

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sabina Stopar

UČEČA SE ORGANIZACIJA IN KLJUČNI KADRI

Diplomsko delo

Ljubljana, 2004

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sabina Stopar

Mentorica: Izredna profesorica dr. Aleksandra Kanjuo-Mrčela

UČEČA SE ORGANIZACIJA IN KLJUČNI KADRI

Diplomsko delo

Ljubljana, 2004

Hvala Vam!

Rada bi se zahvalila vsem, ki ste s svojim znanjem, nasveti in spodbudami prispevali svoj delček pri pisanju moje diplomske naloge.

Predvsem bi se rada zahvalila moji mentorici izred. prof. dr. Aleksandri Kanjuo-Mrčela za jasno usmerjanje mojega študija literature in pisanja naloge;

mag. Samotu Pavlinu in Andreju Kohontu za prijaznost in pomoč pri izboru in izposoji primerne literature;

mojim staršem in sestri Anji za potrpežljivost in razumevanje v času, ko sem pisala diplomsko nalogo;

mojemu ljubemu Simonu za veselo motivacijo in podporo pri pisanju ter

mojim sodelavcem Creatoorjem, predvsem Tomažu, Mojci, Simoni in Darji za vse spodbudne besede in dejanja.

KAZALO VSEBINE

STRAN

1. UVOD	3
2. PREDSTAVITEV OSREDNJIH KONCEPTOV	5
2.1. KONCEPT UČEČE SE ORGANIZACIJE.....	5
2.2. ORGANIZACIJSKA KULTURA	6
2.3. MANAGEMENT KADROVSKIH VIROV	8
2.4. KADRI IN KADROVSKI VIRI	10
2.5. UČENJE.....	12
2.5.1. ORGANIZACIJSKO UČENJE.....	13
2.5.2. UČEČI SE POSAMEZNIK	14
2.6. ZNANJE.....	16
2.7. KOMPETENTNOST	20
3. RAZMERE ZA RAZVOJ UČEČIH SE ORGANIZACIJ	23
4. ODLOČITEV ZA UČEČO SE ORGANIZACIJO – DA ALI NE?.....	25
5. NA POTI K UČEČI SE ORGANIZACIJI.....	26
5.1. USTREZNA ORGANIZACIJSKA KULTURA	27
5.2. USTREZNO RAVNANJE S KADROVSKIMI VIRI	28
5.3. ZAGOTAVLJANJE KONTINUIRANEGA UČENJA	30
5.3.1. RAZLIČNI TIPI UČENJA.....	34
5.4. UPRAVLJANJE ZNANJA	36
5.4.1. POSLOVNI MODEL GOSPODARJENJA ZNANJA	38
5.4.2. ORODJA IN TEHNIKE PRI UPRAVLJANJU ZNANJA	40
6. KLJUČNI KADRI.....	43
6.1. KAKO ZADRŽATI USTREZNE KADRE?	46
6.2. NAČINI ZAGOTAVLJANJA USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH.....	49
6.2.1. SISTEMI MOTIVIRANJA IN NAGRAJEVANJA	52
6.3. KARIERA POSAMEZNIKA	54
7. IZVEDBA GLOBINSKIH INTERVJUJEV V PODJETJU ISKRAEMECO D. D. 57	
7.1. SPLOŠNA PREDSTAVITEV DRUŽBE ISKRAEMECO	57
7.2. PREDSTAVITEV INTEVJUVANCEV	59
7.3. REZULTATI GLOBINSKIH INTERVJUJEV	61

8. ZAKLJUČEK.....	67
9. LITERATURA.....	70
10. KAZALO SLIK.....	73
11. PRILOGE	74

1. UVOD

»Zakaj imata ravno organizacijska kultura in klima v organizacijah tako velik vpliv na razvoj posameznikovih in s tem tudi organizacijskih potencialov?« sem se začela spraševati že na samem začetku mojega študija. Z velikim zanimanjem in veseljem sem si tovrstno temo zato izbrala tudi za temo svoje diplomske naloge, ki sem jo nasloвила "Učeča se organizacija in ključni kadri."

Vseživljenjsko izobraževanje posameznikov, organizacij in s tem tudi družbe, konkurenčnost znanja na organizacijskem trgu in boj za najbolj kompetentne strokovnjake na trgu delovne sile; so v razvitem svetu današnje informacijske družbe, pogoste in pereče teme razprav gospodarstvenikov, politikov in akademikov.

Hiter razvoj informacijske tehnologije in vse večja informiranost in zahtevnost kupcev sta ključna dejavnika, ki organizacijam narekujejo hitre spremembe v organizacijskem okolju. Če želijo preživeti oziroma ostati konkurenčne, se morajo na spremembe odzivati proaktivno oziroma se jim prilagajati. Slednje uspeva le najbolj fleksibilnim organizacijam, ki so se pripravljene neprenehoma učiti – **učem se organizacijam**. Njihovo najmočnejše orodje v boju s konkurenčnostjo, globalizacijo in na drugi strani individualizacijo trgov končnih uporabnikov izdelkov in storitev, je **znanje**.

V organizacijah z oblikovano dolgoročno vizijo uspeha, ki upošteva dejavnike hitro spreminjajočega se organizacijskega trga, postavljajo upravljanje kadrovskega virov in znanja na zelo pomembno mesto. Svojo prihodnost in ponudbo izdelkov oziroma storitev načrtujejo in oblikujejo sočasno s kontinuiranim razvojem potencialov svojih zaposlenih. Pri tem imajo ključni kadri še posebno prednost.

Ključni oziroma **jedrni kadri** so v mojem primeru posamezniki na ključnih pozicijah organizacij – vodilni delavci, njihovi nasledniki, managerji ter delavci znanja – strokovnjaki, ki v organizaciji razvijajo novo, specifično znanje, ki se v nadaljevanju prenaša v nove in/ali izboljšane izdelke, storitve oziroma blagovne znamke organizacije.

Cilj mojega diplomskega dela je torej, s pomočjo študija ustrezne literature in s pomočjo samostojnega empiričnega dela, potrditi oziroma zavrniti **hipotezo**, ki pravi, da **organizacijska kultura učečih se organizacij prinaša dolgoročne pozitivne koristi tako za vsakega posameznika kot za organizacijo kot celoto.**

Pri obravnavanju tematike moje diplomske naloge sem sprva predstavila koncept učeče se organizacije in drugih potrebnih konceptov ter značilnosti učečih se organizacij v primerjavi z drugimi tipi organizacij. V nadaljevanju sem predstavila možnosti in nasvete, kako in zakaj posamezno organizacijo spreminjati in razvijati v učečo se organizacijo. Pri tem sem se osredotočila predvsem na številne dejavnosti in strategije učečih se organizacij pri upravljanju znanja in kompetenc jedrnega (ključnega) kadra, za katere si organizacije še posebno prizadevajo, da bi jih obdržali v svojih vrstah. Zavedajo se namreč, da njihov človeški potencial, v procesu kontinuiranega nadgrajevanja, utrjevanja in izmenjave znanja, dobiva še večjo vrednost. Hkrati pa predstavlja tudi vir novih idej, doseženih osebnih in organizacijskih ciljev ter novih možnosti za uspeh celotne organizacije.

Svojo hipotezo sem, s pomočjo globinskih intervjujev s kadrovniki in predstavniki ključnih kadrov, preverila v podjetju Iskraemeco d.d. iz Kranja. Slednje je namreč primer dobre prakse uvajanja koncepta učeče se organizacije v prakso.

Koncept oziroma praksa učeče se kulture je aktualna za celotno slovensko gospodarstvo. Z letošnjim vstopom Slovenije v Evropsko unijo namreč tudi za nas veljajo usmeritve skupne evropske politike zaposlovanja (European Employment Strategy –EES), med katerimi je letos izpostavljena tudi spodbuda k razvoju človeških virov in vseživljenjskega učenja.

»Zaradi narave današnjega gospodarskega razvoja, ki povprašuje predvsem po izobraženi delovni sili, bo za Slovenijo pomembno, da čim prej vzpostavi učinkovite mehanizme spodbujanja izobraževanja odraslih in vseživljenjskega učenja ter poveča vlaganje v znanje« (Kajzer, 2004:2).

Tudi slovensko gospodarstvo je torej spodbujeno, da z oblikovanjem in izvajanjem svojih nacionalnih akcijskih programov politike zaposlovanja v organizacijah in s tem tudi v družbi širi učečo se kulturo.

2. PREDSTAVITEV OSREDNJIH KONCEPTOV

Za lažjo ponazoritev izbrane tematike o učečih se organizacijah in njenih ključnih kadrih bom na naslednjih nekaj straneh predstavila osrednje koncepte. Te bom torej sprva predstavila s teoretičnega vidika, v nadaljevanju pa jih bom nadgradila s praktičnimi primeri in nasveti s področja kadrovanja in upravljanja z znanjem.

2.1. KONCEPT UČEČE SE ORGANIZACIJE

Pionir koncepta učeče se organizacije je Peter M. Senge. V svojih delih je utemeljil pojem in vsebino koncepta učeče se organizacije. Senge učeče se organizacije tako definira kot organizacije, »kjer ljudje neprestano izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo; kjer se vzorci razmišljanja kontinuirano nadgrajujejo in razvijajo v nove; kjer so skupne aspiracije svobodno definirane in kjer se ljudje neprestano učijo, kako se učiti skupaj« (Senge, 1994:3)

V literaturi zasledimo tudi druge definicije učeče se organizacije:

"Učeča se organizacija je torej celota učečih se posameznikov, ki nenehno razvijajo svoje sposobnosti" (Peršak, 2003b).

"Učeča se organizacija je tista, ki je sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje in na tej podlagi tudi spreminjati svoje vedenje. To velja za vse zaposlene, predvsem pa še za managerje" (Možina, 1996:88).

Ker je pojem "učeča se organizacija" relativno nov, obstajajo njegove številne definicije. Te pa imajo kljub svoji nesoglasnosti tudi nekatere skupne značilnosti. Skupne značilnosti definicij učeče se organizacije po Kavčiču (1994: 425) so naslednje:

- pridobivanje novega znanja je stalno, je proces, ne posamična akcija, organizacija kot celota je stalno privržena učenju;
- organizacija ima razvite mehanizme prenosa individualnega učenja na skupino;

- pridobljeno novo znanje je podlaga za spreminjanje dejavnosti organizacije (profitne in neprofitne);
 - stalno pridobivanje novega znanja in spreminjanje aktivnosti organizacije na tej podlagi je sestavina strategije organizacije;
 - organizacija sistematično vzpodbuja učenje, individualno in skupinsko, na vseh ravneh;
 - učenje v organizaciji ustvarja novo skupno videnje razvoja organizacije v prihodnje;
- organizacija je odprta do okolja.

Za razliko od drugih tipov organizacij je po besedah avtorja Možine (2000:5) učeča se organizacija tista:

- *ki oblikuje klimo, kjer se vsak posameznik usposablja in razvija svoj potencial;*
- *ki širi kulturo učenja na svoje stranke, dobavitelje, lastnike in druge poslovne partnerje;*
- *ki vodi stalen proces sprememb zaradi učinkovitega doseganja ciljev vseh zaposlenih v organizaciji;*
- *kjer sta delo in učenje sinonima, kjer so zaposleni sodelavci in prijatelji, tako delavci kot njihove vodje; zato pa stalno kreirajo nove ideje, rešujejo probleme in iščejo nove možnosti za učenje.*

2.2. ORGANIZACIJSKA KULTURA

»Organizacijska kultura je vzorec temeljnih domnev in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in se po njih ravnaajo« (Možina, 2002:14).

Vsaka organizacija ima svojo kulturo. Ta je precej odvisna od prvotnega - začetnega načina vodenja in poslovanja organizacije. Ko jo s časoma sprejmejo tudi ostali zaposleni, vpliva na oblikovanje nadaljnjih strategij, sistemov, izvajanje delovnih postopkov ter kvaliteto delovnih odnosov v organizaciji. Na ta način kot pravita avtorja Freiberg (1996) organizacijska kultura postane organizacijski spomin - vodi vedenje, preskrbi občutek identitete, stabilnosti in organizacijskih mej.

Organizacijska kultura obsega prepričanja, pričakovanja, norme, rituale, komunikacijske vzorce, simbole in strukturo nagrajevanja (Freiberg in Freiberg, 1998).

Po Tushmanu in O'Reillyu ni nujno, da je organizacijska kultura nekaj stalnega, saj lahko različni izzivi oziroma spremembe (revolucionarne - evolucijske) zahtevajo drugačne kulture. Vodstvo organizacije mora kulturi dopuščati tudi možnost spreminjanja, kar so že ustvarili, oziroma možnost vnašanja novosti. S tem organizacijo bolje pripravijo na nove izzive.

“... zmagovalci prihodnosti bodo tista podjetja, ki so oblikovala kulturo, ki se ne boji sprememb, nasprotno v spremembah celo uživajo in jih povzročajo” (Tushman in O'Reilly, 1998, str. 20).

Organizacijska kultura torej prežema celotno organizacijo – vzorce delovanja in razmišljanja zaposlenih ter vzorce vzpostavljanja odnosov med zaposlenimi in z zunanjimi deležniki. Ustvarja organizacijsko vzdušje, delovno klimo, ki vpliva na posameznikovo počutje in na njegovo pripadnost organizaciji.

Na poti k učeči se organizaciji je potrebno vzpostaviti posebno organizacijsko kulturo – kulturo vseživljenjskega učenja ter kulturo spoštovanja zaposlenih in njihovih potencialov.

2.3. MANAGEMENT KADROVSKIH VIROV

Management kadrovskih virov, oziroma kot ga nekateri avtorji poimenujejo - upravljanje s človeškimi viri - ima v učečih se organizacijah poleg organizacijske kulture ravno tako pomembno vlogo. Njegove dejavnosti upravljanja s kadri, z njihovimi potenciali, s tem pa tudi z znanjem v organizaciji so ključnega pomena za obstoj in uspeh organizacije.

Pri tem je pomembno izpostaviti razliko med kadrovsko funkcijo in upravljanjem s kadrovskimi viri, ki zajema predvsem "... *strateški vidik obravnavanja zaposlenih v smeri razvoja in uspešnosti vseh sodelujočih*" (Možina, 2002:17).

Beer in drugi (v Svetlik,1996:186-187) tako določajo **štiri osrednja področja**, s katerimi se mora, po njihovih ugotovitvah, ukvarjati management kadrovskih virov. Ti so naslednji:

- Upoštevanje vpliva ključnih zaposlenih in sodelovanje z njimi pri poslovnem načrtovanju in spreminjanju delovnih nalog.
- Sodelovanje pri izvajanju kadrovskih dejavnosti organizacije, pri pridobivanju kandidatov za zaposlitev; ocenjevanju in izbiri kandidatov; usmerjanju novo zaposlenih in pomoč pri njihovi socializaciji v podjetju; ocenjevanju uspešnosti dela in delovnih zmožnosti zaposlenih. Omogočanje razvoja njihovih karier; premeščanja, napredovanja in izvajanje odpuščanja, upokojevanja zaposlenih; omogočanje izobraževanja, usposabljanja.
- Oblikovanje in dopolnjevanje sistema plačevanja in različnih oblik nagrajevanja zaposlenih od nudenja materialnih ugodnosti do podelitve zasluženih priznanj.
- Razvoj učinkovitega sociotehničnega sistema, ki opredeljuje odnose med posameznimi sodelavci, delovnimi skupinami, vodstvom, obstoječo tehnologijo in organizacijsko strukturo.

Možina (2002:17-19) pri preučevanju glavnih funkcij strateškega managementa kadrovskih virov izpostavi predvsem dve.

Prva je opredeljevanje kadrovskih strategij, pri čemer je potrebno vedno znova iskati optimalne kombinacije med organizacijskim poslanstvom, cilji ter zunanjimi priložnostmi in

nevarnostmi (konkurenca, dinamika trga delovne sile). Pri opredeljevanju kadrovske strategije, ki jo Gartner-Delopst (1998:12) označuje kot "*... hrbtnica podjetja, ki je podpora vodenju in je sestavni del organizacijske kulture podjetja,*" je torej potrebno izhajati iz korporacijske in poslovne strategije. Posebno pozornost je potrebno nameniti delu strategije, ki se nanaša na ravnanje s ključnimi kadri kot so managerji in visoko strokovni kadri.

Druga naloga strateškega managementa kadrovskih virov pa predstavlja izvajanje oblikovane strategije. Tokrat se organizacija posveča notranjemu strukturiranju kadrov; preverjanju razpoložljivih človeških kadrov za zadane strategije; uporabi virov; zgraditvi ustreznega sistema nagrajevanja.

Oblikovanja kadrovske strategije oziroma strateško planiranje kadrovskih virov je večstopenjski proces. Vključuje analizo okolja organizacije, povezovanje poslovnih ciljev in strategij s kadrovskimi viri; notranjo analizo kadrovskih virov; oblikovanje napovedi potrebnih kadrovskih virov; razvijanje programov za razvoj kadrovskih virov ter vrednotenje in ocena doseganja zastavljenih ciljev (Možina, 2002: 47).

