavili naslednje vrednostne povezave podjetja v segmentu zaposlenih (Johnsson, 2000):



Slika 1.2: Vrednostne povezave podjetja v segmentu zaposlenih. (Johnsson, 2000)

Visoka stopnja zavedanja in ugodno javno mnenje o podjetju ključnih javnosti, npr. med študenti pomembnih fakultet in univerz, daje podjetju širok izbor kvalificiranih potencialnih zaposlenih. To je še posebej pomembno pri znanjskih delavcih, za katere smo že prej rekli, da poleg materialnega povračila (za delo, ideje, znanje in čas, ki ga namenijo organizaciji) pričakujejo tudi osebno povračilo statusa, moči in osebnega zadovoljstva. Če visoki stopnji zavedanja in ugodnemu javnemu mnenju dodamo visoka vlaganja v izobraževanje na zaposlenega, je stopnja uspešnosti zaposlenih v podjetju povečana. To je pogoj zaposlovanja vrhunskih znanjskih delavcev, ki svojo vrednost ohranijo samo s stalno uporabo in nadgrajevanjem svojega znanja.

Pomembno je meriti sposobnosti ali 'intelektualni kapital', sredstvo, ki ga potrebuje vedno več podjetij. Pri tem je termin intelektualni kapital uporabljen v najožjem pomenu besede, kot znanje, izkušnje in sposobnosti zaposlenih v podjetju.

Na čustveni stopnji na produktivnost delavcev v organizaciji vplivajo podpora, poznavanje in sprejemanje vizij, strategij in osnovnih vrednot vodilnega managementa s strani zaposlenih. Motivacija in pripadnost, merjena z indeksom predanosti zaposlenih, je rezultat podpore zaposlenih politiki podjetja. Sposobni in dobro motivirani zaposleni, ki so pooblaščen oz. svobodno delujejo in so za svoje delo sami odgovorni, zelo verjetno prispevajo k produktivnosti, merjeni z 'dodano vrednostjo na zaposlenega', ki je finančno pomembno merilo v segmentu zaposlenih (Johnsson, 2000).

Merila uspešnosti glede na vrednostne povezave v segmentu zaposlenih so prikazane v spodnji tabeli, ki so jo sestavili švedski strokovnjaki:

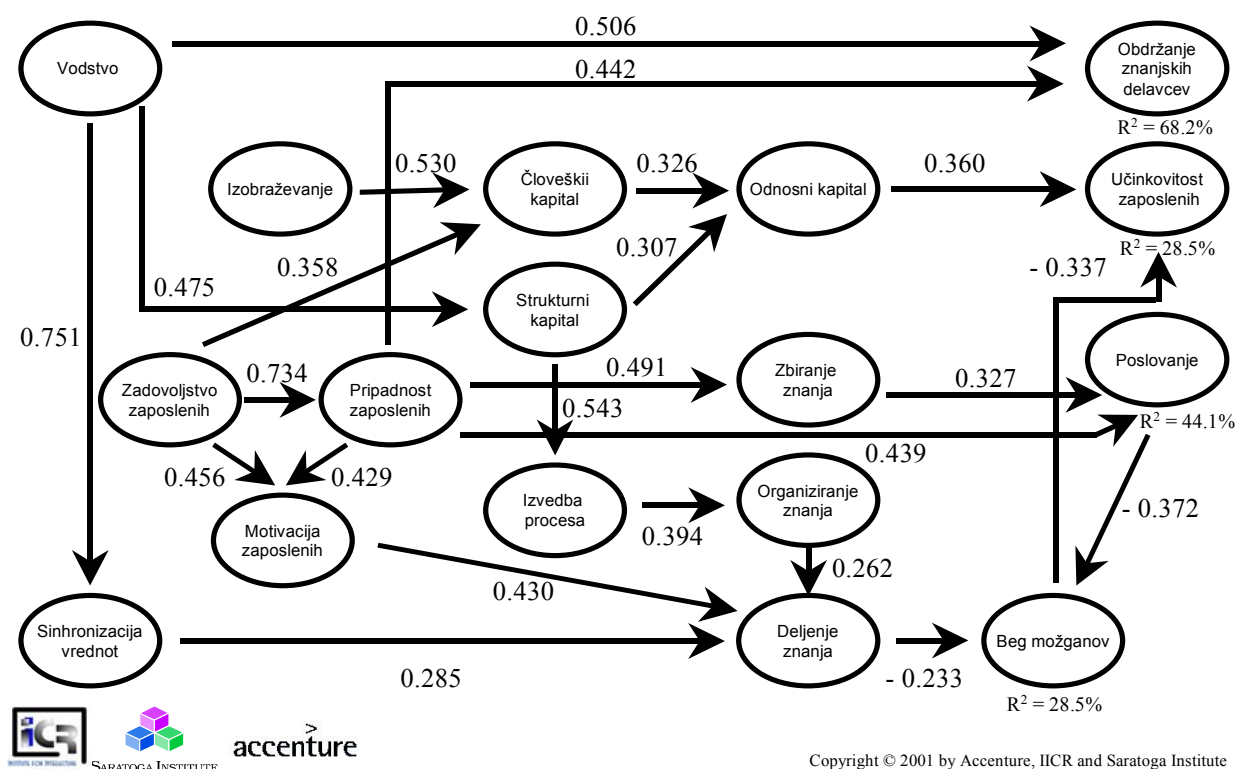
	Merila uspešnosti	Opredelitve	Meritve (npr. vprašanja)	Strateška vrednost	Finančna pomembnost
Merila uspešnosti, ki prikazujejo zavedanje o podjetju in njegovem vodstvu	<i>Zavedanje o podjetju in njegova privlačnost med potencialnimi zaposlenimi</i>	Splošno zavedanje o podjetju; kaj počne, kdo ga vodi	Katera podjetja s področja Y poznaš? Ali poznaš koga od vodstva? V katerih podjetjih s tega področja bi si želel delati?	Katera podjetja s področja Y poznaš? Ali poznaš koga od vodstva? V katerih podjetjih s tega področja bi si želel delati?	Nujen pogoj za povpraševanje na vseh področjih. Znižuje stroške in izboljšuje učinkovitost
Merila uspešnosti, ki prikazujejo podporo in vpletenost	<i>Vlaganje v izobraževanje na zaposlenega</i>	Čas, stroški in kvalitativni trud za dvig stopnje sposobnosti zaposlenih	Čas, denar na zaposlenega. Kvalitativna merila, odvisna od situacije podjetja in njegovih tekmecev	V mnogih podjetjih izredno pomemben pogoj konkurenčnosti	Ključni dejavnik produktivnosti
	<i>Sposobnost</i>	Meritve sposobnosti zaposlenih za opravljanje sedanjih in prihodnjih nalog	Testi, prilagojeni podjetju	Kot zgoraj	Kot zgoraj
	<i>Podpora vizijam podjetja ipd.</i>	Pripravljenost vključiti se v podjetje	Raziskave stališč	Aktivna vpletenost	Zmanjšuje fluktuacijo zaposlenih
	<i>Motivacija</i>	Kot zgoraj	'Indeks zadovoljstva/pripadnosti zaposlenih'	Pospešuje konstruktivne pobude	Produktivnost in zadovoljstvo z delom
	<i>Pooblaščenost</i>	Delovno okolje, ki spodbuja iniciative	Interne raziskave	Učinkovitost, manj birokracije in potreba po podrobnejšem nadzoru	Kot zgoraj
Merila uspešnosti, povezana z dobičkom, rezultati	<i>Dodana vrednost na zaposlenega (ali drugo merilo produktivnosti)</i>	Prihodki minus nabave deljeno s številom zaposlenih	Iz bilance	Višja produktivnost	Nižji stroški

Tabela 1.3: Predlog meril uspešnosti v segmentu zaposlenih (Johnsson, 2000)

Bontis (2001) je sestavil koncept mehkih, kvantitativno nemerljivih spremenljivk, ki vplivajo na trde, merljive spremenljivke posamezne organizacije. Organizacija mora koncept oz.

model prilagoditi svojim specifikam poslovanja. Spodaj prikazani model je Bontis naredil za Inštitut Saratoga.

Konceptualni model



Slika 1.3: Faktorji vpliva na donosnost podjetja. Konceptualni model (Bontis, 2001)

Razlaga modela je enostavna. Številke, ki so napisane na puščicah, prikazujejo jakost vzročne povezave med elementi. Nekateri elementi so trdi, drugi mehki. Med trde štejemo: obdržanje znanjskih delavcev (lahko merimo v odstotkih odpovedi), učinkovitost zaposlenih (lahko merimo z dobičkom na zaposlenega, prihodkom na zaposlenega, sklenjenih poslih na zaposlenega ipd.), poslovanje (merimo po klasičnih računovodskih kazalnikih uspeha podjetja), beg možganov (merimo v odstotkih zaposlenih), izobraževanje (npr. sredstva, vložena v izobraževanje zaposlenih na zaposlenega).

Tako zadovoljstvo zaposlenih z vzročno povezavo 0,735 vpliva na pripadnost zaposlenih in skupaj s to na motivacijo zaposlenih. Motivacija zaposlenih vpliva na deljenje znanja in ta negativno na beg možganov iz organizacije.

Kot že rečeno, je bilo poizkusov merjenja neoprijemljivih spremenljivk veliko. Tudi pri zadnjem modelu so povezave manipulabilne in je težko govoriti o objektivnosti. Vendar že dejstvo, da se večina podjetij ukvarja z vrednotenjem mehkih dejavnikov, pove, da imajo velik vpliv ne samo na poslovanje, ampak tudi na vrednost podjetja. Vsaka organizacija mora najti svoj način merjenja in upravljanja teh dejavnikov, v tej nalogi pa bomo pogledali nekaj načinov, s katerim organizacija dobi pregled nad mehkim dejavnikom, kot je znanje. Učeča se organizacija namreč stalno skrbi za zbiranje, organiziranje, nadgrajevanje in uporabo znanja organizacije ter njenih zaposlenih.

2. NASTANEK UČEČE SE ORGANIZACIJE

2.1. Teoretično ozadje organizacijskega učenja

Koncept organizacijskega učenja je v literaturi obravnavan s štirih vidikov: informacijskega, interpretacijskega, strateškega in vedenjskega. Sama sem se v nalogi osredotočila na vedenjski vidik. Da bom lažje predstavila posebnosti tega vidika, bom najprej na kratko predstavila vse štiri vidike (povzeto po Dimovski in Colnar, 1999).

Informacijski vidik se ukvarja s procesi pridobivanja, dodeljevanja in memoriranja informacij (skladiščenja in hranjenja informacij v spominu) (Laudon in Laudon v Dimovski in Colnar, 1999). Informacije se ne razlikujejo od podatkov in posamezniki si lahko po tem vidiku brez predsodkov in popolnoma nepristransko razlagajo objektivno realnost. Managerji se ne osredotočajo na interpretiranje informacij, temveč predvsem na pridobivanje le-teh. O organizacijskem učenju govorimo tedaj, kadar organizacijske podenote prejmejo informacije in spoznajo njihovo potencialno uporabnost (Huber). Namen organizacijskega učenja je zmanjšanje negotovosti in nevednosti, to pa dosežemo s pravimi podatki (Draft in Huber).

Interpretacijski vidik je definiran kot proces prevajanja dogajanj in razvijanja skupnih razumevanj in konceptijskih shem med člani organizacije. Interpretacija informacij je bistveni del organizacijskega učenja, kajti mnogi managerji imajo prave informacije, vendar jih ne razlagajo pravilno (Crossan). Interpretacijski vidik se ukvarja z značilnostmi interpretacije informacij (dvoumnost, razpoložljivost in vrednost), s sredstvi za interpretacijo informacij ter z mediji, preko katerih se informacije prenašajo.

Strateški vidik organizacijskega učenja izhaja iz analize vzrokov in spodbud za organizacijsko učenje, ki so vir trajnih konkurenčnih prednosti. Organizacijsko učenje sproža najprej odziv na spremembe v okolju, lahko pa je organizacijsko učenje posledica želje managerjev doseči določen cilj (strateška izbira). S strateškega vidika učenje vodi v trajno konkurenčno prednost. Če organizacijsko učenje ne privede do izboljšanja poslovanja podjetja, strateško ne more biti upravičeno.

Vedenjski vidik organizacijskega učenja temelji na predpostavki, da organizacijo učenje privede v spremembo v organizacijskem vedenju oziroma da sprememba v vedenju posameznika privede do spremembe v organizacijskem vedenju. Literatura obravnava štiri različne načine vedenjskega vidika organizacijskega učenja: spoznavanje – ustrezno vedenje (cognition – behaviour fit), cikel izbire, akcijsko učenje in učeča se organizacija.

1. Teorije, ki obravnavajo *odnos med spoznavanjem in vedenjem* glede na spremembe v poznavanju in vedenju, govorijo o različnih vrstah učenja, ki so prikazane v tabeli spodaj. Za učenje je potrebna sprememba vsaj ene od teh dveh spremenljivk.