Dejavnosti upravljanja s človeškimi viri pa se s časom tudi spreminjajo. Kadri so namreč vedno bolj obravnavani kot glavni kapital organizacije, ki ga je mogoče povečati in produktivno vključiti v uspešnost poslovanja organizacije. Pozornost managementa kadrovskih virov se tako preusmerja od nižjih kvalifikacijskih ravni zaposlenih k višjim – k razvoju in ohranitvi jedra elitnih delavcev, saj se organizacije zavedajo, da je prihodnje poslovanje organizacije odvisno ravno od njih (Gartner-Delopst, 1998:29).

Enako ugotavlja tudi Woodruffe (1999:82), ki pravi, da so ravno izbor primernih kadrov, razvoj njihovih potencialov, kompetenc, motiviranje kadrov in dolgoročno sodelovanje z njimi ključni elementi kadrovske strategije, ki organizacijo ob sočasnem spremljanju in prilagajanju organizacijskemu okolju, vodijo v uspeh. Razvoj tovrstne strategije je torej bistvena naloga vodstva podjetja v današnji bitki za talente. Podjetju omogoča, da privabi in obdrži ključne kadre, ki so soodgovorni za njegov trenutni in hkrati tudi prihodnji uspeh.

Uspešno upravljanje s človeškimi viri organizaciji in posameznikom torej omogoča tudi doseganje zastavljenih ciljev in zadovoljivih rezultatov. Beer in sodelavci (v Svetlik, 1996:187) med slednje prištevajo:

- visoko stopnjo identifikacije posameznika z organizacijo in večjo pripravljenost za delo;
- visoko stopnjo kompetentnosti zaposlenih, kar pomeni, da so s svojo primerno usposobljenostjo sposobni pravilno reagirati tudi v nepredvidljivih okoliščinah, v katerem se lahko znajde organizacija;
- skladnost v upravljanju organizacije na različnih ravneh, pri čemer se organizacijska sinergija povečuje ter
- stroškovno uspešnost.

Kljub številnim predlogom ni enotnega pravila, kako oblikovati učinkovit management kadrovskih virov, ki bi bil primeren za katerokoli organizacijo. Na način organiziranosti dela managementa kadrovskih virov in učinkovitega izvajanja njegovih funkcij, namreč vpliva več dejavnikov. Tako sama kultura, v kateri se organizacija nahaja in razvija, nacionalni izobraževalni sistem kot tudi velikost organizacije, stopnja njene tehnološke razvitosti in drugi.

Katerakoli organizacija si torej glede na svoj izvor, sektorje in trge, na katerih se pojavlja, na svoj način oblikuje management kadrovskih virov (Brewster in Larsen, 2000:37).

Kot pravi avtorja Hendry in Pettigrew je pri upravljanju s kadrovskimi viri predvsem glavno, da se zaposlene v podjetju dojema kot strateški vir za doseganje konkurenčnih prednosti podjetja (v Brewster in Larsen, 2000:39).

2.4. KADRI IN KADROVSKI VIRI

Čeprav je uspešnost katerekoli organizacije odvisna od usklajevanja in razvijanja vseh obstoječih virov – finančnih, tržnih, tehnoloških ... kadrovskih; slednjega številni sodobni avtorji navajajo kot najpomembnejši kapital organizacij in vir številnih konkurenčnih prednosti. To še posebno velja za učečo se organizacijo.

Kot pravi Porter (v Brewster, 2000:17) so ravno ljudje tisti, ki s svojo inovativnostjo in usmerjenostjo k strankam maksimalno izkoriščajo tudi ostale omejene vire organizacije.

S tem, ko posamezniki organizaciji dajejo in v njej ustvarjajo največjo vrednost, so ključnega pomena tudi za sam razvoj človeške družbe.

Sicer izraz **kadri** poimenuje ljudi, ki ustvarjalno sodelujejo pri delu v organizaciji in so kot posamezniki vir osebnostnih, strokovnih in delovnih lastnosti. Izraz **kadrovski viri** pa "...// opredeljuje zaposlene, njihove sposobnosti, znanje, motiviranost, vrednote, njihovo navezanost na organizacijo, pripravljenost za sodelovanje ipd." (Možina, 2002:7).

Mayer (2002:570) kadrovske vire poimenuje tudi kot človeški potencial. Slednji po njegovih ugotovitvah predstavlja "... telesno in mentalno zdravje /zaposlenih/, sposobnosti, osebnostne lastnosti, motive in vrednote, istenje ljudi s poslanstvom svoje organizacije, s filozofijo, skupno vizijo, organizacijsko kulturo in osnovno strategijo."

Človeški potencial organizacij s svojo pomembno vsebino in visoko ceno je res velik in pomemben pri pridobivanju konkurenčnih prednosti organizacije, kar potrjuje tudi spodnji model.

Slika 2.1.: Konkurenčne prednosti organizacije

Kakovost organizacije in dela	KADRI Ključ do uspeha	Kakovost strateškega vodenja
Kakovost usposabljanja in razvoja		Kakovost prilagajanja in spreminjanja

Vir: M. Carell, N. Elbert, R.Hatfield v Možina, 2002:12.

Za še kvalitetnejšo organiziranost delovnih nalog, doseganje boljšega strateškega vodenja, izvajanje kontinuiranega učinkovitega usposabljanja svojih zaposlenih in razvoja njihovih potencialov ter lažje prilagajanje razmeram v organizacijskem okolju; je po besedah avtorjev zgornjega modela (slika 2.1.) torej pomembno povezovati razvoj kadrovskih virov s strateškim vodenjem organizacije (Carell in drugi v Možina, 2002:12).

Za lažje in uspešnejše izvajanje različnih dejavnosti upravljanja s kadrovskimi viri je organizacijam v pomoč tudi ena izmed najosnovnejših delitev zaposlenih na **primarni in sekundarni segment**. V primarni sektor podjetja v primerjavi s sekundarnim tako uvrščamo vodilne ljudi, večino strokovnjakov in proizvodne delavce z znanjem in sposobnostmi, ki so značilna samo za določena podjetja. Zaposleni v primarnem sektorju imajo torej vlogo **ključnih delavcev**, saj so predstavniki razvojnega in proizvodnega jedra podjetja, ki ima največjo vlogo pri pridobivanju in ohranjanju prednosti podjetja pred konkurenti (Svetlik, 1996:180-181).

V podjetjih, kjer so potrebe po tehnično zahtevnih proizvodnjah velike, je delež ljudi v primarnem sektorju bolj iskan in številčen, medtem ko je v podjetjih z manj zahtevno tehnologijo, manjša potreba po visoko usposobljenih delavcih. Temu primerno visok delež je delež zaposlenih v sekundarnem sektorju (Svetlik, 1996:182).

Za učeče se organizacije je torej ključno, da se zavedajo pomembnosti človeškega potenciala in da svojim zaposlenim, še posebno ključnim delavcem, s kontinuiranim usposabljanjem in izobraževanjem omogočajo, da se njihov razvoj nikoli ne zaključi – da sta njihovo učenje in razvoj vseživljenjska.

2.5. UČENJE

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

Učenje naj bi bilo v prvi vrsti namenjeno razvoju kompetenc posameznikov, ki so ključnega pomena za prihodnost organizacije (Woodruffe,1999:120). Pomembno je torej, da izobraževanje in usposabljanje zaposlenim v učečih se organizacijah nudi dovolj trdno oporo, pri spreminjanju njihovih vrednot, pričakovanj in pristopov dela, ki jih zahtevajo dejanske spremembe na njihovih delovnih mestih (Brečko, 2001:40).

Pri planiranju nadaljnega razvoja oziroma izobraževanja in usposabljanja sodeluje tako organizacija kot učeči se posameznik. Slednje izpostavlja Možina (2000:7), ki pravi: "Usposabljanje zaposlenih mora biti prilagojeno njihovim lastnostim, njihovim konkretnim potrebam, željam, izkušnjam ter formalno in neformalno pridobljenemu znanju in seveda pogojem, v katerih se uče odrasli."

Brečkova (2001:44-47) pri tem izpostavlja, da morajo v učečih se organizacijah zaposleni tudi sami prevzemati odgovornost za svoje izobraževanje, za novo znanje in spretnosti, ki jih potrebujejo oziroma jih bodo potrebovali v prihodnosti in za prenašanje pridobljenega znanja v prakso.

Za usklajevanje osebnih interesov in pričakovanj posameznikov – **delavcev znanja** (knowledge workers) - z organizacijskimi potrebami, vse več podjetij v tovrstnih situacijah uporablja **učno pogodbo**. Slednja omogoča sodelovanje posameznika pri "... raziskovanju svojih učnih potreb, postavljanju /učnih/ ciljev, ... izbiri učne strategije in preverjanju uspešnosti zadanih ciljev" (Brečko, 2001:44).

2.5.1. ORGANIZACIJSKO UČENJE

Učenje v organizacijah lahko poimenujemo tudi **organizacijsko učenje**, pri čemer morajo biti izpolnjeni določeni pogoji. Vzpostavljeni morajo biti določeni sistemi in komunikacijski kanali, ki podpirajo in spodbujajo medsebojno timsko učenje oziroma vertikalno in horizontalno prenašanje znanja med posamezniki, posameznimi oddelki in organizacijskimi enotami.

Avtorja Nonaka in Takeuchi organizacijsko učenje poimenujeta kot ustvarjanje znanja v "kontinuirani in dinamični interakciji med tihim in eksplicitnim znanjem" (v Dimovski in Colnar, 1999:711).

"Shivastava pa opredeljuje organizacijsko učenje kot koncept, ki vsebuje štiri različne metode pridobivanja znanja: prilagajanje, skupne predpostavke, pridobivanje znanja o odnosu akcija-rezultat in institucionalizirane izkušnje" (v Dimovski in Colnar, 1999:701-702).

Prilagajanje poimenuje kot proces zaznavanja sprememb v okolju, prilagoditev nanje in uspešno obvladovanje sprememb. **Skupne predpostavke** Shivastava razlaga kot osnovo za že obstoječe organizacijske teorije, ki se spreminjajo sočasno z organizacijskim učenjem. **Pridobivanje znanja** predstavlja kot kontinuiran proces učenja v odnosu akcija-rezultat in učinkov okolja (Duncan v Dimovski in Colnar, 1999:701). **Institucionalizirane izkušnje** pa so zbrane učinkovitosti, ki si jih zaposleni v podjetjih pridobijo na podlagi tradicije in izkušenj. (Yelle v Dimovski in Colnar, 1999:701).

Organizacijsko učenje torej generira nove sposobnosti razumevanja delovanja organizacijskih in drugih sistemov; omogoča vedenjske organizacijske spremembe; odkriva asociacije med preteklimi in prihodnjimi akcijami; zvišuje uspešnost in učinkovitost poslovanja organizacije in organizaciji prinaša trajno konkurenčno prednost (Dimovski in Colnar, 1999:702).

Skupaj s posamezniki se v določenih organizacijskih pogojih torej uči tudi organizacija. Obstajajo pa tudi primeri, v katerih so zaposleni omejeni z obstoječimi rutinami in procesi do te mere, da njihovo učenje enostavno nima učinka na celotno organizacijsko vedenje (Starbuck in Hedberg, 2003:332).

Učenje na organizacijski ravni je vsekakor dinamičen, več-smeren in kontinuiran proces, katerega jedro je učeči se posameznik s svojimi individualnimi znanji, veščinami, zaznavami, vrednotami in vedenjskimi vzorci (Dimovski in Colnar, 1999: 717 -718).

2.5.2. UČEČI SE POSAMEZNIK

Za lažje razumevanje kompleksnega procesa učenja na ravni organizacije si pogledajmo še medsebojno povezanost med organizacijskim učenjem in učenjem posameznikov, oziroma med učečo se organizacijo in učečim se posameznikom ter njune razlike in podobnosti.

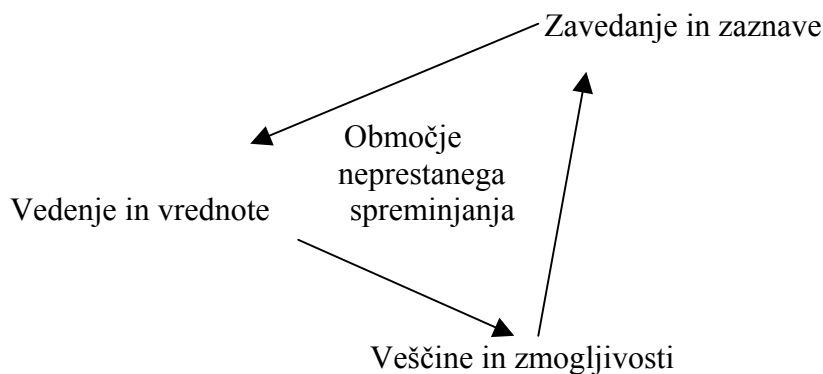
Proces učenja na ravni posameznika je med prvimi začel proučevati Senge. Ponazoril ga je s tako imenovanim " globokim ciklusom učenja" (deep learning cycle) (glej sliko 2.2.), ki po njegovem mnenju predstavlja bistvo in pogoj učeče se organizacije.

Ciklus sestavljajo veščine in zmogljivosti posameznika, ki se v pogojih, ki posamezniku omogočajo in ga spodbujajo k njihovim neprestanim razvijanju in dopolnjevanju, razvijejo v njegove nove občutke in zavedanja. Posameznik pa pride do novih zaznav predvsem v situaciji, ko je sproščen.

S tem ko posameznik z novimi zaznavami in občutji začne drugače doživljati sebe, svoje delo, delovno okolje in življenje, se iz novih občutkov in zavedanj razvijejo nove vrednote, s tem pa tudi novo vedenje posameznika. Slednji proces zahteva veliko časa in predstavlja spremembo na najgloblji ravni posameznika. Nove vrednote, ki jih posameznik najizraziteje izraža s svojim delovanjem, kot kaže slika, ponovno omogočajo razvoj novih veščin in zmogljivosti.

Učeča se organizacija mora tako ves čas omogočati, da se posameznikov individualni ciklus učenja kontinuirano nadaljuje v nov, neprekinjen krog. Globoki cikel učenja ima torej obliko spirale, "saj posameznik z vsako novo učno izkušnjo prehaja v vedno višjo raven obvladovanja veščin in zmogljivosti, zaznav zavedanj in vrednot" (Dimovski in Colnar, 1999: 713-716).

Slika 2.2: Globoki ciklus učenja posameznika



Vir: Senge in drugi v Dimovski in Colnar, 1999: 714

Model posameznikovega učenja torej prikazuje, da so znanje in veščine, ki jih posameznik poseduje v dani situaciji na delovnem mestu drugotnega pomena, v primerjavi z znanjem, ki si ga lahko s pravilno izbranimi tehnikami in modeli pridobivanja znanja, še pridobi.

Globoki ciklus učenja posameznika se nahaja znotraj območja neprestanega spreminjanja – v organizacijskem okolju, 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, 1999:716).

Proces individualnega učenja posameznika, ki ga ponazarja Sengov model globokega ciklusa učenja, se medsebojno dopolnjuje s procesom organizacijskega učenja, ki ga bom predstavila v naslednjem poglavju, in hkrati sočasno vplivata eden na drugega. V prvem omenjenem procesu namreč sodeluje večje število posameznikov, ki s svojimi individualnimi cikli učenja sestavljajo organizacijo, in pri vsakem od teh posameznikov poteka proces organizacijskega učenja (Dimovski in Colnar, 1999: 718).

Kljub temu, da je jedro učeče se organizacije učeči se posameznik, je pomembno, da organizacija spodbuja medsebojno timsko učenje, v katerem se znanje in izkušnje širijo na več posameznikov hkrati, rezultati učenja pa so večji in učinkovitejši. Na ta način se bogati tako organizacija, na profesionalnem in osebem področju, pa napreduje tudi vsak posameznik.

2.6. ZNANJE

"Znanje je posledica učenja" (Mayer, 2002:571).

V današnjem času hitrih sprememb v zunanjem in notranjem organizacijskem okolju, postaja ravno znanje ključna prednost in priložnost za uspeh organizacij na dolgi rok. "Znanje postaja torišče medsebojnega tekmovanja organizacij: ljudi s kakšnimi znanji bo katera pridobila, koliko njihovega znanja bo uspela vključiti v proizvodne procese in koliko znanja bodo ob delu zaposleni uspeli na novo pridobiti, ustvariti, ga prenesti na sodelavce ..." (Svetlik, 1998:8).

Znanje v organizacijah se pojavlja v različnih oblikah, ki jih v grobem ločimo v dve vrsti znanja – subjektivnega in objektivnega. Pri tem **subjektivno znanje** ponazarja pripadnost posameznika podjetju in predstavlja prepričanja, ki so globoko zakoreninjena v vrednostnem sistemu posameznika. Subjektivno znanje, ki ga avtorja Dimovski in Colnar (1999:710), poimenujeta tudi tiho oziroma implicitno znanje, je po njunih trditvah znanje, ki ga posamezniku prinašajo izkušnje, praksa. "To znanje je prisotno v idealih, vrednotah, postopkih, navadah, obsegu informacij ... je ponotranjeno in skrito v glavah ljudi" (Peršak, 2003a).

Na drugi strani **objektivno** znanje oziroma eksplicitno znanje predstavlja predvsem racionalno, teoretično znanje. To je zajeto v dokumentih, informacijskih bazah, v izdelkih in blagovnih znamkah (Peršak, 2003a).

Posamezniki znotraj organizacije svoje znanje, ki si ga pridobivajo, širijo in poglobljajo s pomočjo izobraževanja, usposabljanja in izkušenj na delovnem mestu, nosijo v svojih glavah. Tovrstno, skrito znanje, pridobiva na svoji vrednosti šele, ko ga ti posamezniki – **delavci znanja** - začnejo uporabljati pri svojem delu in ga delijo z drugimi, da postane del organizacijskega – eksplicitnega znanja in hkrati tudi del intelektualnega kapitala organizacije. Znanje v organizacijah torej dobiva svojo vrednost z rezultati dela svojih delavcev znanja.

Kljub neotipljivi naravi subjektivnega znanja, ki so ga posamezniki internalizirali v svoja prepričanja, vrednote in izkušnje, se mora organizacija truditi, da odkriva tovrstno skrito znanje pri svojih zaposlenih in ga v čim večji meri implementira v eksplicitno organizacijsko znanje (Bogdanowicz in Bailey, 2002:126).

Avtorja Nonaka in Takeuchi ponazarjata **ustvarjanje organizacijskega znanja** z modelom (glej sliko 2.3.), pri čemer izhajata iz praks uspešnih japonskih podjetij, ki so znana po tem, da neprestano težijo k izboljšavam.

V devetdesetih letih 20. stoletja so posamezniki razvili številne najrazličnejše koncepte in modele učenja v organizaciji, kljub temu pa je uspešnih modelov organizacijskega učenja oziroma ustvarjanja organizacijskega znanja v praksi relativno malo. Izkušnje iz prakse nakazujejo, da razlogi za tako situacijo ne izhajajo iz pomanjkanja strokovnega znanja trenerjev, slabih svetovalcev oziroma premajhne proaktivnosti vodstev podjetij. Temeljni razlog je v načinu razmišljanja ljudi, posameznikov, ki so vključeni v proces kontinuiranega učenja, razvoja potencialov in medsebojnega sodelovanja.

Jedro modela avtorjev Nonake in Takeuchija je hipoteza, da je ustvarjanje znanja v organizacijah posledica interakcije med tihim/implicitnim in eksplicitnim znanjem. Ta interakcija pa poteka skozi proces socializacije, eksternalizacije, kombinacije in internalizacije (Dimovski in Colnar, 1999: 710 -711).

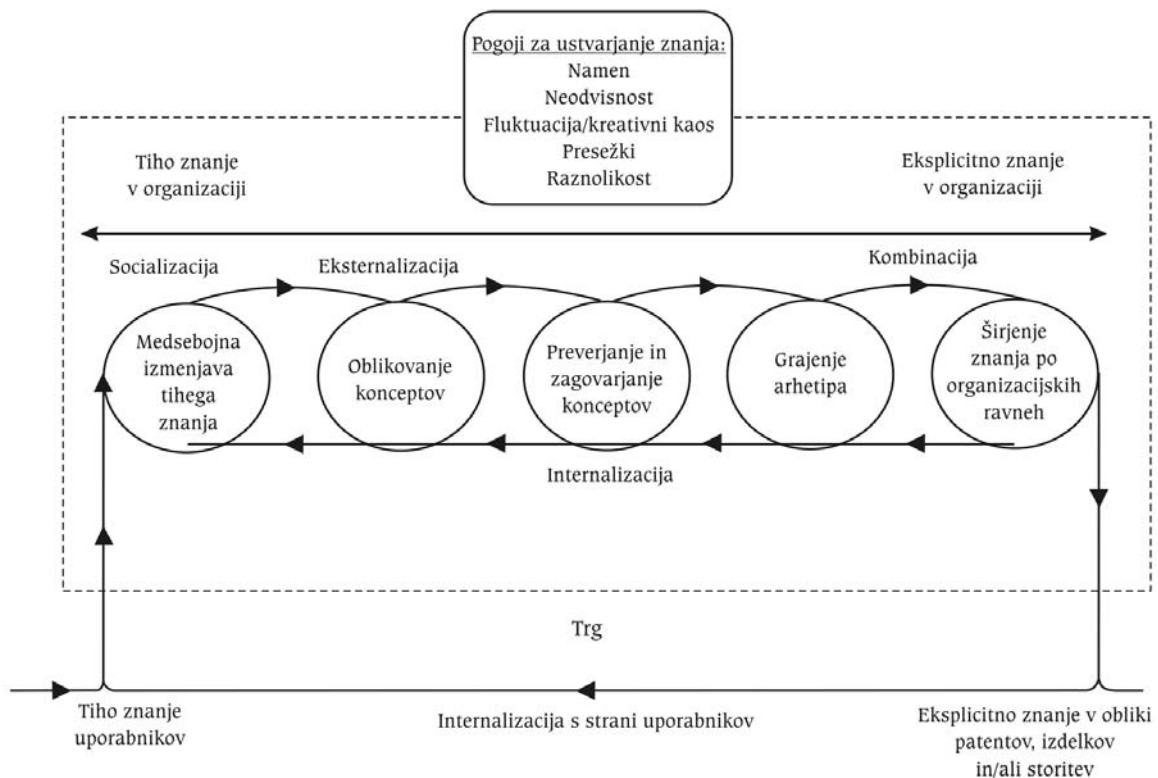
V procesu socializacije se ena oblika tihega znanja pretvarja v drugo obliko. Primeri za tovrstno obliko učenja so: izmenjava izkušenj, učenje ob delu, brainstorming delavnice, redni sestanki, pisanje zapisnika ipd.

Za eksternalizacijo je značilna pretvorba tihega znanja v novo, eksplicitno znanje predvsem s pomočjo prisposob.

Kombinacija je konverzija ene oblike eksplicitnega znanja drugo eksplicitno obliko. Do takšnih primerov učenja prihaja pri izmenjavi in kombiniranju znanja na podlagi dokumentov; na sestankih; seminarjih ter razgovorih. V procesu kombinacije se obstoječe informacije tako sistematizirajo, dopolnjujejo in kombinirajo, pri čemer se razvije novo znanje.

Internalizacija pa je proces pretvorbe eksplicitne, teoretične oblike znanja v tiho in je torej zadnja faza preverjanja organizacije oziroma posameznika, da je novo znanje sprejeto, osvojeno. V tej fazi posameznik osvojeno znanje torej sprejme v svojo bazo tihega znanja (Dimovski in Colnar, 1999:713-717).

Slika 2.3: Model ustvarjanja organizacijskega znanja



Vir: Nonaka in Takeuchi v Dimovski in Colnar, 1999: 712

Največjo vrednost in s tem tudi konkurenčnost predstavlja znanje, ki se je oblikovalo, ustvarilo znotraj posamezne organizacije - njeno specifično znanje, ki se kaže v patentih, avtorstvu določenih idej in novih procedur. Ko posameznik osvoji tovrstno znanje in ga prenese v prakso ponovno lahko rečemo, da je znanje postalo prenosljivo in da je kot tako postalo del individualnega in organizacijskega človeškega kapitala (Bogdanowicz in Bailey, 2002: 126).

Posameznik eksplicitno – kodificirano obliko znanja lahko osvoji na več različnih načinov npr. s pomočjo sodelovanja med zaposlenimi, komuniciranja, distribucije znanja, strokovnega izpopolnjevanja (Češnovar, 2001b) in z oblikovanjem internih knjižnic (Peršak, 2003a).

"Znanje zaposlenih torej predstavlja dolgoročni ključni vir konkurenčnih prednosti za organizacije" (Elsdon in Iyer v Bogdanowicz in Bailey, 2002:127).

2.7. KOMPETENTNOST

Znanje in kompetence posameznika so medsebojno povezane, zato lahko rečemo tudi, da se dolgoročno konkurenčnost posamezne organizacije danes v veliki meri dosega tudi s konstantnim razvojem kompetenc, predvsem ključnih kompetenc zaposlenih, še posebno ključnih ljudi v podjetju. Tega se še posebno zavedajo učeče se organizacije.

Sočasno z rastjo splošne izobrazbe in vedno večjimi zahtevami kupcev in strank po kvaliteti izdelkov in storitev je v organizacijah torej potrebno zagotavljati tudi vedno večjo usposobljenost, znanje zaposlenih na različnih področjih in njihove zmožnosti za hitre reakcije (Bramming v Brewster, 2000:66).

*»V svetu, v katerem je ustvarjanje, prenašanje in dostop do zapisanega znanja vse hitrejše, se zmanjšuje potreba ljudi, da bi se to znanje zapomnili. Namesto tega potrebujejo orodja za izbiranje, obdelavo in uporabo znanja, da bi se spoprijemali s spremembami pri delu, v prostem času in v družini. Zato se v izobraževanju krepi težnja po razvoju kompetenc namesto učenja zapisanega znanja ... Ne šteje več toliko znanje samo kot njegova uporaba«
(Eurydice, v Svetlik in Kohont, 2003).*

Kompetence posameznika torej obsegajo njegovo teoretično znanje (know - what), praktične izkušnje – znanje iz prakse (know – how), veščine, spretnosti, osebnostne in vedenjske značilnosti, prepričanja, motive, vrednote, samopodobo, ipd. (Gruban, 2003).

Grubanova razlago kompetenc nadgrajuje Kohont (2004:40), ki ugotavlja, da je „Kompetentnost /.../ celota vedenjskih vzorcev, znanj, sposobnosti in veščin posameznika, ki mu omogočajo, da v neki situaciji, ob upoštevanju konteksta (podjetja), uspešno opravi določeno nalogo. S tem postanejo kompetence organizacijsko merilo (ne)primernosti opravljanja dela.“

Večje kot so kompetence posameznika v primerjavi z večino zaposlenih v podjetju, pomembnejše in zahtevnejše delo lahko opravlja, le to pa od njega zahteva, da svoje kompetence še naprej razvija, da svoje znanje ves čas dopolnjuje in nadgrajuje, da se torej konstantno izobražuje in uči.

Znanje in kompetence so neločljive. Posameznik pri opravljanju svojega dela predvidoma že poseduje določeno znanje. V primeru, da svoje teoretično znanje uspešno uporablja v praksi, si pridobiva tudi praktično znanje – sočasno z delovnimi izkušnjami pa postaja vse bolj kompetenten. Kompetence se torej vedno razvijejo v določenem kontekstu v organizaciji – v stalnem procesu soočenja posameznika s svojimi sodelavci in delovnimi nalogami.

Kompetence so socialen in relacijski koncept. Relacijski zato, ker jih lahko kot posameznikovo lastnost identificiramo in označimo šele v določenem kontekstu, odnosu do opravljenega dela in njegovih rezultatov oziroma v primerjavi s kompetentnostjo z ostalimi zaposlenimi. Ker se delo opravlja v določeni situaciji in v interakciji s sodelavci, pa lahko potrdimo, da so kompetence tudi družbeno pogojene (Brewster, 2000:79-85).

Kompetence, ki si jih posameznik pridobiva v dinamičnem procesu kontinuiranega organizacijskega učenja, mu omogočajo, da lahko na svojem delovnem mestu sčasoma izvaja tudi aktivnosti, ki jih pred tem ni bil sposoben izvesti. Senge te deli v tri različne skupine. **Aspiracija** je zmožnost posameznika, da se sam odloči za razvoj določenih veščin in zmogljivosti in ne na podlagi zahtev njegovih nadrejenih. **Razumevanje**, kot ga razlaga Senge, je posameznikova veščina presojanja o najglobljih stališčih in vzorcih tako individualnega kot kolektivnega vedenja. Na ta način posameznik razvije zmožnost lastnega razumevanja sveta.

Komunikacija je nepogrešljiva možnost, da se znanje v obliki veščin in zmogljivosti na organizacijski ravni sploh lahko prenaša med posamezniki oziroma celo med posameznimi organizacijskimi enotami.

Najkompleksnejša oblika razvoja znanja na ravni posameznika, pa je **konceptualizacija**, ki jo Senge označuje kot proces preseganja obstoječih vrednot, predpostavk, mentalnih modelov in povezovanje teh na nov način (Senge v Dimovski in Colnar 1999:714-715).

Razvoj kompetenc posameznika si torej lahko razlagamo kot uporabo svojih kompetenc pri opravljanju dela in zadanih ciljev v podjetju in s tem spreminjanje svojega vedenja z namenom doseganja večje organizacijske učinkovitosti.

Rezultati konstantnega razvijanja kompetenc zaposlenih se kažejo v njihovi večji pripadnosti podjetju, večji delovni učinkovitosti in usposobljenosti za opravljanje delovnih nalog. S tem je njihovo delo narejeno bolj kvalitetno, organizacija kot celota pa sočasno dosega večjo učinkovitost, uspešnost in profitabilnost (Brewster, 2000:70,74).

Rezultati razvoja kompetenc, doseženi s pomočjo učenja, različnih posameznikov, ki opravljajo podobno delo, so različni, saj ti različno zaznavajo svoje delo kot pomembno, potrebno, zanimivo oziroma težko in imajo različne predispozicije (Sandberg v Brewster, 2000:75).

Obstaja več vrst kompetenc, ki jih posamezniki posedujejo in razvijajo. Avtorja Svetlik in Kohont (2003, Kohont, 2004:40) jih razvrščata na:

- **ključne** kot npr. znanje tujih jezikov, znanstvena pismenost;
- **generične**: sposobnost reševanja problemov, učenja, logičnega sklepanja, motivacija, delo v timih, vodenje;
- **organizacijsko specifične**, ki so izvedene iz poslanstva, vrednot in strategije organizacije. Posameznik si jih pridobi s svojim delom v določenem podjetju.
- **delovno specifične**, tiste, ki so značilne za opravljanje vlog na določenih delovnih mestih.

Govorimo lahko tudi o kompetentnosti organizacij. Kompetentne organizacije so organizacije, ki uspešno sledijo razmeram – spremembam na trgu in zaposlujejo posameznike, ki s svojimi kompetencami uspešno sledijo spremembam znotraj organizacije oziroma celo proaktivno vplivajo na njihov razvoj in razplet.

Tovrstne organizacije kompetence torej že imajo in jih le še dopolnjujejo – kar jim omogoča, da ohranjajo svojo konkurenčno prednost pred organizacijami, ki svoje kompetence šele razvijajo. Razvoj kompetenc je namreč počasnejši od generiranja sprememb na tržišču oziroma v okolju posamezne organizacije. Naučenega znanja se namreč v celoti ne da prenašati v različne kontekste, situacije, v katerih se pojavlja organizacija. Poleg tega na tem področju vedno znova ostaja tudi odprto vprašanje, koliko znanja, ki je bilo posredovano zaposlenim, so ti uspeli ozavestiti – koliko so se naučili v fazi učenja in usposabljanja (Brewster, 2000: 85-90).

V kontekstu organizacije torej lahko rečemo, da je kompetenten tisti posameznik, ki ima razvite določene sposobnosti, veščine in ima dovolj znanja in motivacije za uspešno opravljanje določene funkcije in zadanih delovnih nalog v podjetju. Učeče se organizacije, ki se zavedajo, da so ravno strategije za razvoj kompetenc ključne konkurenčne strategije, pa temu namenjajo veliko pozornost.

3. RAZMERE ZA RAZVOJ UČEČIH SE ORGANIZACIJ

Koncept učečih se organizacij v teoriji in tudi v praksi se je v zahodnem razvitem svetu razvil kot odgovor na spreminjajoče se razmere v gospodarstvu. Konec devetdesetih let dvajsetega stoletja se je v Ameriki in Angliji namreč vse pogosteje začelo govoriti in pisati o bitki podjetij za talente in o ključnih perspektivnih kadrih, kot o ključni prioriteti podjetij, kar lahko označimo kot posledico današnjega spreminjajočega se organizacijskega okolja.

Številne in hitre spremembe spreminjajo organizacijsko okolje iz predvidljivega v vse bolj nepredvidljivega, pri čemer je ključni vplivni dejavnik prihodnjih sprememb organizacijskega okolja razvoj informacijske tehnologije (v nadaljevanju IT).

Dandanes so spremembe tako pogoste, da lahko rečemo, da je ravno sprememba konstanta današnjega časa. Hiter razvoj IT v razvitem svetu posredno in neposredno vpliva na spremembe organizacijskega okolja in s tem tudi na samo poslovanje podjetij vsaj na treh področjih (Woodruffe, 1999:5-12):

1. Ravno hiter razvoj IT nas je pripeljal v čas velike tekmovalnosti in številnih izzivov za podjetja. Marsikatera gospodarska panoga se je z razvojem IT še hitreje znašla na globalnem trgu. Tovrstna situacija je primorala številne organizacije v spremenjen način poslovanja s svojim okoljem – podjetja so se na podlagi svoje iznajdljivosti in fleksibilnosti v večini panog razporedila med vodje, sledilce in podjetja, ki so se usmerila na manjše, specifične niše. Konkurenčnost podjetij je torej postala vse bolj kompleksna (Hope v Woodruffe, 1999:7).