	Vedenje	Ni sprememb	Spremembe
Poznavanje			
Ni sprememb		Ni učenja	Prisiljeno učenje <i>Eksperimentalno učenje</i>
Spremembe		Površinsko učenje Blokirano učenje Okrepljeno učenje <i>Vnaprejšnje učenje</i>	<i>Integrativno učenje</i>

Tabela 2.1: Odnos med spoznavanjem in vedenjem: tipi učenja glede na spremembe vedenja in poznavanja (Crossan, 1991 v Dimovski in Colnar, 1999)

2. *Cikel organizacijskega učenja*, ki ga obravnavajo nekatere teorije vedenjskega vidika organizacijskega učenja, obsega štiri stopnje: akcijo na ravni posameznika, akcijo na ravni organizacije, akcijo oziroma odziv okolja ter prepričanja posameznikov oziroma njihovo poznavanje, ki se povezuje v cikel. Gre za neprestano učenje organizacij, ki se prebijajo skozi različna okolja (Hederb, 1981) in temelji na modelu spodbuda – reakcija (March in Olsen, 1975). Ta koncept temelji na predpostavki, da se organizacija lahko uči samo tako, da se učijo posamezniki.
3. *Vidik akcijskega učenja* definira organizacijsko učenje kot iskanje oziroma odkrivanje napak in njihovo odpravljanje (ali vsaj zmanjševanje). Učenje se lahko navezuje na proces skupnega raziskovanja posameznih članov organizacije, testiranje in restrukturiranje teorij akcij na nivoju organizacije in na nivoju posameznika (Argyris in Schon, 1978).

Organizacije se zavestno učijo na podlagi povratnih informacij, saj je organizacijsko učenje proces odpravljanja nezaželenega stanja in doseganje zaželenega (Lindblom, 1959).

4. *Vidik učeče se organizacije* izpostavi učečo se organizacijo, kjer ljudje neprestano izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, kjer gojijo nove načine mišljenja, kjer so skupne aspiracije svobodne in kjer se ljudje učijo, kako se učiti skupaj (Senge: 1990, 3).

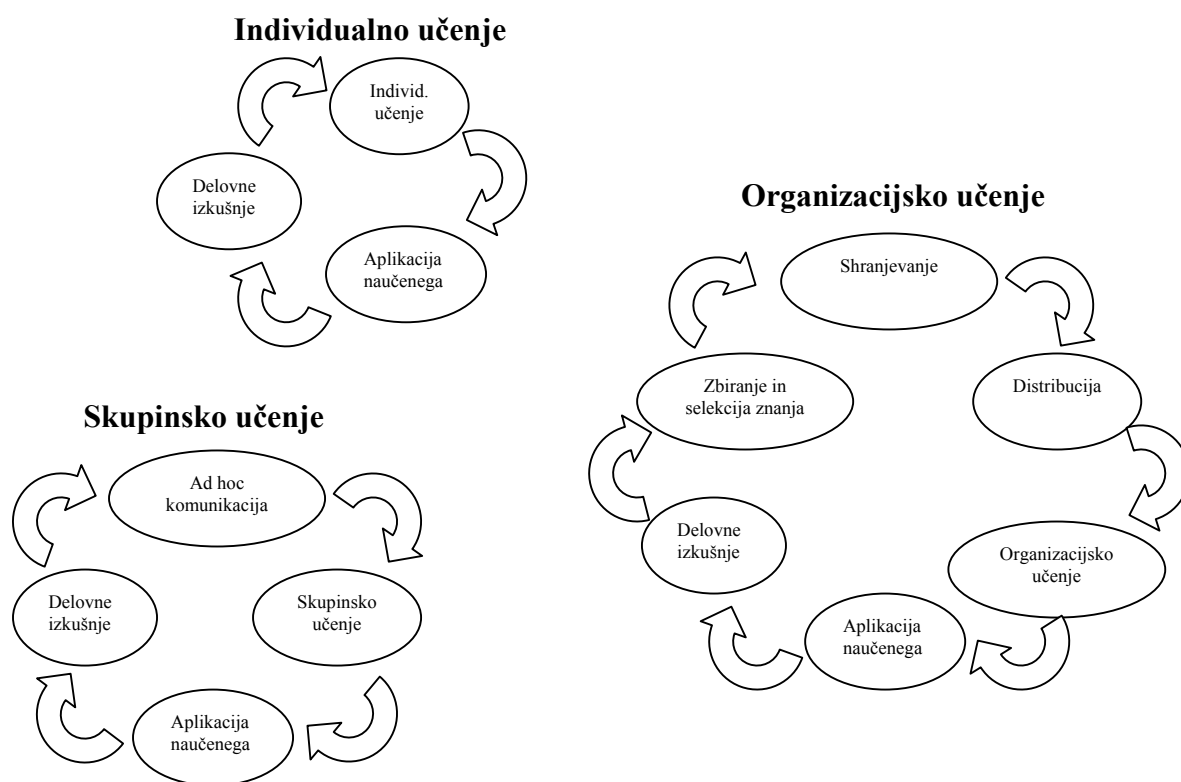
Učeča se organizacija se je sposobna neprestano učiti, je odprta za okolje in ima željo po povečanju sposobnosti učenja. S tem izboljša svojo kakovost, poglobi odnose s kupci in dobavitelji, uspešneje uresničuje strategije, zviša zadovoljstvo kupcev in dosega večjo dobičkonosnost (Mills in Friesen, 1992). Senge uvaja pet disciplin, s katerimi organizacija lahko zagotovi neprestano učenje (Senge, 1990, 1991):

- a. *Sistemska mišljenje* pripomore k temu, da na ustvarjalen način dobimo vpogled v vzorce in odnose ali jih spreminjamo z namenom, da bi pridobili trajno konkurenčno prednost.
- b. *Osebno mojstrstvo* pripomore k neprestanemu razjasnjevanju in poglobljanju osebne vizije, osredotočenju energij, razvijanju potrpežljivosti in bolj objektivnemu obravnavanju realnosti.
- c. *Mentalni modeli* so temeljne predpostavke, vrednote, prepričanja, norme in predstave, ki vplivajo na posameznikovo razumevanje realnosti in uresničevanje akcij. Mentalni modeli omejujejo posameznike v obstoječ in podoben način mišljenja in reševanja problemov. Mentalne modele je možno spremeniti in tako razviti nove načine videnja in razumevanja realnosti samo, če so organizacije zadosti fleksibilne in odprte okolju.
- d. *Skupna vizija* usmerja posameznike v organizaciji ter jim daje energijo. Je vizija, ki se ji večina članov organizacije zaveže, ker odseva njihovo osebno vizijo (Senge, 1990). Če se individualne in organizacijska vizija ne ujemajo, posamezniki verjetno ne bodo delovali v skladu s cilji organizacije (McKenna, 1992 v Dimovski in Colnar, 1999). Osebna zavezanost skupni viziji je bistvenega pomena, zato morajo učeče se organizacije posvečati posebno pozornost procesu ustvarjanja skupne vizije (Senge, 1990).
- e. *Timsko učenje* opredelimo kot proces usmerjanja tima, da bi osredotočil svojo energijo v doseganje zelenih rezultatov, temelji na osebnem mojstrstvu in skupni viziji. Zahteva delovanje postopkov komunikacije in koordinirane akcije (Senge, 1990).

Organizacijsko učenje je bilo v zadnjih letih teoretično zanimiva tema. Nastalo je veliko novih konceptov, kljub temu pa je v praksi malo uspešnih primerov organizacijskega učenja. Praktični razlogi za to kažejo, kot pravita Dimovski in Colnar, da ne gre za pomanjkanje strokovnega znanja, slabe svetovalce ali premajhno pripadnost vodstev podjetij. Gre preprosto za način razmišljanja ljudi. To pomeni, da rešitve za vzpostavljanje uspešnega organizacijskega učenja niso v obstoječih strukturah in sistemih, temveč v raziskovanju temeljnih vedenjskih in miselnih procesov pri posamezniku. Teoretiki večinoma analizirajo tehnike in koncepte uspešnega poslovanja, ki temeljijo na obravnavi organizacije kot sistema, manjše število raziskav pa izhaja iz učnega procesa kot celote aktivnosti, ki poteka na ravni posameznika in pomeni mikrookolje učeče se organizacije. Učeča se organizacija namreč ni končno stanje, temveč način dela in razvoja posameznikov in organizacije (Dimovski in Colnar, 1999).

2.2. Modeli organizacijskega učenja

Benjamins (2001) pravi, da se individualno ljudje učimo vsak dan. Izboljševanje svojega dela na podlagi izkušenj je del našega vsakodnevnega delavnika. Če se naučimo kaj pomembnega na svojem delovnem mestu, izkušnje ponavadi delimo s svojimi najbližjimi sodelavci. To omogoča ne samo individualno učenje, temveč tudi skupinsko. Takšen prenos znanja je dobrodošel za organizacijo, saj se več ljudi uči iz iste izkušnje. Kljub temu ima spontan prenos informacij, znanja in izkušenj tudi nekaj slabosti. Zajema na primer samo najbližje sodelavce (tiste, ki si fizično ali elektronsko dostopni in s katerimi ima zaposleni pozitiven odnos); sodelavci, ki prejmejo informacijo, lahko to znanje uporabijo ali pa ne, pa tudi kvaliteta znanja in prenosa znanja je lahko vprašljiva. Ko govorimo o organizacijskem učenju, torej govorimo o učenju organizacije kot celote. To učenje temelji na učenju posameznika, proces prenosa znanja pa je v glavnem v rokah organizacije (Benjamins, 2001).



Slika 2.1: Individualno, skupinsko in organizacijsko učenje v organizaciji (Benjamins, 2001)

V literaturi obstaja veliko modelov organizacijskega učenja, ki se po svoji naravi razlikujejo predvsem po pojmovanju organizacijskega učenja. Eni govorijo o učenju posameznikov v organizaciji, drugi o učenju organizacije. Spender (1996, v Robertson, Swan in Scarbrough, 2000) pravi, da je delitev teorij organizacijskega učenja na učenje posameznika in organizacije povezana z delitvijo znanja na individualno in kolektivno znanje.

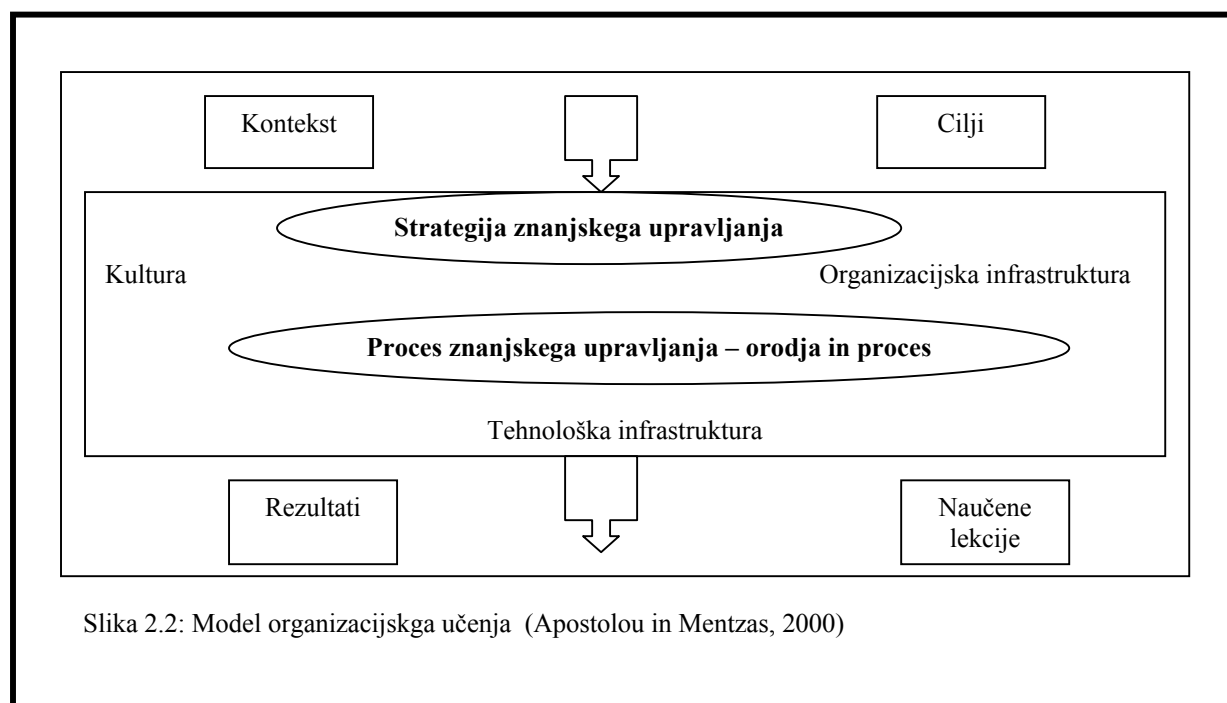
V svoji nalogi bom, kot sem že omenila, predstavila predvsem vedenjski vidik organizacijskega učenja, pri čemer se bom osredotočila tako na proces učenja organizacij kot tudi na proces učenja pri posamezniku, ki pripada organizaciji (zaposleni ali zunanji sodelavci organizacije). Model procesa organizacijskega učenja bom povzela po avtorjih (Apostolou in Mentzas, 2000) ter ga skušala nadgraditi z drugimi teorijami in orodji organizacijskega učenja, proces učenja posameznika pa bom povzela po Sengeu (z drugimi avtorji, 1994).

2.2.1. Proces organizacijskega učenja

Teorije in prakse organizacijskega učenja pogosto temeljijo na upravljanju informacijske tehnologije. Vendar pa je v zadnjem času vse bolj jasno, da je tehnologija pri upravljanju znanja v organizaciji samo del upravljanja znanja, samo orodje upravljanja. Organizacijski proces in kultura sta veliko pomembnejša (Benjamins, 2001). Odločitve, katero znanje je za organizacijo ključno, kdo in kdaj potrebuje katero znanje, na kakšen način bo organizacija do tega znanja prišla, so vse prej kot informacijske narave. V organizacijah govorimo o družbenih in tehničnih intervencijah upravljanja znanja (Mesner in Andolšek, 2004). Gre za upravljanje bistva organizacije (znanja), zato je to v rokah managementa. Ta deloma upravlja z znanjem zaposlenih (in zunanjih sodelavcev), znanjem (multifunkcionalnih) delovnih skupin v organizaciji, predvsem pa z znanjem organizacije same, z učenjem organizacije. Uporabljanje in upravljanje znanja v organizaciji vključuje tri procese (Mesner in Andolšek, 2004):

- ustvarjanje znanja,
- upravljanje znanja,
- poslovni procesi ali uporaba znanja.

Model organizacijskega učenja po imenovanih avtorjih (Apostolou in Mentzas, 2000) temelji na organizacijskem učenju kot preoblikovanju individualnega v kolektivno znanje z organiziranjem, razvijanjem in distribucijo znanja posameznikov. To raven razširjanja znanja so Nonaka, Toyama in Byosiore (v Nonaka, Nishiguchi, 2001) poimenovali etimološka raven razširjanja znanja, kjer gre za prenos individualnega znanja v kolektivno znanje. Avtorji so pri tem izpostavili glavne komponente, ki vplivajo na pripravo in izvedbo procesa znanjskega upravljanja v organizaciji: kontekst organizacije (zunanji in notranji kontekst organizacije), poslovni cilji, cilji znanjskega upravljanja, strategija znanjskega upravljanja, organizacijska kultura, organizacijska infrastruktura, tehnološka infrastruktura ter proces znanjskega upravljanja.



Kontekst organizacije označuje najpomembnejše silnice, ki vplivajo na odločitve pri svetovanju na področju upravljanja z znanjem v organizaciji. Poudarja eksterne, tržne silnice (hitrost izvajanja storitev, globalizacija ipd.) ter interne, korporativne silnice (zmanjšani stroški, zmanjševanje števila zaposlenih, preoblikovanje delovne sile ipd.), ki vplivajo na oblikovanje strategije znanjskega upravljanja.

Cilji znanjskega upravljanja organizacije se razlikujejo od *poslovnih* in *marketinških* ciljev organizacije. Povezani so s poslanstvom in poslovnimi cilji organizacije, lahko pa celo z bolj ozkimi temami, kot so učinkovitost delovanja timov znotraj organizacije ali razvoj tehnološke

infrastrukture organizacije. Cilj znanjskega upravljanja je lahko na primer pridobiti določeno znanje, ki ga organizacija potrebuje, da izpolni svoje marketinške in poslovne cilje. Glede na cilje znanjskega upravljanja se določi strategija znanjskega upravljanja.

Strategija znanjskega upravljanja določa, katera znanja posamezna organizacija potrebuje in na kakšen način bo do tega znanja prišla oziroma ga razširila v organizaciji. Poudarek je na:

- prepoznavanju bistvenega znanja, ki ga organizacija potrebuje,
- prepoznavanju virov tega znanja,
- odločanju, kdo potrebuje določene informacije in na kakšen način bo lahko do teh informacij prišel,
- odločanju, kdo v organizaciji bo izvedel zastavljeno strategijo.

Strategijo znanjskega upravljanja sestavi vodstvo s strokovnjaki, ki so odgovorni za upravljanje znanja v organizaciji. Vodstvo lahko svetuje upravljavcem znanja v organizaciji, kateri tip znanja je v organizaciji najbolj zaželen. Poleg tega skrbi, da je znanjsko upravljanje v skladu z glavnimi poslovnimi prioritetami, finančno podpre razvoj informacijske infrastrukture ter skrbi za to, da je skrb za znanje kot ena glavnih vrednot organizacije skrbno skomunicirana vsem deležnikom organizacije, predvsem zaposlenim.

Senge (Senge in drugi, 1994) v tem kontekstu govori o organizacijski arhitekturi, ki jo mora doseči organizacija. Organizacija mora postaviti vodilne ideje organizacije, imeti teorije, metode in orodja širjenja znanja ter razvito inovacijsko infrastrukturo. Podrobno bomo o tem govorili v poglavju *Proces učenja pri posamezniku*.

Jasno poslanstvo, ki ga ima organizacija v družbenem smislu, je pomemben element, ki ga mora vodstvo stalno upoštevati in na katerem mora temeljiti program upravljanja znanja v organizaciji.

Organizacijska kultura. Znanju prijazna organizacijska kultura je najpomembnejši pogoj izvajanja projektov znanjskega upravljanja. Gre za skupne vrednote, izkušnje, skupne cilje, ki ustavljajo pozitivno orientacijo in odstranjujejo ovire, ki preprečujejo individualnemu znanju da se pretvori v organizacijsko znanje.

Glavni element organizacijske kulture, ki je pozitivno naravnana k razvoju in delitvi znanja med zaposlenimi, je v svetovalskih organizacijah zaposlovanje. Organizacijska kultura

namreč močno vpliva na to, kakšne ljudi organizacija privlači in zaposluje in obratno, zaposlovanje vpliva na organizacijsko kulturo organizacije.

Nonaka in Konno (1998 v Robertson, Swan in Scarbrough, 2000) sta trdila, da je glavna vloga organizacije pri upravljanju znanja, da podpira kreativne posameznike in da jim zagotovi primeren socialni kontekst in socialno okolje za deljenje in ustvarjanje znanja. Kljub vsem prizadevanjem organizacije za ustvarjanje znanja v organizaciji je torej neizbežna odgovornost vsakega posameznika. Ti so tisti, ki se morajo učiti in posredovati znanje naprej, ga uporabljati. Organizacija lahko le ustvari okolje, v katerem bo učenje ter osebnostno in profesionalno napredovanje zaposlenih čim lažje. Lahko odstrani zapreke širjenja znanjske kulture. Zaposleni morajo razumeti, da deljenje njihovega znanja s sodelavci ne bo zmanjšalo njihove vrednosti, ki jo imajo kot zaposleni. Spodbudni faktor oblikovanja znanju prijazne organizacijske kulture je nagrajevanje deljenja znanj med sodelavci.

Graditev organizacijske kulture, ki podpira razvoj, uporabo in distribucijo znanja znotraj organizacije, je skrajno zahteven postopek, ki zahteva ustanovitev novih vlog in spremembe celo v strukturi organizacije. Jasno namreč mora biti, kdo je odgovoren za znanjsko upravljanje in kakšno mesto ima v organizaciji.

Poleg tega je pomembno tudi, da sta strategija znanjskega upravljanja in organizacijska kultura usklajeni. Managerji znanjskega upravljanja določijo smernice in način upravljanja znanja v organizaciji glede na ustvarjeno organizacijsko kulturo.

Organizacijska infrastruktura. V organizaciji se razvijajo nove vloge in enote, ki skrbijo za ustvarjanje, koordiniranje in upravljanje tehnologije in orodij znanjskega procesa ter za olajšanje prepoznavanja, razvoja in distribucije znanja.

Preoblikovanje informacij v znanje zahteva veliko strateških in taktičnih korakov, pa vendar ni realno, da bi vsi managerji opravljali to delo poleg dosedanjega svojega dela. Svetovalske organizacije so prve ustanovile strukturo, v kateri je dodeljena posebna vloga upravljanja z znanjem. Managerji znanjskega upravljanja so bili odgovorni za upravljanje s spremembami v odnosu zaposlenih do znanja v organizaciji. Tako je bila njihova odgovornost:

- zgraditi organizacijsko kulturo,
- oblikovati in implementirati kodifikacijo znanja,
- imeti pregled nad kodifikacijo znanj v organizaciji ter
- nadzorovati in meriti vrednost neoprijemljivih virov v organizaciji.

Vsakodnevni delavnik upravljanja znanja v storitveni organizaciji zahteva nekoga, ki bo iz ljudi dobil znanje, ga strukturiral in osveževal. Kljub temu je upravljanje znanja stvar vseh zaposlenih v organizaciji, saj je od vseh zaposlenih pričakovano, da bodo znanje, ki ga lahko poiščejo v organizaciji, uporabljali pri delu z naročnikom, stranko. Kar je pri tem pomembno, je, da je strukturirano znanje zaposlenim dostopno na čim enostavnejši način.

Tehnološka infrastruktura. Informacijska tehnologija mora podpreti strategijo znanjskega upravljanja. Njen cilj je razviti, odkriti in uporabiti ustrezni tehnološki način učenja in opremiti zaposlene z znanjem, ki ga potrebujejo za uporabo te opreme. Najpogosteje uporabljeni programi v večjih svetovalskih podjetjih (kot npr. Price Waterhouse, Ernst & Young itn.) omogočajo uporabnikom:

- hiter prenos informacij,
- postavljanje mrežne baze informacij, znanja, virov, ki je uporabnikom lahko dostopna in na kateri ti lahko osvežujejo njeno vsebino ter
- izmenjavo in souporabo idej, izkušenj ne glede na fizično oddaljenost.

Proces znanjskega upravljanja. Znanjsko upravljanje (Apostolou in Mentzas, 2000) sestavljajo štirje koraki: generiranje znanja, organiziranje znanja, razvoj znanja in distribucija znanja. Ob razlagi teh korakov bom skušala vključevati Skyrmejevo (2001) videnje procesa znanjskega upravljanja in orodja, ki se pri tem uporabljajo. Različno od prvih dveh avtorjev opisuje proces upravljanja znanja kot 'znanjski cikel': kreiranje znanja, identificiranje znanja, zbiranje znanja, organiziranje, deljenje znanja, učenje, apliciranje, uporaba znanja, izkoriščanje, zavarovanje intelektualne lastnine in evaluacija znanja.

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

Generiranje znanja je v svetovalskih organizacijah še posebej pomembno. Bodisi gre za znanje, ki so ga v organizacijo prinesli ljudje (zaposleni in zunanji sodelavci) ali znanje, ki je bilo ustvarjeno v organizaciji.

Del znanja nastane spontano v podjetju, tu pa govorimo o zavestnem in namernem generiranju in uporabi znanja. Apostolou in Mentzas (2000) poznata več načinov zavestnega in načrtovanega generiranja znanja:

- Nakup podjetja ali posameznika: zaradi generiranja znanja se je združilo nemalo znanjskih podjetij, znanjske delavce pa praviloma zaposlujejo zaradi njihovega znanja.
- Najem znanja: odkupe licenc, patentov in podobno.
- Ustanovitev posebnih enot namenjenih generiranju in ustvarjanju znanja: najbližje temu so oddelki za razvoj in raziskave, čeprav v Sloveniji ta oddelek še ni pogosto viden v svetovalskih in storitvenih podjetjih.
- Združevanje znanjskih delavcev različnih področij in vizij: ti skupaj iščejo rešitev za nastali problem ali delajo pri projektu. Podjetja imajo v ta namen posebej zaposlenega znanjskega urednika ali zbiralca, ki motivira, koordinira in upravlja multifunkcionalne delovne skupine.