2. Druga večja sprememba, ki jo kot posledico revolucije IT v svoji knjigi navaja Woodruffe, je nova vloga znanja, ki je postalo vir konkurenčnih prednosti v številnih gospodarskih sektorjih. Znanje po besedah avtorja Davisa (v Woodruffe, 1999:7) postaja torej neusahljivi vir moči v podjetjih.

Sočasno z novim vrednotenjem znanja postaja vrednost delnic posameznega podjetja veliko bolj odvisna od intelektualnega in ne več fizičnega kapitala. Tehnologija je dostopna vsem konkurentom, zato lahko rečemo, da je razlika med konkurenčnimi podjetji ravno v znanju in v strategijah, s pomočjo katerih znanje tudi uporabljajo.

3. Tretja večja sprememba, ki jo navaja avtor Woodruffe in se je pojavila kot posledica razvoja IT, pa je porast delavcev znanja (knowledge workers) v podjetjih. Zanje je značilno, da znajo upravljati s svojim znanjem – ga znajo uporabljati na način, ki celotnemu podjetju prinaša dolgoročne konkurenčne prednosti.

Spremembe v poslovanju organizacij, zaradi velikih sprememb v svetovnem gospodarstvu, navaja tudi avtor Rasmunsson (v Gartner - Delopost, 1998: 43-44). Zaznava namreč:

- da se masivni trgi in proizvodnje velikih serij spreminjajo in preoblikujejo v individualizirane trge in proizvodnje za konkretne naročnike, ki se sami vključujejo v razvojno fazo proizvodnje;
- in da se predvidljivo poslovno okolje, ki je omogočalo planiranje, transformira v hitro spreminjajoče se okolje, v katerem je pomembno prilagajanje kupcem;

kar po njegovem mnenju vpliva na področje zaposlovanja in ga spreminja. Ugotavlja torej, da v sodobnih učečih se organizacijah postaja vse pomembnejša izbira in pridobivanje sodelavcev in upravljanje z njimi.

Učeče se organizacije morajo torej ves čas spremljati oziroma celo predvidevati spremembe, ki se utegnejo zgoditi na trgu. Da lahko v času hitrih sprememb sploh preživijo morajo biti čim bolj fleksibilne, hitro odzivne in iznajdljive.

4. ODLOČITEV ZA UČEČO SE ORGANIZACIJO – DA ALI NE?

Organizacije razvitega sveta se v današnjem času hitrega razvoja IT in olajšanih možnostih medsebojnega posnemanja - v času vse večje konkurenčnosti - soočajo s številnimi tehničnimi razlogi, zakaj prilagoditi svojo organizacijsko strukturo in kulturo značilnostim učeče se organizacije. Vodstva organizacij spoznavajo, da je za njihov dolgoročni obstoj in uspeh na trgu najpomembnejše znanje, oziroma njegova konkurenčnost, edinstvenost. Nosilci znanja in potrebnih kompetenc, ki poleg obstoja organizacije omogočajo realizacijo njenih ciljev, pa so ljudje.

Organizacije so, v kontekstu konstantnih sprememb organizacijskega okolja, pri doseganju svojih prihodnjih priložnosti in poslovnih izzivov torej predvsem odvisne od razvoja jedrnih kompetenc svojih zaposlenih (Hamel in Prahalad v Woodruffe, 1999:26).

Tudi avtor Svetlik je prišel do podobnih ugotovitev, saj pravi, da je v času, ko so tehnološki cikli vse krajši, postalo podaljševanje izobraževalnih ciklov in s tem omogočanje kontinuiranega izobraževanja in usposabljanja jedrnemu kadru podjetja, neizogibno (Svetlik, 1996:181).

Razlogi, zaradi katerih se vodstva podjetij odločajo za spremembe, ki organizacijo razvijajo v učečo se organizacijo, ki se je sposobna neprestano učiti, je odprta za okolje in ima željo po povečanju sposobnosti in razvoju potencialov zaposlenih, navajata tudi avtorja Mills in Friesen (v Dimovski in Colnar, 1999:709).

Ti so naslednji:

- izboljšanje kakovosti organizacijske ponudbe;
- izboljšanje in poglobljanje odnosov s kupci, dobavitelji ter ostalimi skupinami deležnikov;
- uspešnejše uresničevanje zastavljenih poslovnih strategij;
- zviševanje zadovoljstva kupcev in
- doseganje dobičkonosnosti.

Kot pravi Možina (2000:5) imajo *"Prihodnost /torej/ le učeče se organizacije, v katerih je temeljna vrednota doseganje postavljenih ciljev, v katerih moč temelji na znanju, veščinah in odgovornosti. Razvoj in perspektivo si lahko zagotovijo le s stalnim in sistematičnim razvojem zaposlenih."*

5. NA POTI K UČEČI SE ORGANIZACIJI

Razlik med učečo se organizacijo in drugimi vrstami organizacij je torej več. Ena izmed njih je vsekakor razlika v stilu vodenja, v managementu. V učeči se organizaciji management ne prepusti načrtovanja razvoja človeških potencialov kadrovskemu oddelku, temveč jih kontinuirano sooblikuje skupaj z njimi. Pri tem seveda upošteva vizijo podjetja, njegovo poslanstvo, načrte in strategije doseganja teh, saj so ravno tovrstne informacije ključni vir potreb po določenem organizacijskem znanju oziroma ljudeh s posebnimi kompetencami. Učeča se organizacija tako prevzame vlogo **krovnega poslovnega modela**. Transformacija klasične vloge managerja pa predstavlja spremembo struktur, procesov in kulture organizacije v učeče se podjetje, kjer se načrtno investira v znanje, tehnologijo; spodbuja učenje in razvoj; ustvarja pozitivno organizacijsko klimo; omogoča timsko delo; goji spoštovanje do zaposlenih in zaposlenim omogoča samoiniciativnost, svobodo ter usmerja podjetje k potrebam trga, končnih kupcev (Peršak, 2003a).

Trde dejavnike upravljanja v učečih se organizacijah za razliko od klasičnih organizacij zamenjujejo tako imenovani mehki dejavniki, kot so organizacijska kultura, komunikacija med zaposlenimi, znanje, motivacija za delo, timsko delo, obvladovanje stresnih situacij, uspešno reševanje konfliktov in doseganju kariere. Reaktivno vodenje, ki temelji na dajanju ukazov in navodil, pa nadomešča ciljno vodenje, ki temelji na skupnem oblikovanju vizije in ciljev podjetja. "Z zaposlovanjem vse bolj usposobljenih delavcev je treba računati tudi s prenašanjem odločanja na nižje ravni v organizacijah" (Svetlik, 1998:7). Vodenje torej dobiva tudi interaktivno obliko, saj se pri izvajanju novih projektov in reševanju novih problemov vodja, ki tokrat prevzema vlogo instruktora, uči skupaj s sodelavci (Rasmunsson v Svetlik, 96:180).

V nadaljevanju bom predstavila posamezne elemente, strategije, ki jih mora organizacija razvijati, če želi kontinuirano ustvarjati pogoje za vseživljenjski razvoj svojih zaposlenih in s tem obdržati svoje kompetentno mesto na trgu.

5.1. USTREZNA ORGANIZACIJSKA KULTURA

Da učeče se organizacije sploh lahko vpeljujejo številne spremembe, razvijajo prijetno organizacijsko klimo in kulturo učenja, morajo v prvi vrsti prilagoditi svojo organizacijsko strukturo in organizacijsko kulturo. Za tovrstne organizacije je značilna decentralizirana organizacijska struktura, ki spodbuja avtonomno delo posameznih enot in večjo odgovornost posameznikov, ki jih na drugi strani povezuje močna organizacijska kultura (Brečko, 2001:40).

Organizacijska kultura, ki zagotavlja konstantno učenje in s tem tudi razvoj ključnih kadrov, je vsekakor eden od pogojev za razvoj učeče se organizacije in ima več pozitivnih posledic tako za organizacijo kot posameznike. Poleg tega, da kontinuirano izobraževanje organizaciji omogoča obnavljanje in zbiranje novega znanja, omogoča tudi, da lažje motivira in pridrži ključne kadre. Posamezniki pa z izobraževanjem razvijajo svoj potencial in gradijo svojo individualno kariero. Tovrstna organizacijska kultura ponazarja kulturo učečih se organizacij

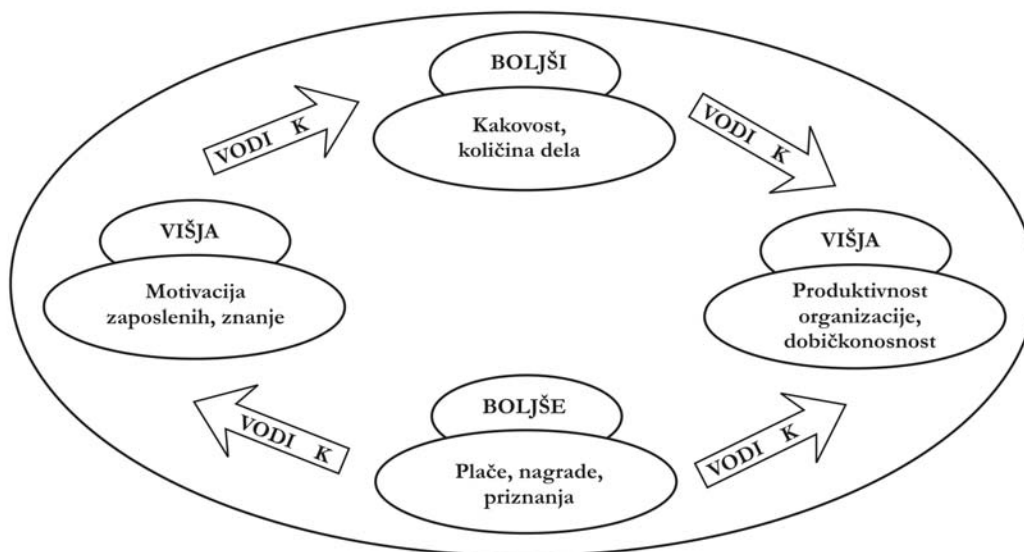
V organizaciji je sprva torej potrebno graditi in ustvarjati **kulturo zaupanja in spoštovanja** vsakega posameznika. Spoštovanje posameznika in njegovega dela, spodbuja njegovo uspešnost izvajanja nalog. Vključuje spoštovanje pravic posameznika, omogočanje pravočasne in neovirane komunikacije z vodstvom in zaposlenimi ter s tem tudi sodelovanja s sodelavci. Spoštovanje posameznika pripomore tudi k spodbujanju njegove samoiniciativnosti. Slednja možnost v posamezniku sprošča ustvarjalno svobodo, inovativnost, samostojnost pri delu posameznika in skupine in sproščenost, zato je bolj pripravljen na sprejemanje in soočenje z izzivi pri opravljanju svojih nalog (Woodruffe, 1999:140 –146).

5.2. USTREZNO RAVNANJE S KADROVSKIMI VIRI

"Človeški viri postajajo ključni proizvodni dejavnik in zato osrednji problem upravljanja sodobnih organizacij" (Svetlik, 1996:177).

V primeru, da je organizacija usmerjena v razvoj učeče se kulture, sprejema tudi dolžnosti in dejavnosti pravilnega ravnanja s kadrovskimi viri. Mednje lahko štejemo usmerjanje kadrov in razvoj njihovih sposobnosti h konstantnemu doseganju učinkovitosti in zadovoljevanje potreb zaposlenih. Prednost uspešnega ravnanja s kadrovskimi viri je v upoštevanju organizacijskih ciljev in ciljev posameznikov pri razvoju organizacije kot celote oziroma njihovo medsebojno usklajevanje in združevanje tudi v praksi.

Slika 5.4: Krožni tok uresničevanja ciljev zaposlenih in organizacije



Vir: M. Carell, N. Elbert, R. Hatfield v Možina, 2002:4.

Značilnosti pravilnega vodenja kadrovskih virov prikazuje tudi zgornji model (glej slika 5.4.). Zaposleni v podjetju predstavljajo naložbo za prihodnost, saj s pravilnim ravnanjem in omogočanjem razvoja dvigujejo svojo storilnost in prinašajo podjetju dolgoročne koristi. Temelj za doseganje tovrstnih ciljev je ustrezna poslovna politika, ki tudi v praksi upošteva in zadovoljuje gospodarske in osebne potrebe zaposlenih.

Pri tem Možina (2002:4-6) navaja osnovne cilje, h katerim mora učeča se organizacija pri zagotavljanju ustreznega upravljanja s kadrovskimi viri ves čas stremeti. Teh je po njegovih ugotovitvah pet in so naslednji:

- dvigovanje storilnosti;
- izboljšanje delovnih razmer;
- upoštevanje zakonodaje;
- pridobivanje konkurenčne prednosti in
- usposabljanje zaposlenih.

Pospeševanje in dvigovanje produktivnosti zaposlenih je moč doseči s sodelovanjem managerjev in kadrovskih strokovnjakov pri iskanju pravih odločitev, ki vodijo do uresničevanja poslovne strategije podjetja in oblikovanju kadrovske politike za vse ravni podjetja. Pri tem ni mišljeno samo pospeševanje produktivnosti z namenom proizvodnje in izvajanja večjega števila izdelkov oziroma storitev, temveč je njen namen predvsem doseganje visoke, konkurenčne kvalitete izdelkov in storitev.

Povečevanje storilnosti zaposlenih je v veliki meri odvisna predvsem od njihove motiviranosti za delo, za kar pa mora načrtno skrbeti vodstvo podjetja. Spodbujanje zaposlenih k prispevanju svojih inovacij in predlogov za izboljšanje delovnih in poslovnih procesov je npr. ena izmed učinkovitih orodij vodstva za pospeševanje in dvigovanje delovne storilnosti zaposlenih.

Izboljšanje delovnih razmer se izvaja, v primeru, da podjetje upošteva in uresničuje nekatere potrebe, želje in pričakovanja zaposlenih, ki so še v njegovi pristojnosti. Pri tem je treba upoštevati tudi dejstvo, da so želje in potrebe zaposlenih z višjo izobrazbo vse večje. Zaposleni si tako npr. želijo imeti vse večji pregled nad svojim delom, omogočeno sodelovanje in komuniciranje s sodelavci, visoko stopnjo samostojnosti, s čimer se povečuje tudi njihov prispevek k doseganju skupnih, organizacijskih ciljev.

Eden izmed ciljev pri upravljanju s kadrovskimi viri, kot pravi avtor Možina, je tudi **upoštevanje zakonodaje** – številnih zakonskih predpisov, odredb in pravilnikov, ki urejajo tovrstno dejavnost. Kadrovske oddelke pri tem velikokrat tesno sodelujejo s pravno službo, kar je ključnega pomena predvsem pri multinacionalkah. V slednjih morajo še posebno natančno spremljati zakonodajo s področja zaposlovanja v vsaki državi, kjer poslujejo.

S pravilnim ravnanjem s kadrovskimi viri si organizacije pridobivajo tudi **prednost pred konkurenco**, ki še nima ustreznih kadrov in znanja.

"V panogah, v katerih prevladujejo močna konkurenca, izenačena tehnologija in pogoji poslovanja, je ključ uspeha nedvomno v sposobnih ljudeh, ki jih je seveda naprej treba pridobiti" (Možina, 2002:6). Tem je potrebno v nadaljevanju ves čas omogočati **usposabljanje in izobraževanje**, ne samo formalnega, temveč predvsem neformalnega, ki ga lahko za posameznika organizira le organizacija sama.

K nenehnemu usposabljanju zaposlenih, posebno ključnih kadrov v podjetju, spodbujajo tudi hitre tehnološke revolucije in mednarodna konkurenčnost. Številne omenjene spremembe, na katere se mora organizacija v boju za svojo konkurenčnost, hitro odzivati, zahtevajo od zaposlenih široko znanje in številne sposobnosti, zato strokovnjaki z ozko usmerjenim znanjem niso več med najbolj iskanimi kadri na trgu delovne sile.

5.3. ZAGOTAVLJANJE KONTINUIRANEGA UČENJA

Jedro in osnovni namen poslovnega modela učeče se organizacije je razvijanje organizacijskih strategij in kulture, ki posameznikom in organizaciji kot celoti zagotavlja kontinuirano učenje in jim s tem omogoča ter jih spodbuja k razvoju in uporabi svojih kompetenc.

Da organizacija svojim zaposlenim zagotovi kontinuirano učenje, pa mora izpolniti določene pogoje. Eden izmed njih je zagotavljanje dinamične in kontinuirane interakcije med posameznikovim tihim, ponotranjenim znanjem ter zunanjim, teoretičnim znanjem, ki je shranjeno v različnih informacijskih bazah, dokumentih in samih izdelkih, blagovnih znamkah.