Skyrme (2001: 11) v kontekstu generiranja znanja govori o dveh korakih: identifikaciji in zbiranju znanja. Identifikacija znanja v organizaciji po njegovem mnenju poteka preko identifikacije virov, uporabnikov in uporabe tega znanja. Znanje se ponavadi identificira s vprašalniki in intervjuji, ki se osredotočajo na znanje, potrebno za sprejemanje pomembnih poslovnih odločitev. Drugi način identifikacije znanja, ki ga Skyrme omenja, je sistematična analiza vsebine dokumentov, intervjujev, sestankov itn. Na ta način se določijo glavne teme, trendi in primanjkljaji znanja, ki se zaznajo v delovnem procesu. Pri tem se uporabljajo razni računalniški programi, ki olajšajo analizo vsebine dokumentov z izluščenjem glavnih konceptov in prikazovanjem dokumentov v obliki miselnih vzorcev. Identificiranje znanja se zaključi z beleženjem informacij o veščinah in znanju zaposlenih na t.i. rumenih straneh intraneta. Rumene strani se imenujejo zato, ker so ljudje razvrščeni po svojih znanjih in ne obratno, da so znanja razvrščena po ljudeh.

Prvemu koraku generiranja znanja, identifikaciji znanja, po Skyrmeju sledi zbiranje znanja. Zbiranje znanja v praksi pomeni kopičenje znanja ekspertov organizacije ter iskanje znanja z zunanjimi viri. Orodja, ki jih podjetja pri tem uporabljajo, so intervjuji z eksperti v organizaciji. Ti govorijo o procesu dela, o znanju, ki ga posameznik potrebuje za opravljanje dela, o potrebah zaposlenih ipd. Ponavadi so izvedeni v obliki polstrukturiranih intervjujev. Prav tako se veliko informacij lahko zbere preko zunanjih virov, na primer interneta. Podjetja uporabljajo t.i. pametne agente (»intelligent agents«), ki iščočemu stalno pošiljajo sveže informacije o določeni temi (pod določenim geslom), ki se pojavijo na internetu.

2. *Organiziranje znanja* (Apostolou in Mentzas, 2000) sledi zbiranju znanja. Znanje mora biti organizirano tako, da se ga da predstaviti in da je dostopno tistim, ki ga potrebujejo. Ne gre za splošen dostop zaposlenih do baz znanja, ki ga potrebujejo in uporabljajo. Takšno deljenje in posredovanje znanja mora biti zaposlenim omogočeno stalno. Kritična naloga tu je osveževanje baze znanja, ki lahko samo tako ohrani svojo vrednost.

Eno od orodij organiziranja znanja je zemljevid znanja. Ta zgošča in strukturira informacije o virih znanja, znanjskih sredstvih, strukturah, aplikacijah ali razvojnih potrebah tako, da so te informacije lahko dostopne tistim, ki jih potrebujejo. Znanja so namreč po organizaciji razpršena in marsikatera niso dostopna z neformalno komunikacijo. Gre za grafično predstavitev znanja, intranetni portal, ki ga organizacija uporablja kot katalog znanja in njegovih nosilcev (*Vir: brošura Intelektualni kapital: IIK Slovenija*). Skyrme pri zemljevidu znanja poudarja, da mora vsebovati tudi odnose med znanjem in poslovnim procesom v organizaciji, kjer se znanje uporablja.

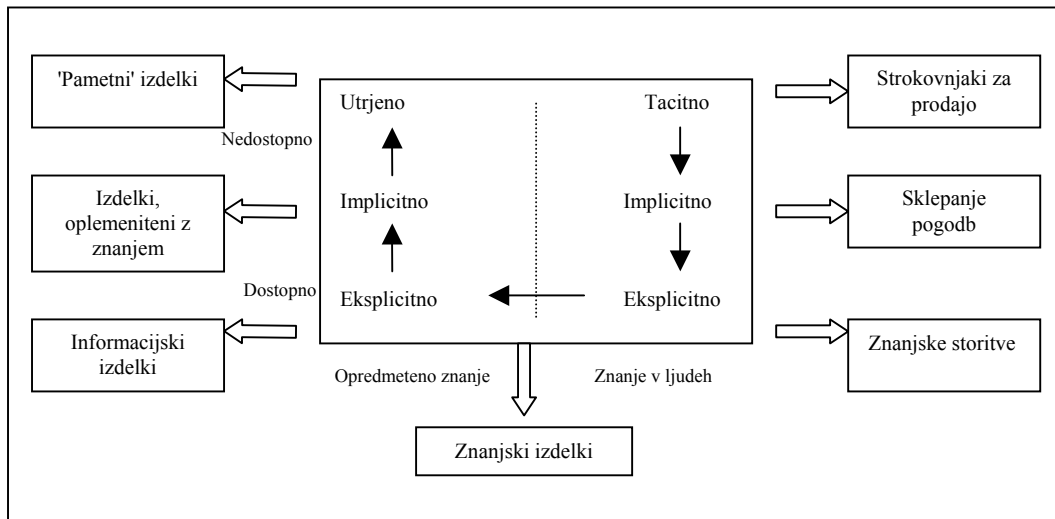
Poleg zemljevida znanja Skyrme v svojem ciklusu omenja tudi slovar znanja, pri katerem je pomembno, da upošteva tudi različno uporabo terminov za iste iskane pojme.

Znanje, ki se pojavlja v organizaciji, nastopa v različnih pojavnih oblikah: tacitno, implicitno in eksplicitno znanje. Skyrme (2001: 135) opisuje različne oblike znanja glede na njegov dostop zaposlenim in glede na to, ali ga hranijo posamezniki, in ali je znanje že opredmeteno. Posameznik lahko ima:

- tacitno, intuitivno znanje,
- implicitno, neubesedeno znanje in
- eksplicitno, ubesedeno, a še neopredmeteno znanje².

Ko se eksplicitno znanje opredmeti (zapiše v baze podatkov in dokumente), postane dostopno tudi drugim. Utrjeno znanje v organizaciji nastane, ko posamezniki eksplicitno opredmeteno znanje uporabijo v kombinaciji s svojim implicitnim znanjem.

V družbe znanja strokovnjaki beležijo premik k vedno večji uporabi tacitnega, tihega oz. implicitnega znanja. Prav tako v znanjsko organizacijah znanja ali znanjskih podjetjih. V delovenem procesu večji pomen dobivajo spontanost, improvizacija in odzivanje na okolje, prilagajanje situacijam, kreativno, fleksibilno razmišljanje, uporaba mentorstva in divergentnega znanja (Pavlin, 2004).



Slika 2.3: Oblike znanja in njihova področja, kjer so uporabljene različne oblike (Skrme, 2001)

- *Organizacija tacitnega znanja:* Tacitno znanje ne more biti kodificirano, zato so v zemljevidih znanja v primerih tacitnega znanja postavljene samo smernice, kdo bi bil najprimernejši od zaposlenih, če bi se iščoč želel o določenem problemu posvetovati. Prenos tacitnega znanja nastopi na primer pri mentorstvu ali praksi.
- *Organizacija implicitnega in eksplicitnega znanja:* Implicitno znanje se mora ubesediti, da ga lahko organiziramo. Zares torej lahko organiziramo samo eksplicitno znanje. Organizacija eksplicitnega znanja mora biti prilagojena uporabnikom (zaposlenim), saj je od dobre zasnove odvisno, ali bo znanje uporabljano in ali bo postalo utrjeno v organizacijskem delovanju. Podjetja znanje ponavadi organizirajo v obliki prej omenjenega zemljevida znanja, iskalnikov oz. slovarjev znanja (Skrme, 2001: 13), baz podatkov in dokumentov.

² Pri kodificiranem, eksplicitnem znanju so sporočila bolj strukturirana in manj dvoumna (Teece: 2000). Ker se to znanje lahko zapiše, ga je mogoče opredeliti in zaščititi z zakonskim sistemom: patenti, avtorskimi pravicami, poslovnimi skrivnostmi (Edvinsson in Sullivan, 1996).

v			
iz		<i>Tiho znanje</i>	<i>Eksplicitno znanje</i>
	<i>Tiho znanje</i>	SOCIALIZACIJA - pretvarjanje tihega znanje v tiho znanje - medosebne kom., face-to-face	EKSTERNALIZACIJA - tacitno v eksplicitno - timsko delo - peer-to-peer komunikacija
	<i>Eksplicitno znanje</i>	INTERNALIZACIJA - ponotranjenje - dekodifikacija - formalno učenje - kontekstualizacija	KOMBINACIJA - eksplicitno v eksplicitno - primerjava, urejanje, selekcioniranje podatkov - preurejanje informacij s kategoriziranjem, dodajanjem
			

Slika 2.4: Nonakina Teorija organizacijskega ustvarjanja (v Pavlin, 2004)

3. *Razvoj znanja.* Aktivnosti razvoja znanja zajemajo selekcijo znanja in njegovo nadgraditev za zaposlene. Organiziranje in razvoj znanja pogosto nastopita sočasno in spontano. Pri obeh procesih sodeluje več ljudi, zato se že z izmenjavo informacij znanje organizira in nadgradi v vsakem posamezniku in v skupini skozi diskusijo. Izpostavijo se glavne ideje in znanje glavnih znanjskih delavcev (ekspertov) organizacije. Kot že rečeno, razvoj znanja pogosto nastopi že s samo organizacijo znanja.

Skyrme v tem kontekstu omenja ustvarjanje znanja s kreativnimi tehnikami, simulacijo in strukturiranimi dialogi.

Kreativne tehnike vzpodbudijo razmišljanje posameznikov in skupin. Primer kreativnih tehnik so na primer "brainstorming", besedne asociacije, miselni vzorci, morfološka analiza ipd. Simulacija je uporaba računalniških programov za ugotavljanja odvisnosti poslovnega procesa od različnih spremenljivk ter ugotavljanje možnih rezultatov. Strukturirani dialogi pomenijo strukturiranje in sledenje komunikaciji in sestanekom na način, da so glavne teme sistematično naslavljanje. Ugotovitve se združijo in uporabljajo v izvajanju poslovnega procesa.

4. *Distribucija znanja.* Distribucija znanja predvsem zadeva način, kako je znanje dostopno zaposlenim. Obstajata dva glavna cilja distribucije znanja: zaposlenim olajšati odločitve, kaj iščejo, in med zaposlenimi spodbujati uporabo znanja.

Gre torej za pretok znanja v organizaciji. Jakost notranjega spontanega, neorganiziranega pretoka znanja je lahko tudi eden od kazalnikov uspešnosti organizacije. In kljub temu, da govorimo o načrtovanem, zavestnem upravljanju z znanjem, torej o upravljanju formaliziranega pretoka znanja, je vedno bolj pomembno tudi razvijanje strategij spodbujanja spontanega pretoka, izmenjave znanja v organizaciji. Informacijska tehnologija in predvsem intraneti so uporabljani kot substituti spontanega prenosa. Žal so omejeni v količini shranjenih podatkov in tankočutnosti, ki jih ima (zaenkrat) le medosebna komunikacija. Nekatere svetovalske organizacije prenos znanja izvajajo s kroženjem članov delovnih skupin in kroženjem zaposlenih po različnih poslovnih enotah.

Skyrme (2001) govori o deljenju znanja, ki se lahko izvaja na različne načine. Najprej je tu deljenje izkušenj ali najboljših praks, torej praktičnih primerov oz. tacitnega znanja zaposlenih. Drugi način so dpgpdk, namenjeni delitvi znanja med različnimi oddelki. Gre za učinkovito vzpostavljanje osebnih stikov in znanjskih povezav med zaposlenimi, ki sicer verjetno ne bi nastopile. Tretji način deljenja znanja je vzpostavljanje neformalnih znanjskih mrež (»Communities of practice«), ki brišejo organizacijske in oddelčne meje ter združujejo ljudi s podobnimi interesi. Naslednji način so multifunkcionalni timi. Ta tehnika zbere skupaj ljudi z različnimi perspektivami, znanjem in izkušnjami. In še zadnji način, ki ga omenja Skyrme pri deljenju znanja, je organizacija delovnega prostora. Delovno okolje lahko namreč znatno prispeva k širjenju znanja. Moderno oblikovanje delovnega prostora temelji na razmejitvi prostora na t.i. 'jame' (»caves«) in na skupne prostore (»commons«).³

Apostolou in Mentzas s tem proces upravljanja znanja končata. Znanje je razdeljeno in proces se konča oz. spet ponovi. Skyrme v svojem ciklusu učenja poudari tudi tehnike učenja, apliciranje znanja, uporabo znanja, zavarovanje znanja in evaluacijo znanja.

⁴ 'Caves' ali jame so prostori v organizaciji, v katerih je zaposlenim omogočeno poglobljeno razmišljanje in individualno delo, skupni prostori, 'commons', pa so namenjeni pogovorom in sestankovanju. Neformalni prostor (kot npr. znanjske kavarne) omogoča razgovore in vzpostavljanje stikov med sodelavci (Skyrme, 2001: 14).

Tehnike učenja, ki jih omenja, so naslednje:

- 'After Action Reviews' oz. sprotna analiza projektov. Ob koncu vsakega projekta se to prediskutira, določi, kaj je bilo dobro, kaj slabo, česa so se člani tima naučili in kakšnih znanj jim primanjkuje.
- Dnevniki odločitev so druga tehnika. Gre za podrobno opisan proces odločanja. Vse alternative in odločitve se zbirajo na enem mestu in periodično pregledujejo. To pomaga zaposlenim pri nadaljnjem odločanju.
- Zgodovina projektov je pravzaprav združitev prvih dveh tehnik. Zasnove projektov, proces dela, sklepi in naučene lekcije zaposlenih se združijo v dokument, ki se periodično pregleduje in ureja.
- Pripovedovanje zgodb. Gre za posredovanje vsebine v obliki zgodbe, ker si jo v taki obliki zaposleni lažje zapomnijo.
- Mreža učenja je tako kot 'Communitie of Practice', ki smo jo prej omenjali pri izmenjevanju znanja, mreža ljudi, ki jih družijo skupni interesi. Gre predvsem za srečanja (fizična ali internetna) izobraževalne narave.

Tehnike apliciranja znanja so:

- Sistemi podpore odločitev so računalniški programi, ki shranjujejo znanje v strukturirani obliki in s tem omogočajo preverjanje uporabe različnih modelov pri apliciranju teorije v prakso.
- Upravljanje procesa deluje podobno kot prva tehnika, samo da gre v tem primeru za delovni proces.

Uporaba znanja oz. upravljanje intelektualne lastnine – znanje, ki je v organizaciji identificirano, je lahko namenjeno notranji, ali zunanji – tržni uporabi. Lahko se uporablja na različne načine, od ustvarjanja znanjskih proizvodov, do prijavljanja licenc za intelektualno lastnino.

Varovanje znanja oz. upravljanje pravic imetnikov intelektualne lastnine - zavarovanje intelektualne lastnine je možno s patenti, avtorskimi pravicami in blagovnimi znamkami.

Evaluacija znanja je zadnja faza procesa upravljanja znanja po Skyrmeju (2001). Zajema tri tehnike, ki jih podjetja lahko uporabijo pri ocenjevanju znanja:

- Določanje kakovosti upravljanja znanja – kakovost in razširjenost znanjskega upravljanja v organizaciji je ocenjena z diagnostičnimi vprašanji zaposlenim.
- 'Brenchmarking' upravljanja znanja – gre za primerjavo upravljanja znanja v različnih delih, oddelkih organizacije.
- Računovodstvo intelektualnega kapitala – gre za ugotavljanje različnih komponent intelektualnega kapitala, ki dvigujejo vrednost podjetju – človeški kapital, strukturni kapital, kapital upravljanja s kupci itn.

Upravljanje znanja v organizaciji postaja vedno pomembnejši dejavnik dobrega poslovanja organizacij. Kontekst, v katerem organizacija deluje, in cilji, ki si jih je zastavila, opredeljujejo strategijo znanjskega upravljanja, kaj želi organizacija z upravljanjem znanja doseči. Potem upravljaivec znanja (oddelek ali oseba, zaposleni, z glede na organizacijsko strukturo opredeljenim mestom v organizaciji – od tega je potem odvisna tudi narava njegovega oz. njenega dela) glede na organizacijsko kulturo, ki prevladuje v organizaciji, določi proces znanjskega upravljanja, kakšen bo proces znanja, torej katera orodja bo organizacija uporabila za generiranje, organiziranje, razvoj in distribucijo znanja, pri čemer ji bo v pomoč tehnološka infrastruktura. Doseženi poslovni rezultati, torej izboljšanje poslovanja in večje zadovoljstvo deležniških skupin, je končni cilj uspešnega znanjskega upravljanja organizacije.

Zaposleni so zadovoljni, ker lahko uporabljajo pri svojem delu novo, dodatno znanje, naročniki, ki so bolj zadovoljni z delom zaposlenih, splošna in vladna javnost zaznata prispevek organizacije v ekonomskem in družbenem napredku, finančna javnost bo zadovoljno spremljala višanje vrednosti organizacije, potencialni trg zaposlenih pa se bo večal in organizacija bo lahko izbirala med vedno bolj usposobljenimi prosilci za delovno mesto. Tako bo nakopičila vedno več znanja in krog je sklenjen. Pri vsem tem je zelo pomembno tudi komuniciranje rezultatov (in v posameznih primerih celo postopkov) upravljanja znanja v organizaciji. Kajti dokler organizacija vsega tega ne sporoči svojim javnostim na njim slišen način, one tega ne vedo. In dokler tega ne vedo, je učinek verjetno še vedno opazen, pa vendar manjši.

Faza znanjskega cikla	Orodje
Ustvarjanje znanja	1. Kreativne tehnike 2. Simulacija 3. Strukturirani dialogi
Identifikacija znanja	4. Seznam znanja 5. Analiza vsebine 6. Analiza koncepta 7. Profiliranje znanja
Zbiranje znanja	8. Kopičenje znanja 9. Iskanje
Organizacija znanja	10. Slovar znanja 11. Zemljevid znanja
Deljenje znanja	12. Najboljše prakse 13. Dogodki delitve znanja 14. Communities of practice 15. Multifunkcionalni timi 16. Oblikovanje delovnega prostora
Učenje	17. 'After Action Reviews' 18. Dnevniki odločitev 19. Zgodovina projektov 20. Pripovedovanje zgodb 21. Mreža učenja
Apliciranje znanja	22. Sistemi podpore odločitev 23. Upravljanje procesa
Uporaba znanja	24. Upravljanje intelektualne lastnine
Zavarovanje znanja	25. Upravljanje pravic imetnikov intelektualne lastnine
Evaluacija znanja	26. Določanje kakovosti upravljanja znanja 27. Benchmarking upravljanja znanja 28. Računovodstvo intelektualnega kapitala

Tabela 2.2: Skyrmejev cikel procesa upravljanja znanja v organizaciji (Skyrme, 2001: 10-17).

Svetlik (2004) omenja cikel znanja, lasten znanjsko intenzivnim podjetjem ali po njegovem na znanju temelječih organizacijah:

- *pridobivanje znanja*: kadrovanje, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, zagotavljanje informacijskih virov, povezovanje z okoljem itn.
- *ustvarjanje znanja*: razvoj in raziskave, sistemi dajanja predlogov itn.
- *prenos znanja*: mentorstvo, vzgoja naslednikov, timsko in projektno delo, skrbniki znanja, skupnosti in prakse, lastni predavatelji, interni seminarji itn.
- *uporaba znanja*: dodeljevanje usposobljenosti primerne deli, odprtost za predloge itn.

2.3. Razvoj znanja pri posamezniku

(povzeto po Senge, Kleiner, Roberts, Ross in Smith, 1994: 3-48)

Organizacijsko učenje temelji na sodelovanju in znanju zaposlenih in zunanjih sodelavcev. Že prej omenjeni cikel organizacijskega učenja, ki sproža povpraševanje vedno bolj usposobljenih potencialnih zaposlenih, ter cikel pretvorbe implicitnega znanja v eksplicitno in obratno, nakazujeta dejstvo, da mora biti v učeči se organizaciji vsak od zaposlenih aktiven pri organizacijskem učenju. Učenje organizacije je sicer eno, razvoj znanja zaposlenih pa drugo, sta pa procesa tesno povezana.

Senge (Senge in drugi, 1994) pravi, da mora vsaka organizacija razviti pet disciplin učenja, vseživljenjskega študija teorije in prakse, če želi postati učeča se organizacija (in zaposlovati učeče se posameznike):

- *Osebno mojstrstvo (Personal Mastery)* – pomeni iniciativo vsakega posameznika, da razširja svoje sposobnosti ustvarjanja želenih rezultatov in sooblikuje organizacijsko okolje, ki spodbuja vse člane organizacije k razvoju v smeri ciljev, ki so si jih zadali.
- *Mentalni modeli (Mental Models)* – pomeni refleksijo, čiščenje in izpopolnjevanje notranjih spoznanj ter iskanje vzporednic med našimi spoznanji in odločitvami oz. dejanskim delovanjem.
- *Skupna vizija (Shared Vision)* – gre za grajenje občutka pripadnosti skupini z oblikovanjem skupne vizije, torej skupnih podob prihodnosti, ki jo želimo ustvariti, ter principov in temeljnih praks, ki jih želimo uvesti.
- *Skupinsko učenje (Team Learning)* – skupina mora preobraziti sporazumevanje in kolektivno mišljenje članov skupine na način, da se ustvari skupinski presežek.
- *Sistemska mišljenje (System Thinking)* – v organizaciji se vzpostavi način razmišljanja, razlage in razumevanja medsebojnih odnosov, ki oblikujejo vedenje sistema. Ta disciplina pomaga videti, kako spremeniti sistem v bolj učinkovitega in kako delovati bolj usklajeno z naravnim in ekonomskim okoljem organizacije.

Uporaba teh petih disciplin za organizacijo pomeni biti na poti vseživljenjskega učenja na brezkončni poti nadgrajevanja zaposlenih in s tem organizacije.

Organizacijsko učenje je po Sengeu popolnoma povezano z učenjem vseh zaposlenih, zato organizacija ne more napredovati, če njeni zaposleni ne napredujejo. Zato mora biti cilj vsake organizacije, ki želi razviti trajnejšo konkurenčno prednost, da razvije organizacijsko kulturo, ki bo vsakega posameznika spodbujala k napredku ter osebni in profesionalni rasti.

Organizacija naj bi bila pozorna na naslednje štiri sposobnosti, ki bodo vplivale na njihovo uspešnost na trgu ekonomije znanja. Gre predvsem za attribute, ki jih bodo morali imeti vodje organizacij:

- Vodja bo moral znati razporediti moč na nekaotičen način. Kaos se namreč brez ustrezne organizacijske kulture hitro pokaže. Vsiljena disciplina mora biti nadomeščena s samodisciplino, birokracijo tradicionalnih organizacij morajo zamenjati aspiracije, vrednote in skupna vizija.
- Razumevanje sistemov bo drugi atribut uspešnih vodij. Za reševanje problemov bo potrebno poznavanje sistemov in medsebojnih odnosov v organizaciji, zunaj organizacije, v družbi, politiki, v delovnih skupinah itn.
- Naslednji atribut organizacije oz. zaposlenih enaindvajsetega stoletja bo komunikacija. Problem današnjega komuniciranja je, da je plitvo. Kakor hitro posamezniki zaidemo v globlje debate, ko se pojavijo mnenja, prepričanja in konflikti, pri tem uporabljamo toliko obrambnih mehanizmov, da je prava komunikacija tako rekoč nemogoča. Zaposleni se morajo naučiti komunikacije, ki ni nujno prijazna in skozi katero bodo znali izraziti svoje mišljenje. Tudi organizacija mora najti način komunikacije, s katerim bo izražala svoje stališče in mnenje na družbeno sprejemljiv način.
- V novi organizaciji bodo vodje morali znati motivirati ljudi in jim ne ukazovati ali odrejati delo. Gre za prostovoljno sodelovanje in ne več za ukazovanje.

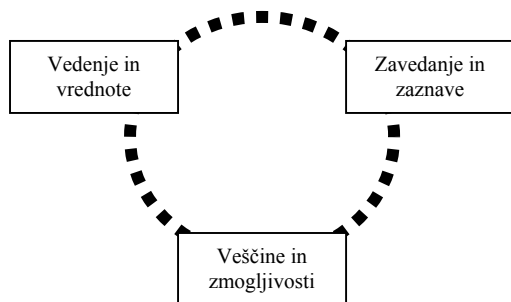
Sestavine uspeha je Senge v tabeli prikazal takole:

1920 – 1990	1990 →
- učinkovita proizvodnja - učinkovit množični marketing - hitra prilagodljivost tehnologiji - finančna stabilnost - »Teorija Y«	- porazdelitev moči s povečanjem samodiscipline - sistematično mišljenje, razvito toliko, kolikor je razvita sposobnost redukcije - izboljšana sposobnost komuniciranja - prostovoljna prijateljstva

Tabela 2.3: Sestavine uspeha po Sengeu (Senge in drugi, 1994: 15)

Sestavine v levi polovici tabele bodo še vedno pomembne, saj je birokracija, pravi Senge, zelo pripomogla k dvigu materialnega življenjskega standarda. Bistvo novih sestavin, ki prihajajo in niso le trend, je individualni razvoj in ekonomska uspešnost hkrati.

Senge (1990) je individualni ciklus učenja ponazoril z 'globokim ciklusom učenja' (»deep learning cycle«), ki je po njem bistvo učeče se organizacije:



Slika 2.5: Globoki ciklus učenja po Sengeu (Senge in drugi, 1994: 17)

Globoki ciklus učenja sestavljajo veščine in zmogljivosti, vedenje in vrednote ter zavedanje in zaznave. Ljudje se stalno spreminjajo in s tem spreminjajo skupino, v kateri delujejo. Člani skupine razvijejo nove veščine in sposobnosti, ki določajo, kaj lahko naredijo in razumejo. Ko se nove sposobnosti razvijejo, se razvijejo tudi nove sposobnosti zaznavanja in zavedanja. Sčasoma, ko začnejo videti in izkušati svet drugače, se pojavijo nova prepričanja in predvidevanja, kar omogoči razvoj novih veščin in sposobnosti.