Različni avtorji navajajo različne metode, ki poleg organizacijskih struktur kot so npr. razvito komunikacijsko omrežje, motivacijsko delovno okolje, timsko delo, strateški kontroling, organigrami ... pospešujejo tovrstno interakcijo med različnima oblikama in vrstama znanj. Peršak med modeli navaja ciljno vodenje, sisteme uravnoveženih kazalnikov (npr. BSC) in benchmarking (Peršak, 2003a).

Tudi vsaka posamezna oblika organizacijskega učenja - ki sem jih podrobneje predstavila že v šestem poglavju, zahteva vzpostavitev določenih pogojev v delovnem okolju zaposlenih. Proces socializacije se sproži v okolju, ki zaposlenim omogoča izmenjavo izkušenj, vrednot in prepričanj; dialogi in skupinske diskusije sprožijo eksternalizacijo, zato zaposlenim ponujajo možnost izraziti svoje skrito tiho znanje. Ustrezen pretok informacij in znanja med posameznimi različnimi organizacijskimi enotami omogoča povezovanja starega znanja z novim in spada v obliko učenja, temelječega na kombinaciji.

Proces organizacijskega učenja v obliki internalizacije pa zahteva učenje posameznika na podlagi izvajanja določenih dejavnosti, aktivnosti (Dimovski in Colnar, 1999:711).

Za uspešno in kontinuirano ustvarjanje in razvijanje organizacijskega znanja lahko torej rečemo, da mora biti izpolnjenih nekaj specifičnih pogojev tako na organizacijski ravni kot na psihološki ravni vsakega posameznika. V procesu organizacijskega učenja se namreč pri vsakem posamezniku sproži individualni proces učenja, ki predstavlja celoto fizičnih, racionalnih in čustvenih procesov.

Nonaka in Takeuchi (v Dimovski in Colnar, 1999:711) navajata pet pogojev za vzpostavitev organizacijskega učenja.

Management podjetja mora pri oblikovanju svojih poslovnih načrtov ter strategij sočasno definirati **namen** - kakšno vrsto znanja je torej potrebno razviti za njihovo uspešno uresničitev. Zaposlenim v podjetju mora biti **omogočena neodvisnost**, kar spodbuja in povečuje njihovo samoiniciativnost, samomotivacijo, samoorganiziranost in jim daje možnost, da svobodno predstavljajo svoje pobude, ideje in predloge za izboljšave. Za spodbujanje učenja mora organizacija posameznikom omogočati tudi **fluktuacijo in kreativni kaos**, saj ravno najrazličnejše motnje ljudi spodbujajo k fleksibilnosti za spremembe in odprtosti za sodelovanje z okoljem. Organizacija naj po mnenju avtorjev Nonake in Takeuchija zaposlenim omogoča tudi **presežke** informacij, kar pospešuje oblikovanje novega znanja.

Zadnji od pomembnejših pogojev za vzpostavitev uspešnega organizacijskega učenja v organizaciji, ki ga avtorja navajata, pa je **vzpostavljenje raznolikosti**. Pri istih projektih naj tako sodelujejo ljudje iz različnih kultur, različne starosti in spola z različnimi interpretacijami istih pojavov, kar ravno tako omogoča organizacijsko učenje.

Tudi Senge (1990:6-13) navaja strategije oziroma temeljne discipline, kot jih on poimenuje, s katerimi organizacija, z zagotavljanjem kontinuiranega učenja svojim zaposlenim, vstopi v proces vseživljenjskega učenja. Po njegovih ugotovitvah je prav vsaka izmed vseh petih pomembna in nujno potrebna pri razvijanju učeče se organizacije, saj se medsebojno dopolnjujejo. Usklajeno razvijanje in delovanje vseh petih disciplin organizaciji zagotavlja celovit razvoj njenega potenciala.

- sistemsko mišljenje;
- osebno mojstrstvo;
- mentalni modeli;
- skupna vizija in
- timsko učenje.

Sistemsko mišljenje povezuje in dopolnjuje vse ostale discipline. Označimo ga lahko kot nekakšen konceptualen okvir za razvoj znanja in orodij, ki pripomore k temu, da nekoliko bolj ustvarjalno razumemo in s tem ovrednotimo vzorce in odnose v organizaciji oziroma jih spremenimo z namenom, da bi si pridobili trajno konkurenčno prednost.

Posameznikom in organizaciji torej omogoča, da življenje in okolje dojemajo z vidika vsestranske vpetosti in medsebojne povezanosti različnih sistemov, katerih del so. Bolj kot delovanje posameznega dela s sistemskim mišljenjem razumejo delovanje celote, zato npr. krivcev za problem, ki se pojavi v organizaciji, ne iščejo v posameznikih, temveč v sistemu kot celoti (Senge, 1990:6-7, 375).

Osebno mojstrstvo Senge (1990:7, 167-173) povezuje z razvojem posameznika v učeči se organizaciji, z iskanjem njegovih odličnosti in torej z nujnim doseganjem sprostitve posameznikovih potencialov.

Druga disciplina tako pripomore k neprestanemu razjasnjevanju in poglobljanju posameznikove osebne vizije, k usmerjanju posameznikovih potencialov v pravo smer, k razvijanju potrpežljivosti in bolj objektivnemu obravnavanju realnosti.

Osebno mojstrstvo je v spodbudnem organizacijskem okolju moč razviti s pomočjo številnih tehnik, vsebuje pa tri pomembne elemente: osebno vizijo, ustvarjalni naboj in zavezanost k resnici.

Posamezniki z visoko razvitim osebnim mojstrstvom so popolnoma predani razvoju in uporabi vseh svojih potencialov. S svojo odprtostjo do novega znanja in možnosti kontinuirano širijo svojo zavest. Z jasnim razumevanjem delovanja okolja, ki jih obdaja, in vpetosti vanj, razvijajo tudi svoje sočutje, empatijo. Pri svojem delovanju in mišljenju pa spretno integrirajo razum in intuicijo. Predstavljajo temelj razvoja učeče se organizacije.

Tretja disciplina učečih se organizacij razvija **mentalne modele** – to so temeljne predpostavke, vrednote, splošna prepričanja, norme, zgodbe in predstave, ki vplivajo na posameznikovo razumevanje realnosti in na njegovo vedenje. Čeprav se mentalnih modelov in njihovega močnega vpliva na posameznikovo delovanje v posameznih situacijah pogosto ne zavedamo, jih je možno spremeniti in tako razviti nove načine videnja in razumevanja realnosti. Zato jih lahko poimenujemo tudi kot globinske usmerjevalce posameznikov, organizacije in njene kulture. Sprememba tovrstnih mentalnih modelov je možna le v fleksibilnejših organizacijah (Senge, 1990:7-8,174-204).

Eden pomembnejših elementov vzdrževanja permanentnega učenja v učečih se organizacijah je **skupna vizija**. Ta usmerja in motivira posameznike v organizaciji pri izpolnjevanju svojih obveznosti. To je vizija, ki se ji večina članov organizacije zaveže, ker hkrati odseva tudi njihovo osebno vizijo. Prava skupna vizija dviguje posameznikove aspiracije, osmišlja njegovo delo in spreminja njegov odnos do organizacije, do te mere, da se resnično čuti del nje. Ena izmed predpostavk, ki se skriva v ozadju skupne vizije je torej želja po medsebojni povezanosti posameznikov znotraj organizacije pod okriljem nekega višjega namena, h kateremu vsi ves čas stremijo.

V primeru, da se individualna in organizacijska vizija ne ujemata, obstaja večja verjetnost, da posamezniki ne bodo delovali v skladu z organizacijskimi cilji, trdi McKenn (v Dimovski in Colnar, 1999:709).

Učeča se organizacija mora torej posvečati posebno pozornost procesu ustvarjanja skupne vizije, saj le ta kreira skupno organizacijsko identiteto (Senge, 1990:9, 205-232).

Zadnja disciplina, ki v učeči se organizaciji omogoča vzpostavitev kontinuiranega učenja, pa je **timsko učenje**. Kot pravi Senge (1990:10) je ravno tim in ne posameznik osnovna učeča se enota v modernih organizacijah, timsko učenje pa pogoj za organizacijsko učenje.

Timsko učenje torej predstavlja najintenzivnejšo možnost za sodelovanje, razvoj dvosmerne komunikacije, diskusije in prenosa znanja. Gre za proces razvrščanja in razvijanja potenciala tima z namenom ustvariti določene skupne in želene rezultate.

Temelji na osebnem mojstrstvu posameznikov in skupni viziji. Zahteva obvladovanje postopkov komunikacije, prepoznavanje in izogibanje vzorcem interakcije med člani tima, ki onemogočajo medsebojno učenje in koordiniranje akcije (1990:233-269). Tudi avtorica Brečko (2001:39) se strinja, da organizacije lahko dosegajo boljše rezultate in kakovost s pomočjo skupnega učenja in izmenjave izkušenj, zato predlaga naj individualne naloge vse bolj nadomešča timsko delo, ki slednje omogoča.

Predstavljene discipline, ki organizacijam omogočajo na poti k učeči se organizaciji, lahko označimo kot osebne in kolektivne discipline. Med slednje štejemo predvsem disciplini ustvarjanja skupne vizije in razvoja timskega učenja (Senge, 1990:11, 375). Vsaka od njih posameznikom znotraj organizacije odpira vprašanja, o čem naj razmišlja, kaj si resnično želi ter na kakšen način naj pristopa v interakcije z drugimi posamezniki in se uči skupaj z njimi. Na ta način vseh pet disciplin resnično usmerja in motivira posameznika, time in organizacijo v smeri vseživljenjskega medsebojnega učenja.

5.3.1. RAZLIČNI TIPI UČENJA

Zagotavljanje kontinuiranega učenja in razvijanja kompetenc zaposlenih vključuje tudi zagotavljanje ustrezne oblike učenja. Le-ta naj bi v načinu podajanja snovi ustrezala tako samemu znanju, ki se prenaša, veščinam, ki se razvijajo v učnem procesu, kot tudi učečemu se posamezniku in njegovim osebnostnim lastnostim.

Schein (v Možina, 1996:88-91) opredeljuje različne tipe učenja za zaposlene v učečih se organizacijah. Vsak od njih je primeren za različno situacijo:

- pridobivanje znanja in razumevanja;
- učenje navad in spretnosti;
- čustveno pogojevanje in priučeni strah.

1. **Pridobivanje znanja in razumevanje dogajanj oziroma procesov** je bistveni način učenja zaposlenih v učeči se organizaciji. Zanje je namreč pomembno, da resnično razumejo bistvo procesov, v katerih sodelujejo – kako potekajo, zakaj so pomembni, kakšna je njihova podrobna vsebina. Razumevanje je namreč mnogo zahtevnejša oblika učenja kot le zapomnenje novih informacij in je težavno zlasti pri kompleksnih problemih.

Pri tem Schein poudarja, da je takšno učenje pri odraslih učinkovito le, če tisti, ki se uči, spozna problem in je motiviran za njegovo reševanje oziroma, če učeči se posameznik najde pravo vrsto vedenja, ki razrešuje problem (Schein v Kavčič, 1994: 426).

2. "Učenje navad in spretnosti je povezano z vzpodbujanjem in nagrajevanjem učenja pravih stvari, medtem ko napake pri učenju in napačno vedenje niso kaznovane." (Kavčič, 1994:426) Tovrstno učenje je navadno počasno, saj zahteva veliko praktične vaje velikokrat pa tudi odvajanje starih navad in spretnosti.

3. **Čustveno pogojevanje in priučeni strah** je tip učenja, ki ga Schein ocenjuje za najbolj učinkovitega. Organizacije ga uvajajo tako, da nove načine vedenja vzpostavljajo s kaznovanjem ali z nagrajevanjem. Pri tem je zanimivo dejstvo, da so vzorci vedenja, ki so naučeni s pomočjo kaznovanja, mnogo bolj stabilni od vedenjskih vzorcev, naučenih z nagrajevanjem (Schein v Kavčič, 1994: 427).

Tem trem tipom učenja v učečih se organizacijah Možina dodaja še dva tipa (Možina, 1996:88):

- ustvarjalno učenje (Kavčič v Možina, 1996:88) in
- akcijsko učenje.

Brečkova (2001: 41-42) pri tem ugotavlja, da je za razvoj učeče se organizacije najbolj učinkovito izobraževanje na delovnem mestu – **akcijska oblika učenja**, ki zaposlenim omogoča tesno povezavo teorije s prakso oziroma takojšnjo uporabo znanja na delovnem mestu, preverjanje znanja na konkretnih nalogah in hitro odpravljanje napak; in torej poteka v »kontekstu osebnih in organizacijskih razvojnih projektov« (Brečko, 2001:42). Poleg učenja pri delu vključuje tudi projektno sodelovanje, menjavo dela in trening (Zupan 2001:99). V primeru potreb po določenih vsebinah, pri čemer igra pomembno vlogo medosebna interakcija, pa predlaga »metodo izobraževanja po skupinah (notranjih in zunanjih)« (Brečko, 2001:41).

Zupanova (2001:99), poleg že omenjenih, navaja še eno obliko učenja - **samostojno učenje** - posameznikov z branjem literature, učenje s CD-romi, avdio- in videoučenje.

Za globalne organizacije, kot ugotavlja Pucik, pa je ključnega pomena tudi, da z izobraževanjem svojega ključnega kadra v različnih tujih državah in njihovim vključevanjem v različne internacionalne projekte, razvijajo globalno miselnost (Pucik v Woodruffe, 1999: 132).

5.4. UPRAVLJANJE ZNANJA

Skupaj z učečimi se posamezniki se uči tudi organizacija. Da pa lahko organizacijsko učenje zaživi z vsem svojim potencialom, mora organizacija zagotavljati kontinuiran pretok znanja. Omogočati mora torej prenos eksplicitnega znanja na posameznike; prenos znanja med posamezniki, skupinami, oddelki in poslovnimi enotami ter prenos implicitnega, tihega znanja posameznikov v trdno, kodificirano obliko. Pri tovrstnem prenašanju znanja z različnimi metodami in orodji govorimo o upravljanju znanja.

Kot pravi Peršak (2003a) je upravljanje znanja: "... zajemanje, ustvarjanje, prečiščevanje, izmenjava in uporaba strokovnega znanja ... in vsebuje eksplicitno in implicitno znanje."

Pri tem pa se pojavlja bistveno vprašanje, kako povečati pretočnost znanja, ki se skriva v glavah zaposlenih – pretočnost implicitnega znanja, česar rezultat je tako razvoj človeških virov kot tudi organizacijski razvoj.

Predpogoj za upravljanje znanja je že omenjeno primerno organizacijsko okolje, ki spodbuja učenje in izmenjavo znanja in izkušenj. Ker je prenos znanja veliko bolj povezan z ljudmi in odnosi, kot s projekti in viri, je ravno organizacijsko okolje tisto, ki s spoštovanjem zaposlenih in z zagotavljanjem vzpostavljanja odnosov med njimi, podpira upravljanje znanja. (Collison in Parcell, 2002:32)

Za uspešno upravljanje znanja v organizaciji mora le-to zajemati številne dejavnosti. Collison in Parcell navajata naslednje (2002:45-57):

- ustvarjanje in širjenje eksplicitnega znanja,
- izmenjavo in uporabo strokovnega znanja;
- oblikovanje procesov in tehnologij, ki spodbujajo povezovanje med ljudmi, ki imajo znanje, izkušnje in so jih pripravljene medsebojno deliti s svojimi sodelavci in s tem omogočajo prenos implicitnega znanja in dokumentov med njimi; poleg izmenjave znanja tovrstni procesi olajšajo tudi potrjevanje in prečiščevanje znanja med zaposlenimi;
- poleg elektronskega komuniciranja vzpostavljanje in razvijanje osebnih odnosov in krepitev medsebojnega zaupanja med zaposlenimi;
- spodbujanje vedenja zaposlenih, ki podpirajo prenos znanja kot npr. aktivno poslušanje, medsebojno nudenje pomoči pri delu, medsebojno sodelovanje, odprtost za različna mnenja in predloge;
- odpravljanje ovir pri izmenjavi znanja tako na področju informacijske tehnologije, delovnih procesov kot tudi v medsebojnih odnosih med zaposlenimi.

Upravljanje znanja lahko torej označimo kot kompleksen in dolgoročen proces. To postane preglednejše z uporabo modelov, ki povezujejo učne procese ter zajemajo in prenašajo znanja na vsakodnevno poslovanje podjetja. Model skupaj z opisom dejavnosti omogoča lažje doseganje zastavljenih ciljev na področju upravljanja z znanjem.

5.4.1. POSLOVNI MODEL GOSPODARJENJA ZNANJA

V Inštitutu za razvoj učečih se podjetij iz Ljubljane so na podlagi ugotovitev številnih teoretikov in na podlagi lastnega znanja in izkušenj razvili Poslovni model gospodarjenja znanja. Po njihovih ugotovitvah uspešno gospodarjenje z znanjem, ki izhaja iz poslovne strategije, posameznemu podjetju omogoča spremembo, oziroma strateški razvoj organizacijske kulture v učeče se podjetje. Poslovni model gospodarjenja z znanjem tako sestavlja sedem razvojnih faz, od katerih se prva faza postavljanja vizije znanja v podjetju, ponovi tudi kot zadnja faza spiralnega modela. Model je specifičen za vsako organizacijo oziroma podjetje posebej in je torej zelo fleksibilen.