Nove veščine in sposobnosti

Učenje omogoča posamezniku, da osvoji veščine in sposobnosti, s katerimi lahko izvaja aktivnosti, ki jih prej ni bil sposoben opravljati. Te se delijo v tri skupine:

- *Aspiracije* – posamezniki razvijajo zmožnost, da se usmerijo v tisto, kar je zanje najbolj pomembno. Tako kot pri drugih disciplinah gre tudi tu za zmožnost spreminjanja na podlagi lastne želje in ne za spreminjanje, ki bi bilo posledica pritiskov in zahtev.
- *Razmišljanje in komuniciranje* – je veščina presojanja o najglobljih stališčih in individualnih in kolektivnih vzorcih obnašanja. Razvijanje sposobnosti za resen pogovor ni lahko. Površinske »pink-ponk« pogovore mora v učeči se organizaciji nadomestiti resen razgovor, v katerem so vsi udeleženci sposobni izraziti svoje

mišljenje, mnenje. Ta sposobnost se razvija še posebej z disciplino prej omenjenih mentalnih modelov.

- *Konceptualizacija* – je sposobnost videnja večjih sistemov in sil, ki delujejo nanje, kot tudi zmožnost uporabe ustreznih načinov za javno izražanje tovrstnih pogledov. Pomeni preseganje obstoječih mentalnih modelov in povezovanje pojavov na nov način.

Vsake nove sposobnosti in veščine, ki jih zahteva učeča se organizacija, oblikujejo to, kar lahko razumemo in kar lahko dosežemo. Zanimivo je to, da na nas vplivajo zelo globoko. Ne gre za učenje po principu tečajev ali podobnih oblik učenja. Neizogibno nas vodijo k novem zaznavanju, saj vplivajo na to, kako razmišljamo in sodelujemo z drugimi.

Nove zaznave in zavedanja učečega se posameznika

Sčasoma, ko se spremenijo naše veščine in sposobnosti, se naš pogled na svet spremeni. Ko na primer postanemo boljši v sistemskem mišljenju, začnemo videti temeljno strukturo problema. Podobno je s povečanim zavedanjem o mentalnih modelih. Zavemo se, da ti krojijo naše zaznavanje sveta in da so drugi samo podoba odseva naših mentalnih modelov.

Ko skupina začne napredovati v veščini dialoga, se pojavi nov način poslušanja. Člani skupine začnejo ne samo poslušati, kaj vsak posameznik pove, ampak zaznavajo tudi, kakšno kolektivno mišljenje ima skupina.

Ko urimo veščine osebnostnega mojstrstva in skupne vizije, postanemo veliko bolj pozorni na obstoj (ali pomanjkanje) kreativnega duha organizacije. Postanemo veliko bolj občutljivi na to, ali delujemo (ali drugi delujejo) v skladu z vizijo organizacije ali delujemo (delujejo) samo kratkoročno, vezano na dogodke.

Nova zavedanja in občutljivosti učečega se posameznika so posledica osrediščenja posameznika na dani trenutek poslovne realnosti in nasprotujejo stagniranju ob preteklih uspehih ali pretiranemu usmerjanju v prihodnost. Nova zavedanja se v posamezniku pojavijo takrat, ko je odprt in sproščen. Zavedanja in zaznave namreč niso zgolj intelektualno utemeljene, temveč pomenijo povezavo med razumom in intuicijo (Dimovski in Colnar, 1999).

Veščine novih zavedanj in občutljivosti učečega se posameznika pa ne pomenijo izključevanja razuma na račun intuicije. Pri učenju, razvoju in spreminjanju posameznikov morata biti vidna oba, razum in intuicija, glava in srce. Kot pravi Senge, je bilateralnost

temeljni oblikovni princip, ki je v ozadju evolucije vseh naprednih bitij. Nov pogled na odnos med razumom in intuicijo je eden najpomembnejših konceptov organizacijskega učenja (Senge v Dimovski in Colnar, 1999).

Izkušnje in prepričanja učečega se posameznika

Postopen razvoj novih veščin, ki vplivajo na nove zaznave in zavedanja posameznika, vodi do sprememb v njegovih vrednotah in vedenju. Počasi, ko zaposleni osvojijo nove vrednote, se to pozna na najglobljem nivoju, organizacijski kulturi. Vrednote organizacijske kulture učeče se organizacije so odkrivanje človeških negotovosti, neznanj in ignorance, saj so te lastnosti sestavni del učenja, ker sprostijo notranje kapacitete za raziskovanje, radovednost in eksperimentiranje posameznika.

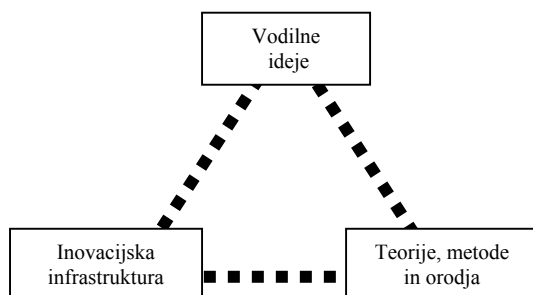
Globoke vrednote posameznika so pogosto neusklajene z vrednotami organizacije. Organizacija si lahko zastavi kot eno glavnih vrednot moč in odločanje preveliti na zaposlene, vendar če med zaposlenimi hkrati prevladuje prepričanje, da je njihovo delo koordinirano z vodilnimi, ne bo uspešna. Tako lahko ne glede na spremembe organizacijskih vrednot organizacijske kultura ostane takšna, kakršna je bila prej. Posameznik torej ne spremeni vrednot, dokler se njegove izkušnje ne spremenijo.

Globoki ciklus učenja je kontinuiran proces, ki poteka v učečem se posamezniku kot posledica sprememb v njegovem življenju. Spremembe odsevajo v zaporedju, od novih veščin preko novih zavedanj do novih vrednot, in opravijo v določenem času sklenjen krog razvoja. Po svoji naravi ima cikel obliko spirale, saj posameznik z vsako novo učno izkušnjo prehaja na vedno višjo raven obvladovanja veščin in zmogljivosti, zaznav, prepričanj in vrednot.

Globoki ciklus učenja najdemo znotraj t.i. območja neprestanega spreminjanja. To območje je okolje (npr. organizacija), v katerem deluje učeči se posameznik. Organizacijsko okolje učeče se organizacije ima to značilnost, da zahteva od vsakega posameznika, da se vključi v proces organizacijskega učenja, pri čemer vstopa v interakcije z drugimi posamezniki (Dimovski in Colnar, 1999).

Učeča se organizacija torej temelji na odprtih, radovednih posameznikih, ki radi eksperimentirajo in se ne bojijo priznati svojih napak, saj se stalno trudijo (tudi s pomočjo svojih sodelavcev in strank) odpraviti te napake in spoznavati nove resnice. Za razliko od teh tradicionalne organizacije spodbujajo nadzor nad posameznikom, strah in obrambo (Senge in drugi, 1994).

Če hoče organizacija razvijati kulturo učeče se organizacije, mora imeti določeno infrastrukturo. Infrastruktura organizacije, ki temelji na učečih se posameznikih, temelji na vodilnih idejah, teoriji, metodah in orodjih učeče se organizacije ter inovacijah v infrastrukturi (Senge in drugi, 1994: 21-47):

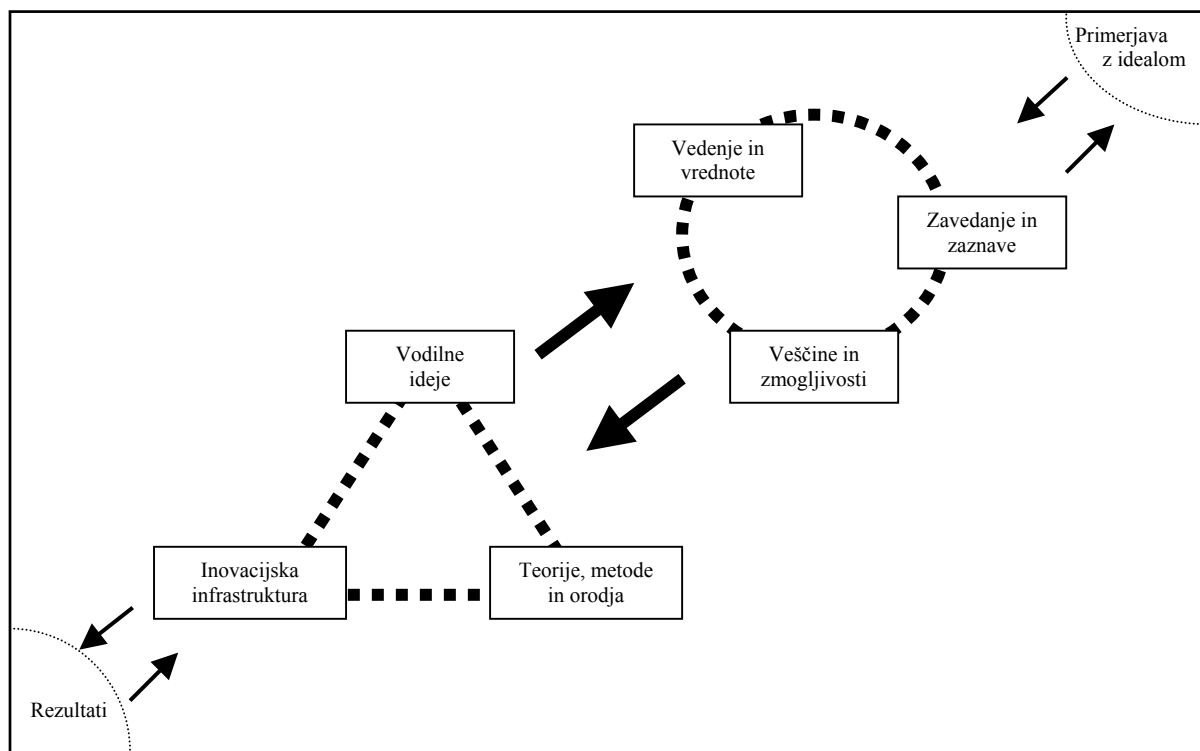


Slika 2.6: Organizacijska arhitektura, potrebna za izvajanje globokega ciklusa učenja (Senge in drugi, 1994: 22)

1. *Vodilne ideje* sporočajo, za čem organizacija stoji in k čemu stremijo njeni člani. Začnejo se z vizijo, vrednotami in vlogo organizacije v družbi. Vsaka organizacija ima ideje, ki vodijo njeno delovanje, najsi jih določi ali ne. Dobre in močne vodilne ideje imajo filozofsko globino in sprejemajo življenje kot stalno spreminjajoči se, nastajajoči proces. Glavne tri ideje, ki vodijo organizacije v pravo smer (proti učeči se organizaciji), so:
 - primat celote – deli celote niso glavni, glavni so odnosi med njimi;
 - družbena narava jaza – če pozabimo na družbeno naravo jaza, sebe enačimo s svojim egom in preostale ljudi vidimo kot sekundarne; morali bi jih dojemati kot soljudi, s katerimi se lahko učimo in spreminjamo;
 - proizvodna moč jezika – jezik kreira realnost, ki jo doživljamo.
2. *Teorije, metode in orodja* učeče se organizacije so potrebne za preobrazbo organizacije v učečo se organizacijo. Senge (Senge in drugi, 1994) omenja več orodij, ki pomagajo ljudem narediti preobrat v mišljenju, ki jim pomagajo stopiti na pot globokega ciklusa učenja. Gre za sinergijo orodij, metod in teorij, ki se stalno nadgrajujejo in dopolnjujejo druga drugo.
3. *Inovacijska infrastruktura* zaposlenim zagotovi ustrezno okolje za delo in učenje njenih zaposlenih. Mehanizmi, ki jih mora vsebovati, so: čas, podpora managementa, denar,

informacije, enostavno vzpostavljanje stikov s sodelavci itn. Pomembno je, da zaposleni delujejo v delovnem okolju, ki jim bo omogočalo nadgrajevati svojo osebnost in znanje z metodami in orodji, ki so jim na voljo.

Brez vodilnih idej organizacije ljudje ne vidijo smisla svojega početja in če to vseeno počnejo, je njihovo početje tehnično. Učenje se brez vodilnih idej torej ne more začeti. Brez teorije, metod in orodij ljudje ne morejo razviti novih sposobnosti in veščin, ki jih zahteva globoki cikel učenja. In brez inovacijske infrastrukture ljudje ne morejo udeležiti svojih ambicij. Zato je pomembno, da se pozornost posveča vsem trem elementom in da delujejo enakomerno in sinergično v procesu globokega ciklusa učenja.



Slika 2.7: Združenje organizacijske arhitekture in globokega ciklusa učenja posameznikov v organizaciji (Senge in drugi, 1994: 42)

Trikotnik organizacijske arhitekture pomeni najoprijemljivejše oblike dejavnosti organizacije. V nasprotju s tem krog oz. cikel učenja posameznikov temelji na samodisciplini. Krog je aktiven, neoprijemljiv, zato se vsa pozornost organizacije usmerja na trikotnik. Glavne spremembe potekajo v krogu, v posamezniku, trikotnik se samo prilagaja potrebam posameznikov in organizacije. Gre za stalno součinkovanje. Skupaj pomenita oprijemljive in

neoprijemljive (bolj in manj konkretne) spremembe v organizaciji, ki je na poti učeče se organizacije.

In čeprav se zdi, da je neoprijemljivo tisto, kar je bolj spremenljivo in obratno, to ne drži. Krog je stalen in trikotnik je tisti, ki se spreminja, prilagaja. Vodilne ideje se lahko iz generacije v generacijo managementa spreminjajo, infrastruktura se lahko spremeni, teorije, metode in orodja se nadgrajujejo. Ko pa posameznik enkrat pride na pot učenja, to zavestno ali podzavestno nadaljuje. Ko se enkrat nauči systemskega razmišljanja ali ko začne opazovati razlike med realnostjo in svojimi miselnimi shemami, lahko svoja spoznanja samo ohranja, ali pa jih nadgrajuje. Tudi kadar posameznik ne ravna na primer v skladu s sistemskim mišljenjem, se tega zaveda. In če organizacija, v kateri dela posameznik, ki je stopil na pot globokega ciklusa učenja, ne podpira tega in nima razvite prave infrastrukture, nima zastavljenih dobrih vodilnih idej in ne uveljavlja metod in orodij učenja, potem se posameznik še vedno lahko zaveda tega, da stagnira, lahko se zaveda tega, pa če to v končni fazi kljub vsemu počne ali pa ne. Ciklus je neskončen in hitrost hoje po njem se lahko spreminja.

Rezultati apliciranja modela učeče se organizacije niso takoj vidni. Da se trud organizacije za ohranjanje in sprotno ustvarjanje delovnega okolja učečih se posameznikov in trud posameznikov, ki hodijo po poti globokega ciklusa učenja, pokaže tudi navzven, je potrebnega veliko potrpljenja. Poleg tega je treba poudariti, da samo kvantitativne cilje lahko merimo s kvantitativno analizo. V organizaciji je kar nekaj kvantitativnih ciljev, ki so zelo pomembni. Na primer prodaja, kvaliteta proizvodov in profit. Vendar večina najpomembnejših rezultatov učenja v organizaciji ni kvantitativnih: inteligenca, vzajemna skrb (za kupce, za sodelavce, za skupne aspiracije), odprtost, inovativnost, moralne kvalitete, pogum in zaupanje. Da rezultati niso kvantitativni, pa še ne pomeni, da niso merljivi.

2.4. Sinteza organizacijskega učenja in upravljanja znanja posameznikov

Pri upravljanju znanja torej ne gre za linearni prenos informacij, temveč za proces 'ustvarjanja pomena' (Weick, 1990 v Sparrow, 2001) s poudarkom na ustvarjanju 'skupne zaloge znanja' (Kogut in Zender, 1992 v Sparrow, 2001) in 'sistema pomenov' (Trompenaars, 1995 v Sparrow, 2001).

Sinteza organizacijskega učenja in učenja posameznika pomeni dvoje: delo za organizacijo in delo za posameznika.

Organizacija je tista, ki ne samo, da mora ustvariti delovno okolje, torej določiti vodilne ideje, postaviti inovacijsko infrastrukturo, ki bo posameznikom ponujala dobre delovne pogoje in možnost za profesionalno in osebno rast, ter posameznikom ponuditi orodja, s katerimi bodo lahko napredovali, temveč mora najprej urediti svoje znanje. Glede na svoje poslovne cilje in okolje organizacije mora določiti strategijo znanjskega upravljanja ter glede na to, glede na organizacijsko kulturo in infrastrukturo določiti proces znanjskega upravljanja. Znanje mora najti, ga organizirati, nadgraditi in zaposlenim omogočiti dostop do njega, ga zavarovati ter oceniti. Tudi to bo veliko pripomoglo k delovnemu procesu in k procesu učenja in samonadgrajevanja tega znanja.

Potem je tu še delo posameznika, ki mora s pomočjo vodilnih idej, teorij, metod in orodij, ter inovacijske infrastrukture in znanja, ki ga je organizacija zbrala v njemu prijazni obliki, nadgrajevati svoje veščine in sposobnosti. Razvija aspiracije, razmišljanje in komuniciranje ter konceptualizacijo. Posledica razvijanja veščin in sposobnosti so nove zaznave in zavedanje učečega se posameznika.

3. ALI SO AGENCIJE, KI SE UKVARJAJO S KOMUNIKACIJSKIM SVETOVANJEM, ZNANJSKO INTENZIVNA PODJETJA?

3.1. Komunikacijsko svetovanje

Komunikacijsko svetovanje agencije pomeni upravljanje strateškega komunikacijskega managementa naročnika, vseobsežno in dolgoročno vzdrževanje ravnotežja med poslanstvom organizacije in njenim notranjim in zunanjim okoljem (Gole, 1998: 579). Gre za dolgotrajen odnos med naročniki in agencijo, ki opazuje naročnikovo okolje, strateško načrtuje naročnikovo komuniciranje, načrt strateško izvede in ga na koncu ovrednoti. Agencije, ki se ukvarjajo s komunikacijskim svetovanjem, so v glavnem zrasle iz oglaševalskih agencij in se s svojimi storitvami razvile v poslovne partnerje podjetij, svojih naročnikov (Gole, 1998: 579).

Agencije morajo v svojih storitvah uspešno združiti celovito ponudbo in strokovnjake s področja komunikacij. Naročniki namreč svoje probleme radi zaupajo eni agenciji in največ trem ljudem, strokovnjakom iz te agencije (Zavrl, 1998). Drugi razlog za razvoj integriranih agencij je v poplavi medijev in sporočil, ki nas obdajajo. Komunikacija podjetij in s tem komunikacijske discipline, morajo biti nujno integrirano oblikovane:

*»Naročnik, ki kolikor toliko ve, kaj dela, najame agencije, ker išče ljudi, ki **znajo** za njegovo blagovno znamko narediti več, kot **zna** sam narediti s svojo delovno ekipo". Pravi: »Želim, da ta skupina ljudi (agencija) pride do kreativnih, originalnih in koordiniranih idej na področju številnih disciplin, ki mi (nam) bodo pomagale dvigniti raven prodaje, izboljšati tržni položaj in zvečati profit. To je kreativnost, ki jo iščem. Če ti ljudje ne znajo priti do takih rezultatov, jih ni vredno plačevati, v nasprotnem primeru so vredni vsakega penija.««*

(Vir: Predavanje Normana Berryja na Zlatem bobnu, 8. oktobra 2003)

Naročniki torej iščejo znanje zaposlenih v agenciji, znanje agencijskega tima, ki ga sami nimajo. Zavrl (1998) pravi, da si naročniki želijo dobro agencijo, v kateri bodo poleg množice komunikacijskih produktov našli predvsem dober nasvet in učinkovito rešitev svojih komunikacijskih izzivov (Zavrl, 1998).

Agencija po meri naročnika naj bi naročniku nudila (Zavrl, 1998):

- svetovanje na področju komuniciranja,
- izvajanje omejenega števila storitev,
- svetovanje, načrtovanje in izvajanje vseh storitev s področja komuniciranja.

Nekateri strokovnjaki (npr. Alvesson, 1999) oglaševalske agencije avtomatično uvrščajo med znanjsko intenzivna podjetja. Morda pa bi vendarle veljalo pogledati, zakaj si agencije ta naziv »zaslužijo«. Delež prihodka iz svetovanja agencij, ki se ukvarjajo s komunikacijskim svetovanjem, in so registrirane v Združenju za management consulting Slovenije je okoli 30-odstoten. Svetovalno delo je gotovo znanjsko intenzivno, vprašanje pa je, ali je zato lahko agencija pojmovana kot znanjsko intenzivno podjetje. Drucker je v svoji, v tej nalogi že večkrat omenjeni uspešnici, omenil, da znanjski delavci kljub nepogrešljivemu znanju, ki jim daje naziv znanjskega delavca, večino časa svojega delavnika preživijo pri opravljanju tehničnih nalog. Pišejo dopise, telefonirajo, pišejo elektronsko pošto itn. Načrtovalskega, intelektualnega dela je razmeroma malo (Drucker, 2002).

Povzetek glavnih aktivnosti dela PR managerjev, ki jih Moss (2000) navaja v svojem članku:

- planiranje programov odnosov z javnostmi,
- sprejemanje odločitev o komunikacijski politiki,
- diagnosticiranje problemov odnosov z javnostmi,
- svetovanje managementu organizacije,
- potrjevanje odločitev managerjev,
- upravljanje programov odnosov z javnostmi,
- vrednotenje rezultatov izvedenih programov,
- nadzorovanje dela drugih praktikov,
- planiranje in upravljanje budgeta,
- sestankovanje z naročniki/ vodstvom podjetij.

Vloga PR tehnikov je predvsem v oblikovanju materialov odnosov z javnostmi, upravljanje odnosov z mediji z malo ali nič vpletenosti v načrtovanje politike odnosov z javnostmi s PR managerjem. Betteke Van Ruller opredeljuje štiri aspekte odnosov z javnostmi, med katerimi je (poleg reflektivne, edukativne in operacijske) tudi managerska funkcija. Managerski aspekt

odnosov z javnostmi pomeni sooblikovanje organizacijske strategije. Gre za management ohranjanja in vzpostavljanja odnosov, manageriranje komunikacij z javnostmi z namenom pridobiti javno zaupanje in/ ali vzajemno razumevanje (Van Ruller, 2000: 161).

Čeprav je primerjava vlog in profilov managerskih aktivnosti, ki jih opravljajo praktiki odnosov z javnostmi in managerskih aktivnosti vodstva organizacij, problematična, pokaže precej podobnosti. Obe funkciji vključujeta planiranje, kontrolo in nadzor podrejenih, upravljanje proračuna in alokacijo virov ter sestankovanje z naročniki/ vodstvom (Moss, 2000). Vloga ter naloge praktikov odnosov z javnostmi, tako managerjev kot tehnikov, se spreminjajo zaradi prihoda novih tehnologij. Možnost shranjevanja in pošiljanja velike količine podatkov omogoča večji pregled nad javnim diskurzom in večji vpliv nad kriznimi situacijami, saj so lahko odgovori na situacijo lahko ažurni in točni ter tako bolj učinkoviti (Pereira, 2000: 135).

Delo v agencijah je v glavnem projektno. Pri projektnem načinu dela, ki v agencijah prevladuje, se za potrebe vsakega posameznega projekta znotraj agencije oblikuje skupina ljudi z določenimi znanji, potrebnimi za učinkovito izvedbo projekta. Prednost take organiziranosti je predvsem v tem, da se agencija hitro odziva na spreminjajoče se potrebe projektov, omogoča prilagajanje (človeških) virov zahtevam projekta ter sprotno izmenjavo znanj, informacij, veščin. Za tako delo pa agencija potrebuje visoko specializirane zaposlene oz. zunanje sodelavce. Specialisti so namreč bodisi zaposleni v agenciji ali pa so njeni zunanji sodelavci. Mednje štejemo vse, ki obvladajo določeno industrijsko panogo, določeno komunikacijsko aktivnost ali pa posebnosti komuniciranja s specifičnimi deležniki podjetij. Specialisti v agencijah so posebno poglavje. Glede na to, da je komunikacijski splet širok in na to, da so potrebe naročnikov, glede na zahteve zunanjega (pa tudi notranjega) okolja, nenehno spreminjajo, je potreba po tem, da se posamezniki v agenciji specializirajo za določena področja, vedno večja (Zavrl, 1998).

3.2. Ali so agencije, ki se ukvarjajo s komunikacijskim svetovanjem, znanjsko intenzivna podjetja?

Analiza podjetij za določitev znanjske intenzivnosti je zelo zahtevna naloga. Poleg narave dela in nalog, ki jih posamezniki opravljajo v organizaciji, je veliko kazalnikov, ki opredeljujejo znanjsko intenzivnost organizacije. Veliko teh kazalnikov tudi izhaja iz znanjske intenzivnosti podjetja in pravilnega upravljanja z njim.

Eden od vprašalnikov, ki se ukvarja z znanjsko intenzivnostjo podjetij oz. vprašanjem, ali preučevana organizacija temelji na znanju, se imenuje CRANET (Cranfield Network on Human Resources Management). CRANET-E je vprašalnik enakega tipa, ki je bil uporabljen v osemnajstih evropskih državah, v organizacijah z več kot 200 zaposlenimi. Vprašanja obravnavajo funkcijo upravljanja s človeškimi viri v podjetju, prakse zaposlovanja, razvoja zaposlenih, odnosov med zaposlenimi in komuniciranja v organizaciji, podjetju.