V prvi fazi razvojne spirale gospodarjenja z znanjem, se podjetje sooča z vprašanjem vizije, ciljev in strategije gospodarjenja z znanjem in si zastavlja vprašanje, kakšna znanja potrebuje za doseg te. Potrebno je narediti analizo in pregled potrebnih kompetenc in spretnosti, ki jih potrebuje podjetje kot celota, posamezni poslovni oddelki v podjetju, delovna mesta in posamezni zaposleni, za uresničevanje zastavljene poslovne vizije, strateških ciljev, poslanstva in strategij.

V prvi fazi modela gospodarjenja z znanjem je pomembna tudi analiza ugotavljanja potreb posameznih znanj. Katera strateška znanja naj torej poseduje vodstvo podjetja; katera ključna znanja, ki so specifična za posamezno podjetje in zato predstavljajo vir konkurenčnih prednosti, naj posedujejo ključni kadri v podjetju in katera standardna, splošna znanja ostali zaposleni.

Nadgradnja ugotavljanja potreb po določenih specifičnih znanjih je oblikovanje zakladnice znanja v drugi fazi razvojnega modela gospodarjenja z znanjem. V podjetju je potrebno izvajati kontinuirano evidenco eksplicitnega in implicitnega znanja posameznih organizacijskih enot, delovnih mest, strokovnih področij, projektov oziroma znanja in kompetence posameznikov.

Zakladnica znanja oziroma zemljevid znanja omogoča večjo transparentnost in dostopnost znanja v podjetju, hkrati pa določeno znanje tudi vrednoti. Glede na kvaliteto posameznega znanja oziroma kompetence se lahko v nadaljevanju ugotavlja njegova strateška pomembnost, aktualnost oziroma nepomembnost za organizacijo in njene zaposlene.

Tako transparenten pregled kot tudi vrednotenje kvalitete znanja služi podjetju v veliko pomoč pri sistematičnem načrtovanju in izvajanju nadaljnjih izobraževanj za posamezne organizacijske enote, oddelke, time in posameznike, oziroma pri utrjevanju in prenosu obstoječega znanja.

Z ugotavljanjem vrzeli med oceno posameznikovih veščin in sposobnosti ter oceno zahtev delovnega mesta je mogoče natančneje načrtovati usposabljanja in izobraževanja za posameznika. Pri tem je pomemben tudi proces prenosa merljivih ciljev organizacije v cilje oddelkov in posameznikov.

Problematiki prenašanja znanj je namenjena tretja faza modela gospodarjenja z znanjem. Njen glavni namen je izmenjava specialnih znanj, izkušenj, dobrih praks ipd. med člani podjetja, kar jim omogoča učinkovitejše delo, podjetju kot celoti pa hitrejši razvoj.

Znanje je potrebno prenašati znotraj organizacije med posameznimi oddelki, timi, posamezniki tako horizontalno kot vertikalno in zunaj organizacije – med organizacijami in bazami. Prenose znanja v grobem delimo na formalne in neformalne prenose. V primeru organiziranega izobraževanja in usposabljanja ter med delom projektne skupine se izvaja formalni prenos znanja, medtem ko gre na primer pri postavljanju odprtih vprašanj med odmorom za kavo za neformalno obliko prenosa znanja.

V tretji fazi je torej potrebno načrtovati strategije, kako znotraj in izven podjetja na več različnih načinov prenašati znanja med posamezniki, skupinami posameznikov, oddelki in podjetji. "Vsekakor igrajo pri nastajanju prenosa znanja pomembno vlogo (ne)razviti sistemi komuniciranja, informiranja, motivacije, timskega dela in vodenja" (Peršak, 2003a: 1-6).

Četrta faza modela, ki ga je za namen gospodarjenja z znanjem razvil Inštitut za razvoj učečih se podjetij, je namenjena preoblikovanju eksplicitnega in tihega znanja v izdelke in storitve. Pri tem se podjetja soočajo z iskanjem rešitev, kako obstoječa znanja kar najučinkoviteje uporabiti in izkoristiti v praksi. Prenos teoretičnega znanja v prakso omogoča razvoj podpornih okolij, ki spodbujajo inovativnost zaposlenih; ustrezna infrastruktura, ki omogoča stalne izboljšave; razvit sistem motiviranja zaposlenih ter usposabljanje ključnih kadrov.

Uporaba znanja v praksi vodi podjetja do pete faze oziroma načrtov in strategij, kako obstoječe znanje kontinuirano nadgrajevati. Pri tem je za posamezno podjetje ključnega pomena, da zakladnico znanja nadgrajuje z lastnim, izvirnim znanjem. Tovrstno znanje podjetju namreč lahko prinaša konkurenčne priložnosti in s tem tudi konkurenčne prednosti.

Naslednja, šesta razvojna faza je zadnja faza enega razvojnega sklopa in hkrati podlaga za načrtovanje naslednje razvojne spirale. Dejavnosti, ki so značilne za to fazo so vrednotenje obstoječega znanja, oziroma vpliva usposabljanja in izobraževanja na delovno učinkovitost in motiviranost zaposlenih; ocena investicij v znanje in hkrati vrednotenje rasti intelektualnega kapitala. Za ocenjevanja znanja so v Sloveniji in tujini v uporabi posebne metode kot so Scandia Navigator, BSC, borze znanja, Kirk Patrikov model idr.

V samem procesu vrednotenja znanja in njegovih posledic na zvišanje kvalitete, učinkovitosti opravljanja dela udeležencev usposabljanj in izobraževanj, se ugotavljajo tudi predlogi in ideje za nadaljnje optimalnejše usposabljanje.

V inštitutu za razvoj učečih se podjetij so razdelali tudi temeljna načela gospodarjenja z znanjem, ki so pomembna v fazi načrtovanja in oblikovanja poslovnega modela gospodarjenja z znanjem, še pomembnejša pa pri njegovi nadaljnji implementaciji v praksi. Temeljna načela gospodarjenja z znanjem so naslednja: vključitev v poslovno politiko, participativnost, sinergičnost, sistemskost, prijaznost in preglednost, funkcionalnost, ekonomičnosti, tehnična in vsebinska kakovost, dostop udeležencem, organiziranost, vključevanje vodstva, vključitev v vrednostni sistem, tajnost in zaščita (Peršak, 2003a).

5.4.2. ORODJA IN TEHNIKE PRI UPRAVLJANJU ZNANJA

Za lažjo ponazoritev upravljanja znanja v učečih se organizacijah, poleg že predstavljenega poslovnega modela gospodarjenja znanja, navajam nekaj praktičnih primerov orodij in tehnik, avtorjev Collisona in Pacella (2002,88-97).

Kolegialna pomoč

Kolegialna pomoč je sestanek ali delavnica, ki omogoča izmenjavo specifičnih izkušenj, uvidov in znanja med člani različnih timov, delovnih skupin oziroma organizacijskih enot v večjih organizacijah. Gre torej za interno posredovanje znanja in izkušenj med ljudmi, ki to znanje imajo in ljudmi, ki to znanje potrebujejo, od katerih vsi poznajo namen sestanka oziroma poslovni izziv. Tovrstno učenje je učenje pred samo izvedbo naloge članov tima.

Tovrstno orodje upravljanja znanja ima številne prednosti. Poleg tega, da kolegialna pomoč spodbuja izmenjavo znanj, izkušenj in uvidov, razvija tudi močne mreže med zaposlenimi, identificira možne rešitve problema in nove načine razmišljanja.

Revizija akcije

Revizija akcije je preprosto orodje, ki posameznikom in timom omogoča hitro ovrednotenje novega znanja in izkušenj, ki so se jih naučili iz uspehov in porazov pri opravljanju naloge.

Poteka v obliki krajšega, odprtega sestanka, na katerem udeleženci v sproščenem ozračju enakovredno in odkrito spregovorijo o znanju, ki so si ga pridobili pri skupnem projektu. Pri tem si pomagajo s postavljanjem vprašanj kot npr.:

- Kaj bi se moralo zgoditi? Kakšen cilj je imela naša dejavnost?
- Kaj se je v resnici zgodilo pri izvajanju naloge tima?
- Zakaj je prišlo do razhajanj?
- Kaj smo se iz tega naučili, spoznali?

Poleg konstantnega procesa učenja, revizija akcije omogoča tudi krepitev zaupanja in povezanost med člani tima.

Revizija akcije se izvaja takoj po izvedeni nalogi, po zaključenem projektu, nova spoznanja pa se upošteva in vnese v prakso že pri naslednji zadani nalogi oziroma projektu.

V primerjavi s kolegialno pomočjo, omogoča revizija akcije učenje med izvajanjem naloge, med delom tima.

Retrospektiva

Eden izmed orodij za lažje upravljanje znanja in sočasno za prenos znanja med zaposlenimi je tudi retrospektiva. Retrospektiva je daljši sestanek, ki ga izvedemo po zaključeni kompleksni nalogi oziroma projektu tima.

Tovrstno orodje omogoča takojšen prenos pridobljenega znanja v naslednji podoben projekt, ki je v načrtu tima in hkrati način za zajemanje znanja, ki je lahko v pomoč tudi drugim projektnim timom.

Na retrospektivnem sestanku se udeleženci pogovarjajo o poteku projekta, o dobro opravljenih posameznih nalogah projekta in mnenjih, idejah in razlogih, kaj bi pri izvajanju projekta lahko potekalo bolje. Eden izmed udeležencev po retrospektivi napiše poročilo, v katerem vključi tudi smernice za izvajanje določenih nalog v prihodnosti, imena ljudi, ki so sodelovali pri projektu ter ključne dokumente projekta.

Mreže zaposlenih

Večino znanja, ki se nahaja v posameznem podjetju, je shranjeno v glavah ljudi. Ravno vzpostavitev mrež zaposlenih je najboljši način za dostopanje do znanja, njegovo ohranjevanje in osveževanje. Implicitnemu znanju, ki ga premore podjetje, na ta način preprečimo statičnost, ki je nekoliko bolj značilna za eksplicitno znanje, zajeto v dokumentih, izdelkih podjetja. Zaposleni, povezani v mrežo, svoje znanje torej nadgrajujejo in ga uporabljajo v novih projektih, novih poslovnih procesih.

Mreža, ki spodbuja in omogoča izmenjavo in nadgrajevanje znanja zaposlenih, hkrati tudi preprečuje, da bi posamezniki z redkim, a iskanim strokovnim znanjem, le to obdržali zase oziroma svoje znanje po odhodu iz podjetja v celoti odnesli s seboj.

Mreže ljudi so lahko zelo različne. Imajo svoj namen, skupna komunikacijska sredstva in koordinatorja. Njeni člani v mrežah razvijajo in uporabljajo delovne prakse, drug drugemu pomagajo razvijati sposobnosti oziroma z medsebojnim sodelovanjem uresničujejo zastavljene poslovne cilje (Collison in Pacell, 2002:95).

Omenjena orodja in tehnike za upravljanje znanja se v posameznih učečih se organizacijah lahko dopolnjujejo še z drugimi. Pomembno je le, da se znanje v tovrstnih organizacijah uspešno upravlja – torej zbira, nadgrajuje, utrjuje in prenaša.

6. KLJUČNI KADRI

Organizacijo predstavljajo in sestavljajo ljudje, ti pa imajo glede na svojo izobrazbo, spretnosti in osebnostni karakter v organizaciji vsak svojo vlogo, obveznosti in odgovornosti.

Ključni delavci s primarnega sektorja zaposlenih si v učečih se organizacijah zaslužijo še posebno pozornost. Ti s svojim strokovnim znanjem in posebnimi, redkimi in iskanimi kompetencami predstavljajo največji vir konkurenčnih priložnosti in s tem tudi konkurenčnih prednosti celotnega podjetja.

Organizacija se mora v prvi vrsti torej odločiti, kako velika bo skupina ključnega jedra zaposlenih, katerim z različnimi strategijami želi izkazati svojo pripadnost - jih obdržati zase in si s tem zagotoviti svojo konkurenčnost tudi v prihodnosti.

Smiselno je, da v svoje ključno jedro vključi trenutno vodstvo podjetja, njihove potencialne naslednike in še nekatere druge zaposlene s ključnim znanjem oziroma kompetencami (Woodruffe, 1999: 97).

Organizacije uporabljajo različne strategije upravljanja s človeškimi viri za različne sektorje zaposlenih. Posebne, bolj inovativne so predvsem strategije zaposlovanja ljudi, ki spadajo v primarni segment (Windolf v Svetlik, 1996:180).

Podjetja kandidate, primerne za opravljanje ključnih funkcij v podjetju, iščejo že med študenti v času njihovega študija. Najboljše, najbolj nadarjene študente povabijo k sodelovanju, na obiske in na prakso v podjetje ter jih spodbujajo, da v okviru študija v svojih nalogah obravnavajo probleme, situacije, ki so ključne in zanimive za podjetje. Vsako leto nekaj najboljših mladih strokovnjakov s splošno izobrazbo, široko razgledanostjo in sposobnostmi za določena dela sprejmejo na poskusno triletno usposabljanje. Medtem se mladi strokovnjaki socializirajo v okolje in kulturo podjetja, izvajajo različne naloge na različnih delovnih mestih in se sočasno dodatno izobražujejo. Vodstvo podjetja jih skrbno opazuje in se po poteku poskusnega usposabljanja za vsakega kandidata posebej dokončno odloči, ali je primeren za zaposlitev in opravljanje določenih ključnih nalog v podjetju ali ne (Svetlik, 1996:180-181).

Ena od nadaljnjih strategij razvoja ključnih kadrov, ki jih uporabljajo podjetja je, da oblikujejo skupino zaposlenih z manj kot petimi leti delovne dobe, ki so pri opravljanju svojega dela samoiniciativno pokazali posebno zavzetost in dosegli nadpovprečno visoke delovne rezultate ter s tem pokazali sposobnost za opravljanje zahtevnejših funkcij v podjetju kot so vodenje ali opravljanje visoko strokovnega dela. Vodstvo podjetja perspektivnemu kadru, ki predstavlja približno en odstotek vseh zaposlenih, nato omogoča menjavo področij dela; sodelovanje v najbolj zahtevnih nalogah in projektih; delo s tujimi svetovalci in sodelovanje pri uvajanju novosti; s čimer spodbudijo razvoj nakazanih nadpovprečnih sposobnosti. Vsak izbranec izmed skupine izjemnih kadrov si med člani uprave oziroma med ostalimi ključnimi sodelavci v podjetju izbere mentorja, ki ga usmerja in podpira pri razvoju; veliko pozornost pa namenjajo tudi načrtovanju njihove nadaljnje kariere. Na ta način podjetja že mlade nadarjene in nadpovprečno sposobne kadre pripravljajo na prevzemanje pomembnejših funkcij v podjetju in izvrševanje pomembnejših nalog, ki so ključne za uspešnost in konkurenčnost podjetja (Zupan, 2001:45-50).

V primeru, da so z delom in razvojem kandidata zadovoljni, z njim sklenejo pogodbo o delu za nedoločen čas in s tem zagotovijo mladim perspektivnim kandidatom vseživljenjsko kariero.

V kolikor posameznik, s ključno funkcijo v podjetju, tekom svoje kariere kontinuirano dosega zastavljene delovne cilje, sledi razvoju in izboljšavam na svojem delovnem področju in se kontinuirano usposablja, mu podjetje nudi tudi primerno visoko spodbudno plačo z številnimi dodatnimi ugodnostmi, kot so avto, stanovanje, različne oblike zavarovanja, udeležbo pri dobičku, delnice podjetja itd. Ključni ljudje v podjetju tako uživajo visoko avtonomijo in so vključeni v postavljanje vizij, načrtovanje in sprejemanje odločitev (Svetlik, 1996:181).

V primeru, da v samem podjetju ne morejo najti ustreznega kadra, primerne za opravljanje strokovnih dejavnosti, morajo za pridobitev potrebnih kadrov uporabiti posebne ukrepe. Dandanes je namreč še posebno težko najti kompetentnega narovoslovno-tehničnega strokovnjaka, saj je ponudba teh na trgu delovnih sil veliko manjša od povpraševanja.

Podjetja se kot pravi Zupanova (2001:48) poslužujejo postopkov privabljanja dobrih, strokovnih sodelavcev (recruitment) še posebej v naslednjih primerih: ko določenega kadra v splošnem primanjkuje; v primeru velike konkurence med delodajalci oziroma v primeru, ko je podjetje manj privlačno za zaposlovanje zaradi svoje zemljepisne oddaljenosti ali morebitne manjše prepoznavnosti.

Pri tem je pomembno, da natančno opredelijo ključna znanja, sposobnosti in vrednote, ki jih v skladu s poslovnimi in strateškimi načrti in vizijo podjetja pričakujejo od svojih sodelavcev.