Razultati analize so pokazali, da postaja delovni čas vedno bolj fleksibilen. Pojavlja se skrajšan delovni čas (*part-time working*), delo v izmenah (*shiftworking*), nestalna zaposlitev (*non-permanent employment*) – ta se le na Norveškem veča, drugod se niža – in podnajemno delo. Fleksibilnost zaposlovanja je posledica nenehnih sprememb na trgu, hitrega spreminjanja ciljev. Od spremenljivosti delovnih mest so odvisni dinamika (fleksibilnost) zaposlovanja, izobraževalni in drugi procesi (Lipičnik, 2000). Glede na nestalnost trga in ciljev organizacije ter posledičnega nenehnega menjavanja zaposlenih, organizacija še težje vzpostavi organizacijsko okolje, v katerem se nadgrajuje tako organizacijsko znanje kot znanje zaposlenih v organizaciji. Gre za nenehen boj med zaposlenimi za delovna mesta in zato pogosto nekreativno klimo ter negativno usmerjeno motivacijo zaposlenih. Specializacija zaposlenih je torej mogoča le v podjetjih, ki imajo trdno načrtano strategijo in sledijo svojemu cilju. Takih pa, v turbulentnem ozračju trga, ni veliko. Zato je preživetje posameznika predvsem odvisno od njegove fleksibilnosti in motiviranosti, projektno delo pa je za ljudi, ki jih zanima določeno področje, bolj zanimivo zunaj organizacijskih okvirov.

Razlog, zakaj naročniki najemajo agencije, in narava dela agencijskih prektikov sta verjetno zadosten razlog, da lahko rečemo, da so agencije, ki se ukvarjajo s komunikacijskim svetovanjem, znanjsko intenzivna podjetja.

4. SKLEP

Če bi menili, da je takojšnja preobrazba znanjsko intenzivnih podjetij v učeče se organizacije nujna, bi verjetno stali precej nad tlemi. Nujno je, da se posamezniki, tako kot so se morala in se še vedno morajo usmeriti podjetja, usmerijo tržno ter poiščejo svojo znanjsko nišo, da postanejo učeči se posamezniki ne glede na organizacijo, v kateri so (trenutno) zaposleni. Večja suverenost posameznikov na trgu delovne sile namreč spodbuja tudi podjetja, da začenjajo negovati svoje zaposlene in jim nuditi okolje, v katerem se lahko ti strokovno in osebnostno nadgrajujejo. S tem, ko podjetje zaposli visoko usposobljene posameznike, si omogoči uresničevanje poslovnih načrtov in si na trgu suverenih, visoko specializiranih delovnih posameznikov ustvarja dober ugled.

Agencije, ki se ukvarjajo s komunikacijskim managementom, torej *SO znanjsko intenzivna podjetja*. To pomeni, da bi morale – glede na vse prej povedano – usmeriti svoj razvoj v smeri učeče se organizacije. Znanje zaposlenih in organizacije je namreč konkurenčna prednost teh agencij in če želijo ostati in ustvarjati na trgu, ga morajo razvijati. To pa pomeni, da mora najprej organizacija odločno stati za svojo strategijo, za svojimi taktikami in svoje ljudi razvijati v smeri uresničevanja le-teh.

4.1. Hipotezi diplomske naloge

Diplomska naloga naj bi pokazala vpliv razvoja ekonomije znanja v podjetjih ter odgovorila na vprašanje, ali se morajo agencije, ki se ukvarjajo s komunikacijskim svetovanjem, preobraziti v učeče se organizacije.

Hipoteza 1: Znanjsko intenzivna podjetja se morajo v ekonomiji znanja preobraziti v učeče se organizacije, če želijo preživeti na trgu.

Glede na obravnavano teorijo lahko rečem, da je hipoteza potrjena. Znanjsko intenzivna podjetja so se razvila z ekonomijo znanja in pogoj za ohranitev teh podjetij na trgu je razvoj znanja in njegovo nadgrajevanje ter iskanje novih znanj. Govorimo o znanju posameznikov, zaposlenih, in o znanju podjetja, organizacije same, pri čemer je na začetku razvoja prednostni razvoj posameznikov v učeče se posameznike ter nepogrešljivo razumevanje

situacije vodilnega managementa agencije. Ta ima na začetku po mojem mnenju predvsem funkcijo spodbujanja razvoja učečih se posameznikov in nudenja podpore pri njihovem razvoju, kasneje pa tudi iniciatorja razširjanja procesa razvoja med ostale zaposlene.

Hipoteza 2: Agencije, ki se ukvarjajo s komunikacijskim svetovanjem, se morajo v ekonomiji znanja preobraziti v učečo se organizacijo, če želijo preživeti na trgu.

Agencije, ki se ukvarjajo s komunikacijskim svetovanjem, kot že rečeno, *SO* znanjsko intenzivna podjetja. In ker je za ohranitev znanjsko intenzivnih podjetij na trgu bistveno, da razvijajo svoje znanje, je to bistveno tudi za agencije, ki se ukvarjajo s komunikacijskim svetovanjem. Razvoj podjetja v učečo se organizacijo je po mojem mnenju celosten način obravnave razvoja podjetja, ki deluje predvsem na dolgi rok. Agencija mora danes vlagati v organizacijsko klimo ter kulturo, ki spodbuja razvoj in izmenjavo, širjenje znanja, v izobraževanje in motivacijo zaposlenih, v učenje na ravni posameznikov in na ravni organizacije. Druga hipoteza je potrjena, še enkrat pa je širjenje »učeče se« organizacijske kulture predvsem odvisno od posameznikov, ki v agenciji delajo ali z njo sodelujejo.

5. LITERATURA IN VIRI

1. Alvesson, Mats (1999): »Loyalty in Knowledge-intensive Companies«. SINOA, 1, 6, str. 45 – 68.
2. Amidon, Debra (2002): »The Innvoation SuperHighway – Harnessing Intellectual Capital for Collaborative Advantage«. Predavanje na mednarodni konferenci »Intellectual Capital, from potential to value creation«. Portorož, 6. in 7. junij 2002.
3. Apostolou, Dimitris in Gregory Mentzas (2000): »Managing Corporate Knowledge – A comparative Analysis of Experiencees in Consulting Firms«. Knowledge and Process Management, 6, 3, str. 42 – 54.
4. Ašanin Gole, Pedja (1998): »Strateški komunikacijski management«. Teorija in praksa, 35, 4, str. 597 – 612.
5. Benjamins, V. Richard (2001): »Knowledge Management in Knowledge-Intensive Oragnizations«. Knowledge Flower: the oxygen of your organization. Na spletni strani: www.isoco.com/isococom/whitepapers/files/km-88.pdf.
6. Berry, Norman (2003): Creativity, the last legal means of getting unfair advantages over your competition. Predavanje na Zlatem Bobnu. Portorož, 7. – 11. oktober 2003.
7. Bontis, Nick (2002). »Intellectual Capital ROI: A causal map of human capital antecedents and consequents«. Journal of Intellectual Capital, 3, 3, str. 223-247.
8. Brooking, Annie (1996): Intellectual Capital – Core Assets for the Third Millenium Enterprise. International Thomson Business Press, London.
9. Cortada, James W. (2001): 21st Century Business – Managing and Working in the New Digital Economy. Prentice Hall PTR, New Jersey.
10. Dimovski, Vlado, Tadeja Colnar (1999): Organizacijsko učenje. Teorija in praksa, 36, 5, str. 701 – 722.
11. Drucker, Peter (2002): Management in the Next Society. Truman Talley Books, New York.
12. Edvinsson, Leif (2002): »The Search for Corporate Longitude«. Predavanje na mednarodni konferenci »Intellectual Capital, from potential to value creation«. Portorož, 6. in 7. junij 2002.
13. Edvinsson, Leif, Patrick Sullivan (1996): "Developing a model for managing intellectual capital". European Management Journal, 14, 4, str. 356-364.

14. Inštitut za intelektualni kapital (2000): Upravljanje znanja v slovenskih podjetjih. Inštitut za intelektualni kapital, Ljubljana.
15. Jančič, Zlatko (1990): Marketing – strategija menjave. Gospodarski vestnik – Studio Marketing, Ljubljana.
16. Jančič, Zlatko (1994): Celostni Marketing. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
17. Johnsson, Hans V. A. (2000): Donos na komuniciranje. Pristop Družba za komunikacijski management in Slovensko društvo za odnose z javnostmi, Ljubljana.
18. Lipičnik, Bogdan (2000): »Fleksibilno zaposlovanje: Fleksibilna zaposlenitev – zgolj možnost ali potreba?«. V: Evrobilten št. 14, januar 2000. Na spletni strani: <http://evropa.gov.si/publikacije/evrobilten/evrobilten-14-10/>
19. Low, Johnatan in Cohen Kalafut (2001): Invisible advantage – how intangibles are driving business performance. Perseus Publishing, Cambridge.
20. Lowendahl, Bente R., Oivind Revang in Siw M. Fosstenlokken (2001): »Knowledge and value creation in professional service firms: A framework for analysis«. Human Relations, 54, 7 str. 911 – 931.
21. Mesner Andolšek, Dana (2004): Upravljanje in ustvarjanje znanja v organizaciji. Predavanje na seminarju CPOČV. Portorož, 4. in 5. februar 2004.
22. Moss, Danny (2000): »An exploration of the relevance of the manager role dichotomy in the changing corporate world of the new Millennium«. V: Verčič, Dejan, Danny Moss (ur.), Public Relations, Public Affairs and Corporate Communications in the New Millennium: The Future, str. 107 – 117.
23. Nalebuff, Barry J., Adam M. Brandenburger (1996): Co-opetition. Harper Collins Business, London.
24. Nonaka, Ikujiro, Toshihiro Nishiguchi (2001): Knowledge emergence – Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation. Oxford University Press, New York.
25. Pavlin, Samo (2004): Vpliv tacitnega in eksplicitnega znanja na profesionalizacijo poklicev – dispozicija doktorske disertacije. Predavanje na seminarju CPOČV. Portorož, 4. in 5. februar 2004.
26. Pulić, Ante (2002): »Do we know if We Create or Destroy Value?«. Predavanje na mednarodni konferenci »Intellectual Capital, from potential to value creation«. Portorož, 6. in 7. junij 2002.

27. Reinhardt, Rudiger (2002): »Measuring and Managing Knowledge Flos – A Profound Perspective of IC-Management«. Predavanje na mednarodni konferenci »Intellectual Capital, from potential to value creation«. Portorož, 6. in 7. junij 2002.
28. Robertson, Maxine, Jacky Swan, Harry Scarbrough (2000): »Creating knowledge within knowldge expert firms – the role of organizational and instiutional arrangements«. Proceedings of IRIS 23. Laboratorium for Interaction Technology, University of Trollhattan Uddevalla.
29. Roos, Johan, Goran Roos, Leif Edvinsson, Nicola C. Dragonetti (2000): Intelektualni kapital – krmarjenje po novem poslovnem svetu. Inštitut za intelektualni kapital, Ljubljana.
30. Senge, Peter, Richard Ross, Bryan Smyth, Charlotte Roberts, Art Kleiner (1994): The Fifth Discipline Fieldbook – Strategies and Tools for Building a Learning Orgnization. Currency Doubleday, New York.
31. Skyrme, David J. (2001): Capitalizing on knowledge – from e-business to k-business. Butterworth-Heinemann, Oxford.
32. Sparrow, John (2001): »Knovledge Management in Small Firms«. Knowledge and Process Management, 8, 1, str. 3-16.
33. Svetlik, Ivan (2004): Upravljanje človeških virov v na znanju temelječih organizacijah. Predavanje na seminarju CPOČV. Portorož, 4. in 5. februar 2004.
34. Teece, David J. (2000): »Managing intelectual capital: organizational, strategic, and policy dimensions«. Oxford University Press, New York.
35. Van Ruller, Betteke (2000): »Future Research and Practice of Public Relations, a European Approach«. V: Verčič, Dejan, Danny Moss (ur.), Public Relations, Public Affairs and Corporate Communications in the New Millennium: The Future, str. 157 – 164.
36. Verčič, Dejan (2000): »Uvod v poslovno komuniciranje«. V: Verčič, Dejan, Nada Serajnik Sraka, Pedja Ašanin Gole (ur.), Akademija MM, letn. 4, št. 6, str. 9-20.
37. Zavrl, Franci (1998): »Delovno mesto v agenciji«. V: Gruban, Brane, Dejan Verčič, Franci Zavrl (ur.), Preskok v odnose z javnostmi, str. 83 – 99.

Drugi viri:

38. CRANET vprašalnik.