Sočasno izpostavlja še, da je za podjetje, ki stremi k uspešnosti, ključnega pomena privabiti *"... sodelavce z ustreznimi in hkrati čim večjimi zmožnostmi za izvajanje poslovne strategije /.../ jih smiselno uvesti v delo in jih seznaniti s podjetjem"* (Zupan, 2001:44).

Ob tem avtor Woodruffe (1999:104) še ugotavlja, da v primeru, ko organizacija želi privabiti in zaposliti ljudi z zelenim ključnim potencialom, jih mora znati pritegniti z dovolj atraktivno in pošteno ponudbo, da vzbudi njihov interes. Zagotoviti jim mora pogoje, v katerih bo lahko zadovoljila potrebam zelenih ključnih kadrov in če je potrebno, se mora biti pripravljena tudi spremeniti.

Kompetentnost svojih zaposlenih organizacija torej lahko doseže oziroma zvišuje na dva načina. Z učenjem posameznika - z omogočanjem razvoja njegovih sposobnosti oziroma s pravilno selekcijo iskanega novega kadra. Rezultat – odličnost posameznikovega dela je namreč odvisen predvsem od posameznikove sposobnosti, kompetentnosti opravljanja določene funkcije v podjetju in od njegove pripravljenosti oziroma veselja, volje do dela. Podjetje pri tem igra veliko vlogo in ima velik vpliv na oba faktorja - tako na razvoj posameznikove sposobnosti kot motivacijo za delo (Gatewood in Feild, 2001:3).

Tovrsten pristop upravljanja z jedrnim kadrom podjetja, podaljševanje izobraževalnih ciklov – omogočanje stalnega izobraževanja in usposabljanja ključnih sodelavcev, je v času, ko so na drugi strani tehnološki cikli vse krajši, torej neizbežen.

6.1. KAKO ZADRŽATI USTREZNE KADRE?

Avtorja Rousseau in Wade – Benzoni (v Woodruffe, 1999:30) ugotavljata, da s tem ko podjetju uspe obdržati svoj jedrni kader, si sočasno zagotovi tudi organizacijsko stabilnost in kontinuiteto učenja.

Odgovori na vprašanje, kako bo organizacijam uspelo obdržati svoj jedrni kader ob sočasnem razvoju individualne kariere posameznikov, so torej ključni v današnjih pogojih zaposlovanja.

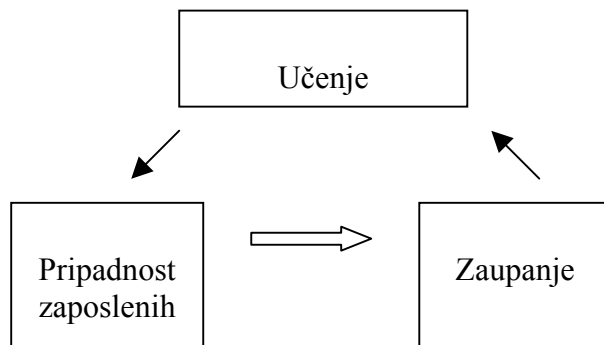
Podjetja se morajo truditi, ne samo iskati ključne strokovnjake z določenimi iskanimi sposobnostmi in zmožnostmi na trgu delovne sile, temveč, ko te zaposlijo in uvedejo v delovne procese in kulturo, filozofijo podjetja, da jih znajo v podjetju tudi zadržati. Strokovnjaki s svojim odhodom s seboj namreč odnesejo tudi ključno znanje, sposobnosti in zmožnosti, ki prispevajo k dolgoročni konkurenčni priložnosti in prednosti podjetja. V posameznem podjetju je zato treba uvajati in zagotavljati vrsto različnih ugodnosti, nagrajevanja ter graditi na pripadnosti kulturi in filozofiji podjetja.

Načinov, kako preprečiti njihov nepričakovan odhod, ki bi bistveno vplival na prihodnost podjetja, je več.

Obstaja večja možnost, da bodo ključni zaposleni ostali v podjetju, ki jim nudi zaposlitev, če se bo med njimi in med podjetjem konstantno razvijala in ohranjala **vzajemna pripadnost**. (Hunt v Woodruffe, 1999: 40) Pri tem Avtorja Meyer in Allen razlikujeta med tremi oblikami pripadnosti – afektivno (affective), trajno (continuance) in normativno, od katerih ima vsaka svoje značilnosti. Pri afektivni pripadnosti posameznika organizaciji gre za njegovo čustveno identifikacijo z organizacijo, medtem ko pri trajni pripadnosti posameznik ne vidi druge alternative, kot da ostane – ima občutek, da ne more zapustiti organizacije. Pri normativni pripadnosti pa gre za posameznikov občutek, da je s svojimi nalogami, za katere je odgovoren na svojem delovnem mestu, zavezan organizaciji, v kateri je zaposlen.

Za organizacijo je najbolje, da dosega afektivno pripadnost svojih zaposlenih – emocionalno identifikacijo s svojimi zaposlenimi, nadrejenimi, z organizacijsko kulturo, z njenim vrednostnim sistemom oziroma z organizacijo kot celoto. V tem primeru so zaposleni ponosni, da so del organizacije, ki ji pripadajo in so zadovoljni z vzajemnim sodelovanjem in zadovoljevanjem potreb z organizacijo (v Woodruffe, 1999:66).

Slika 6.5.: Pripadnost organizaciji omogoča učenje



Vir: Woodruffe, Charles, 1999:71.

Organizacijska pripadnost je predpogoj za razvoj občutka zaupanja zaposlenih, slednji pa ponovno potrjuje pripadnost posameznika organizaciji, kar prikazuje tudi zgornji model (glej sliko 6.5.). V primeru dolgoročnega 'sodelovanja' oziroma pripadnosti med posameznikom in organizacijo, morajo zaposleni učenje in prilagajanje spremembam znotraj in zunaj organizacije sprejeti kot samoumevno. Njihova pripravljenost do učenja pa je v sorazmerju z zaupanjem v jamčeno vseživljenjsko kariero v organizaciji.

"/.../ možnost nadaljnjega doseganja uspešnosti in razvoja ljudi najbolj priveže k delodajalcu" (Zupan, 2001:102).

Ker organizacija ključne ljudi enostavno potrebuje, mora torej tudi sama prispevati svoj delež k recipročni pripadnosti z zaposlenimi. Organizacija lahko na več načinov pokaže pripadnost svojim zaposlenim:

- zavedati se mora vrednosti svojih zaposlenih in njihovih ključnih kompetenc ter svoje zavedanje udejanjati tudi v praksi – privlačiti mora najbolj perspektivne kadre, jih znati motivirati, nagrajevati, usposabljati, učiti, jim streči in znati prisluhni tudi njihovim potrebam (Drucker v Woodruffe, 1999:74);
- z dejanji in besedami zagotoviti ključnemu jedru zaposlenih, da želijo z njimi 'sodelovati' dolgoročno;
- graditi z njimi poštene odnose (Woodruffe, 1999:73 –79);

- z dobrim načrtovanjem organizirati potek njihovega dela, jim postavljati vedno nove cilje in delovne izzive, jim zagotavljati razvoj njegove kariere in jim s tem omogočiti dostop do novega znanja, novega načina dela, novih idej in razvoja lastnih potencialov ter uporabe svojih zmožnosti pri izvajanju dodeljenih strokovnih nalog (Woodruffe, 1999:73 –79, Zupan, 2001:89 – 101);
- jih rangirati kot deležnike oziroma solastnike podjetja, jih vključevati pri oblikovanju vizije, poslovne strategije podjetja, skupaj z njimi reševati probleme, jih vključevati v proces nenehnih izboljšav in na ta način sklepati z njimi neke vrste partnerski odnos. (Woodruffe, 1999:79; Zupan, 2001:89 – 101).

Poleg že naštetih ter zagotavljanja možnosti kontinuiranega izobraževanja, usposabljanja in utrjevanja že obstoječih znanj, obstaja še vrsta dejavnosti, elementov, s katerimi podjetja gradijo neke vrste partnerski odnos s svojim ključnim jedrom. S tem jih lažje pridržijo in jim s zajamčijo vseživljenjsko kariero v svoji sredi.

Za tovrstni kader je pomemben že sam način zaposlovanja. Ključne zaposlene z iskano strokovno izobrazbo večina podjetij zato zaposluje za nedoločen čas, medtem ko ostale zaposlene, še posebno v fleksibilnejših organizacijah, zaposlujejo za določen čas oziroma naročajo izvajanje raznovrstnih storitev pri zunanjih izvajalcih (outsourcing). To je eden izmed ukrepov, ki jih podjetja uporabljajo za pridržanje najboljših, ključnih kadrov, ki največ pripomorejo k uspešnosti in konkurenčnosti podjetja na trgu tudi na dolgi rok (Zupan, 2001:46).

Jedrnemu kadru pa je potrebno zagotavljati tudi dodatne ugodnosti, ki jim posamezniki glede na svoj vrednostni sistem postavljajo različno vrednost, pomembnost pri izbiranju delovnega mesta. Med dodatne ugodnosti tako lahko štejemo: zagotavljanje toplih, zdravih obrokov; možnost udeležbe na rekreativnih, športnih dejavnostih; počitniške zmogljivosti; otroško varstvo in še nekatere, ki sem jih predstavila že v prejšnjem poglavju.

Sodelavcem je treba omogočiti tudi zadovoljstvo pri delu. *"Zadovoljstvo pri delu je prijetna oziroma pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje dela"* (Zupan, 2001:105). Na notranje vrednotenje dela namreč vplivajo številni osebni dejavniki posameznika in so odvisni od njegovega vrednostnega sistema in pričakovanj. Ker številne raziskave potrjujejo ugotovitev, da uspešnost posameznika pri opravljanju svojega dela vodi v njegovo zadovoljstvo in ne obratno, je pomembno, da podjetje omogoča posamezniku, da uveljavlja svoje sposobnosti in znanja ter s tem dosega uspešnost in zadovoljstvo.

Pomemben je tudi razvit sistem plač in nagrajevanja, ki še posebno motivira posameznike pri postavljanju in doseganju vedno novih, višjih ciljev v skladu s strateškimi cilji in načrti podjetja (Zupan, 2001:116-131).

6.2. NAČINI ZAGOTAVLJANJA USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH

V prejšnjem poglavju sem predstavila predvsem številne možnosti, s katerimi organizacije z grajenjem recipročne pripadnosti lažje zadržijo svoje ključne kadre z iskanimi kompetencami. Poleg vseh ugodnosti, ki so jih ti deležni v zameno za dosežene delovne cilje in prispevek k uspehu celotnega podjetja, je s posebnimi strategijami, sistemi motiviranja in nagrajevanja, potrebno zaposlenim omogočati tudi njihov kontinuiran uspeh.

Zupanova (2001:57-94) navaja naslednje načine zagotavljanja uspešnosti zaposlenih v podjetjih:

- prenos vizije, vrednot in poslovnih ciljev na vse zaposlene;
- ciljno vodenje;
- vodenje, usmerjeno k ljudem;
- izvajanje komuniciranja z zaposlenimi;
- učinkovit prenos informacij;
- timsko delo;
- vključevanje zaposlenih v proces nenehnih izboljšav;
- sistem konstantnega usposabljanja zaposlenih;
- učinkovit prenos znanja v podjetju.

Temelj uspešnosti vsakega podjetja so jasno napisana in določena **vizija** podjetja, njegove **vrednote** in **poslovni cilji** in **posredovanje** tovrstnih **smernic vsem zaposlenim**. S tem, ko vsak posameznik vizijo, vrednote in cilje podjetja sprejme tudi za svojo vizijo, vrednote in svoje poslovne cilje, so pri opravljanju dela veliko bolj notranje motivirani in uspešni.

Prenos in uglasitev organizacijske vizije, vrednot in ciljev z vizijo, vrednotami in cilji zaposlenih je moč doseči s kontinuiranim komuniciranjem tovrstnih elementov podjetja; z usposabljanjem zaposlenih in načinom vodenja, ki je zaposlenim v zgled. Eden najučinkovitejših orodij tovrstnega prenosa strateških smernic podjetja pa je **ciljno vodenje**. Natančna opredelitev ciljev dejavnosti vodstva podjetij in strokovnjakov za daljše obdobje – npr. obdobje enega leta, vodi v veliko večjo uspešnost izvršenih nalog in s tem učinkovitost. Cilji morajo biti tudi časovno omejeni in zastavljeni na način, da so čim lažje merljivi, saj s tem omogočajo tudi sistem nadzora doseganja ciljev s strani uprave podjetja in vodij poslovnih enot, ki predstavlja pomemben del procesa ciljnega vodenja.

Vodenje usmerjeno k ljudem temelji na medsebojnem sodelovanju in zaupanju med vodji in zaposlenimi in tako pri zaposlenih spodbuja in razvija sprejemanje odgovornosti za opravljanje svojih nalog; večjo pripadnost podjetju in večjo iniciativnost posameznikov – lastnosti in vedenja zaposlenih, ki so značilne za učeče se organizacije.

Komunikacija v podjetju izboljšuje odnose med zaposlenimi in **prenos ključnih informacij** med različnimi poslovnimi enotami in ravnmi. Pravočasne informacije o npr. doseganju poslovnih ciljev in rezultatov, pa v veliki meri vplivajo na način dela in razmišljanja posameznika. V podjetju mora biti zagotovljena dvosmerna komunikacija, ki spodbuja prenos znanja med zaposlenimi; skupno načrtovanje dela, reševanje problemov in s tem inovativnost, zavzetost oziroma sodelovanje zaposlenih pri odkrivanju novih izboljšav na področju dela, oziroma ponudbe podjetja. Možnost dvosmernega komuniciranja posamezniku omogoča več osebne stika z zaposlenimi in vodstvom, kar ustvarja prijetnejšo delavno klimo, povečuje pripadnost zaposlenim podjetju in sporoča o medsebojnem spoštovanju med zaposlenimi. Vodstvo, ki v podjetjih omogoča kanale dvosmernega komuniciranja, ceni vsak prispevek, dosežen cilj, idejo in predlog vsakega posameznika.

Zaradi hitrih sprememb v poslovnem okolju in vse večje zahtevnosti kupcev je v podjetju smiselno uvajati **timsko delo**, ki pripomore k hitrejšemu razreševanju problemov in s tem hitrejšemu odzivanju na raznovrstne spremembe. Z uvajanjem timskega dela v podjetjih prihaja do decentralizacije moči oziroma podeljevanja moči in hkrati do povečanja posameznikove odgovornosti pri opravljanju svojega dela. Da je delo tima, ki ga navadno sestavlja od štiri do sedem članov res smiselno in učinkovito, je potrebno izbrati člane z določenim obsegom znanja, z različnimi znanji, a z osebnimi lastnostmi in čustveno zrelostjo, ki omogočajo, da njihovo delo poteka usklajeno. Za učinkovito delo tima je pomemben tudi proces utrjevanja vezi in porazdelitev neformalnih vlog med člani ter njihova pripadnost timu.

Za večjo učinkovitost dejavnosti podjetja in s tem tudi posameznikov je smiselno v **proces nenehnih izboljšav** vključevati vse zaposlene. Ti imajo zaradi neposrednega stika z delovnim procesom, znanja in delovnih izkušenj jasnejši in natančnejši pregled nad delovnimi procesi. To jim omogoča, da hitreje zaznajo morebitne napake, do katerih bi lahko pri izvajanju dejavnosti lahko prišlo in tako lažje predlagajo izboljšave, novosti, inovacije, ki izboljšujejo kvaliteto in varnost dela. Sistem vključevanja zaposlenih v proces predlaganj in realiziranja nenehnih izboljšav v podjetju hkrati zmanjšuje tudi njihov odpor pri dejanskem uvajanju določene izboljšave na njihovem delovnem mestu.

Podjetja na več načinov spodbujajo in zbirajo predloge za izboljšave s strani zaposlenih, pri čemer je pomembno, da je vsak predlog dobro sprejet in se ga obravnava. Najboljši predlogi za izboljšave, ki jih vodstvo podjetja tudi dejansko uvede v delovne procese, pa morajo biti primerno nagrajeni (Zupan, 2001:78-80).

Avtorja Hope (v Woodruffe, 1999:31) pri tem izpostavljata, da je ravno primerna organizacijska klima v organizaciji največja spodbuda zaposlenim za njihovo inovativnost. Ta jim mora zagotavljati občutek varnosti in zaupanja tudi v primeru neuspešnega poizkusa implementacije predlaganih izboljšav. Razvoj novih, že omenjenih – partnerskih odnosov, ki zagotavljajo medsebojno podporo managerjev in zaposlenih, pa inovativnost zaposlenih še dodatno potrjuje in motivira.

Organizacije uspešnost zaposlenih dosegajo torej na različne načine. Med drugim, po besedah Zupanove (2001:86-94), tudi z omogočanjem **konstantnega izobraževanja** oziroma usposabljanja svojim zaposlenim in s spodbujanjem **prenosa** pridobljenega **znanja** med njimi.

6.2.1. SISTEMI MOTIVIRANJA IN NAGRAJEVANJA

Pri doseganju uspešnosti posameznika in s tem podjetja je potrebno v podjetju razviti tudi sisteme motiviranja in nagrajevanja svojih zaposlenih. *"Vsak vodja mora načine motiviranja prilagoditi sodelavcem in okolju, v katerem delajo"* (Zupan, 2001:58). Pri tem je pomembno, da vodja svoje sodelavce pozna, da pozna posameznikove vedenjske posebnosti, navade, zmožnosti in sposobnosti. Le s poznavanjem prednosti in slabosti svojih zaposlenih lahko ustvarjajo in dosegajo večjo notranjo motivacijo, zadovoljstvo pri delu, visoko storilnost in sprejemanje odgovornosti vsakega posameznika oziroma skupine posameznikov.

Avtor Sturges je leta 1998 na podlagi raziskave med ključnimi managerji v telekomunikacijskih podjetjih v Veliki Britaniji ugotovil, kaj v splošnem motivira zaposlene z visokim potencialom. Identificiral je tri dimenzije motivacije (Sturges v Woodruffe, 1999:159):

1. Dejavniki, ki notranje motivirajo posameznike:
 - dosežek – zadovoljstvo nad dosežkom in osebnim razvojem;
 - izpolnitev (accomplishment) – občutek posameznika, da dobro opravlja svoje delo;
 - uživanje – veselje in interes nad delom;
 - integriteta – občutek posameznika, da ima njegovo delo nek smisel, vrednost;
 - ravnovesje – ravnovesje med poslovnim in privatnim življenjem.

2. Zunanji neotipljivi dejavniki, ki motivirajo posameznike:
 - osebno spoznanje (personal recognition) – posameznik je strokovnjak na določenem področju in je spoštovan;
 - vpliv – rezultat posameznikovega dela je razviden.

3. Zunanji otipljivi dejavniki, ki motivirajo predstavnike ključnega jedra v organizacijah:
 - pohvala;
 - nagrada, predvsem plačilo.

Tudi avtorja Hackmann in Oldham ugotavljata, kaj motivira posameznika pri opravljanju svojega dela. Iz njunih ugotovitev je razvidno, da na večjo oziroma manjšo posameznikovo motiviranost vplivajo tudi nekatere značilnosti dela, ki ga opravlja. Te so naslednje:

- raznovrstnost znanj in spretnosti, ki jih posameznik potrebuje za izvajanje svojih nalog;
- celovitost nalog;
- pomembnost nalog za podjetje, družbo;
- samostojnost pri delu in
- povratne informacije o opravljenem delu.

Omenjene značilnosti namreč osmišljajo delo posameznikov in ga notranje motivirajo k še uspešnejšemu in učinkovitejšemu opravljanju svojih delovnih nalog. Posameznik se je tako še bolj pripravljen soočiti z novimi, svežimi izzivi, ki jih prinaša njegovo delovno mesto. Pri tem dosega svoje osebne cilje in cilje podjetja. Posameznik je v tem primeru zadovoljen s seboj in s svojim delovnim mestom oziroma delom, ki ga opravlja.

Seveda moramo pri tem upoštevati, da vsi ljudje nimajo enakih želja, povezanih z njihovim delovnim mestom in delom, ki ga opravljajo. Tudi Avtorja Hackmann in Oldham opozarjata, da so nekateri ljudje povsem zadovoljni že s preprostimi opravili in imajo tako nizke osebne cilje (v Zupan, 2001:59).

Na podlagi predstavitve različnih motivov motiviranja posameznikov, je pomembno izpostaviti, da je notranja motivacija zaposlenih močnejša in dolgoročnejša od zunanje motivacije, s katero v podjetjih na več načinov motivirajo zaposlene in s tem v zameno pričakujejo njihova večja prizadevanja in boljše rezultate opravljanja nalog in doseganja ciljev. Pri notranji motivaciji posameznik namreč sam začuti željo in potrebo in se sam odloči za doseganje določenih ciljev na delovnem mestu, s čimer poteši svoja pričakovanja in pričakovanja vodstva. V primeru, da zaposleni npr. sodeluje pri oblikovanju ciljev podjetja, ki se dotikajo njegovega dela, in hkrati lahko samostojno odloča o načinih, kako jih bo dosegel, bo njegova zavzetost za opravljanje dela veliko večja, kot v primeru, da mu naloge oziroma strategije doseganja ciljev postavljajo drugi (Zupan, 2001:59-60).

Zavzetost zaposlenih za opravljanje dela in za doseganje dobrih delovnih rezultatov je potrebno znati tudi pravilno **nagraditi** in jim s tem ponovno zagotoviti možnost notranje motivacije, zadovoljstva pri delu in visoke storilnosti. Nagrade, s katerimi so zaposleni pohvaljeni za svoje delo in dosežke, imajo najrazličnejše oblike. Od pohval sodelavcev in nadrejenih, možnosti napredovanja in razvijanja kariere, možnosti dodatnega izobraževanja in usposabljanja, podelitve nagrad in priznanj, številnih ugodnosti, možnosti soodločanja solastništva v organizaciji, do primerno visokega plačila, ki je v skladu s pričakovanji zaposlenega.

"Povsem upravičeno je, da so pričakovanja zaposlenih praviloma višja, kot jih zmore delodajalec uresničiti. Vendar razlike ne bi smele biti prevelike, saj se v tem primeru že utegnejo pojaviti neugodni učinki" (Zupan, 2001:60).

6.3. KARIERA POSAMEZNIKA

Poleg sistemov motiviranja in nagrajevanja, predstavljenih v prejšnjem poglavju, organizacija spodbuja in podpira svoje zaposlene, še posebno ključne kadre, tudi na poti doseganja osebne poslovne kariere. Potrebo po napredovanju je tako moč zaznati tako med posamezniki kot v organizaciji kot celoti.

Zaposleni si z vključevanjem v razvojne in izobraževalne programe organizacije namreč že danes želijo, oziroma so k temu spodbujeni, razviti zmožnosti, ki jih bodo potrebovali pri doseganju prihodnjih načrtovanih poslovnih ciljev, s čimer je tesno povezan razvoj njihove delovne kariere.

Kariera je načrtovano ali nenačrtovano zaporedje dela ali aktivnosti, ki vključujejo elemente osebnega razvoja, samouresničevanja in napredovanja zaposlenih v določenem definiranem času.

Individualni vidik kariere posameznika pa predstavlja sistematično prizadevanje podjetja za strokovni in osebni razvoj posameznika, s čimer razvije njegov potencial in dosega dolgoročne obojestranske pozitivne učinke za podjetje in posameznika (Gartner – Delopst, 1998,12).

Načrtovanje kariere posameznikov tako organizaciji prinaša številne prednosti tudi na dolgi rok.

Kot prvo omogoča razvoj osebnega in s tem tudi poslovnega potenciala ambicioznih zaposlenih, s čimer v podjetju narašča pozornost in skrb za individualne kariere in se večja organizacijska lojalnost zaposlenih. Poleg tega načrti in zastavljeni cilji posameznikove kariere zaposlene motivirajo, da rastejo, se razvijajo in pripravijo na bolj pomembne naloge in delo. Z odpiranjem novih možnosti in priložnosti za zaposlene pa se sočasno zadovoljujejo tudi nekatere njihove individualne potrebe (Gartner – Delopst, 1998,13).

Vsaka posameznikova kariera poteka skozi faze in je individualna.

Spodnja tabela (glej slika 6.6.) prikazuje posamezne psihološke procese, ki se odvijajo pri posamezniku tekom razvijanja svojih kompetenc na karierni poti (Gartner – Delopst,1998:21-28):

Slika 6.6.: Faze v karieri strokovnjakov

	1. faza, faza rasti/zgodnja faza	2. faza, faza raziskovanja	3. faza, utrjena/srednja faza	4. faza faza ohranjanja	5. faza, faza upadanja
osrednja dejavnost	pomoč, učenje, sledenje usmeritvam	samostojni sodelavec	usposabljanje, posredništvo	oblikovanje meritev organizacije	postopno zmanjšanje delovnih obveznosti
osnovni odnos	pripravnik	kolega	mentor	sponzor	mentor in zaupnik za mlajše generacije
glavne psihološke posledice	procesi ponotranjanja odvisnosti in vzpostavljanje simbioze	diferenciacija, separacija in individualizacija, neodvisnost	prevzemanje odgovornosti za druge	izražanje moči	notranja integriteta, lahko pa tudi manjvrednostni občutki, izguba smisla nad delom

Vir: Dalton, Thompson, Price in Erikson v Gartner – Delopst,1998:21, 28.

Najpomembnejša naloga organizacije v obdobju zgodnje kariere posameznika je, da mu omogoči učinkovito organizacijsko socializacijo. Proces socializacije vključuje seznanjanje in ponotranjanje filozofije, strategij in ciljev organizacije in seznanjanje z viri za njihovo doseganje. Za zaposlenega je to obdobje, ko začne razvijati občutek samozavesti, uči se, kako shajati s svojim nadrejenim in sodelavci, kako sprejemati odgovornost, najpomembnejša pa je pridobitev sposobnosti znotraj svojih talentov, potreb in vrednot, ki se nanašajo na začetne cilje v njegovi karieri. Za novo zaposlenega faza rasti torej predstavlja obdobje realnega preizkušanja, v katerem se posameznikove prvotne ambicije, cilji, njegovi osebni talenti in potrebe soočijo z realno situacijo v organizaciji. Za perspektivni kader je še posebno pomembno, da mu prva delovna praksa omogoča dovolj delovnih izzivov in npr. menjavo dela.

V drugi fazi kariernega cikla se posameznik ob preverjanju svojih sposobnosti in talentov odloči, kam bi se rad v nadaljevanju usmeril, kaj bi rad delal, kaj novega bi se še rad naučil, kar ga zanima in bi mu koristilo pri opravljanju zadanih delovnih nalog.

Tretja, oziroma utrjena faza, v karieri posameznika predstavlja osrčje delovnega življenja večine ljudi in traja nekje od 26 do 44 leta starosti posameznika. V tem obdobju posameznik na podlagi odgovornosti za lasten razvoj kontinuirano preizkuša in razvija svoje sposobnosti in ambicije. Uči se tudi s pomočjo neformalnih nasvetov mentorjev – starejših sodelavcev z bogatimi delovnimi izkušnjami; oziroma napreduje s pomočjo pokrovitelja v organizaciji, ki mu omogoča priložnosti za njegov razvoj kariere.

Organizacija mora posameznikom v srednji fazi kariernega cikla omogočati dovolj delovnih izzivov, priložnosti za njihov konstanten razvoj kompetenc, dinamično delo, jih spodbujati pri doseganju delovnih ciljev, jih voditi z nasveti, pohvalami ali grajo; s čimer mu omogočijo postavljanje in realizacijo vedno novih delovnih in razvojnih ciljev. Eden največjih problemov zaposlenih v srednji karierni fazi je namreč doseganje točke v karieri, ki ne omogoča več napredovanja.

Četrta faza oziroma faza ohranjanja je značilna za zaposlene med 45 in 65 letom starosti. Posameznik si v tej fazi s svojimi številnimi delovnimi izkušnjami in razvitimi kompetencami utrdi svoj položaj in identiteto v organizaciji in ga večinoma ohranja nespremenjenega.

Za fazo upadanja pa je značilno, da posamezniki dosežejo svojo notranjo integriteto. Zaradi postopnega zmanjševanja njihovega nivoja moči, se morajo soočiti z zmanjševanjem obveznosti in odgovornosti, oziroma z opravljanjem delovnih nalog, ki ustrezajo tako njihovim zmožnostim kot tudi pridobljenim delovnim izkušnjam in modrosti. Med drugim lahko npr. prevzemajo vlogo mentorjev in zaupnikov za mlajše generacije.

Nekateri posamezniki v tej karierni fazi z mislijo, da v organizaciji niso več potrebni, začnejo obupavati in izgubljajo smisel nad svojim delom. Organizacije morajo v ta namen imeti razvite posebne strategije upravljanja s tovrstnimi kadri in jim omogočati prijetno počutje in delo v ustreznih delovnih pogojih vse do njihove upokojitve.

7. IZVEDBA GLOBINSKIH INTERVJUJEV V PODJETJU ISKRAEMECO D. D.

Z namenom potrditi svojo hipotezo tudi na praktičnem primeru, na primeru podjetja, sem med učečimi se gorenjskimi podjetji izbrala podjetje Iskraemeco, Merjenje in upravljanje energije, d.d. iz Kranja. Svojo pripravljenost za sodelovanje pri izvedbi globinskih intervjujev so izkazali tako predstavniki oddelka za razvoj kadrov, z dolgoletnimi izkušnjami na področju planiranja in organizacije izobraževanja za različne kadre, kot tudi ključni kadri na ključnim delovnih mestih.

7.1. SPLOŠNA PREDSTAVITEV DRUŽBE ISKRAEMECO

V družbi Iskraemeco razvijajo, proizvajajo in tržijo naprave ter sisteme za merjenje in obračun porabe električne energije tako v gospodinjstvih, industriji kakor tudi v elektroenergetskih prenosnih sistemih. Poleg izdelkov ponujajo tudi svetovanje, izdelavo projektov in inženiring. Pri zadovoljevanju različnih potreb na področju merjenja in obračuna porabe električne energije, svoje izkušnje uspešno združujejo z inovacijami in novimi tehnologijami.

V Iskraemecu torej razvijajo nove generacije elektronskih števec, pri čemer zaposleni pri svojem delu in načrtovanju sledijo poslanstvu, ki se glasi: "Omogočamo učinkovito rabo energije". Družba kot celota pa si prizadeva tudi pri izpolnjevanju svoje vizije:

- biti vodilno podjetje;
- globalno prisotno podjetje;
- sistemski dobavitelj;
- povečevati lastništvo zaposlenih in
- z izboljšanjem koordinacije in komunikacije med posameznimi družbami v skupini in znotraj matične družbe povečati tudi koncernsko organiziranost.

Začetek družbe Iskraemeco d.d. sega v leto 1945, vse do danes pa so z lastnim znanjem kupcem po vsem svetu dobavili že več kot 40 milijonov izdelkov, od tega cca 2 milijona v elektronski izvedbi. Danes ima skupina Iskraemeco poleg matične družbe v Kranju še 8 proizvodnih podjetij (v Bosni in Hercegovini, na Hrvaškem, v Indiji, Maleziji, Romuniji, Španiji, Ruski Federaciji in na Portugalskem) z različnim lastninskim deležem, 4 lastna trgovska podjetja (v Avstriji, Nemčiji, Veliki Britaniji in na Švedskem) in licenčno proizvodnji pri treh partnerjih (v Kolumbiji, v Saudovi Arabiji ter v Tuniziji).

V matični družbi Iskraemeco v Kranju je zaposlenih 2100 ljudi, od tega 1500 proizvodnih delavcev. Od 700 zaposlenih, ki so vključeni v proces permanentnega izobraževanja, ključno jedro sestavlja približno 100 zaposlenih, večinoma elektrotehnične izobrazbe. Med ključne kadre tako prištevajo člane uprave, vodje poslovnih enot (v nadaljevanju PE) in poslovnih funkcij (v nadaljevanju PF), zaposlene na ostalih strateško pomembnih funkcijah, vodje oddelkov ter kompetentne strokovnjake z bogatimi delovnimi izkušnjami.

Organizacijska struktura podjetja Iskraemeco je hierarhična in vključuje naslednje nivoje: 8-članski nadzorni svet, 5-člansko upravo; celotno matično podjetje pa je razdeljeno na 12 PF in 2 PE, ta se delijo na posamezne oddelke, oddelki naprej na odseke in obrate. Slednje sestavljajo posamezni TED-i (temeljna enota dela). PE družbe Iskraemeco sta Indukcijski števeci in Elektronski števeci; PF pa so naslednje: Prodaja, Marketing, Povezana podjetja, Razvoj kadrov in pravo, Kakovost, Informatika, Organizacija in procesi, Finance, Računovodstvo, Kontroling, Razvoj in raziskave ter Inženiring.

Matično podjetje Iskraemeco je od leta 2001 z rednim sodelovanjem na konferencah in s predstavitvijo svojih projektov, član Inštituta za razvoj učečih se podjetij iz Ljubljane. Tovrstno članstvo še dodatno potrди njihovo prizadevanje za vzpostavitev organizacijske kulture in klime učeče se organizacije.

7.2. PREDSTAVITEV INTEVJUVANCEV

V podjetju Iskraemeco d.d. sem 12. in 15. novembra 2004 izvedla štiri globinske intervjuje. Ti so v povprečju trajali uro in pol. Pogovarjala sem se z dvema predstavnicama s kadrovskega oddelka (osebi A in B), ki sta zadolženi za področje razvoja kadra oziroma za planiranje in organizacijo različnih vrst izobraževanja za različne kadre ter z dvema predstavnikoma ključnih kadrov (osebi C in D).

Oseba A je ženskega spola, stara 45 let, z univerzitetno andragoško izobrazbo. Ima že dvajset let delovnih izkušenj na področju izobraževanja v podjetju Iskraemeco in trenutno opravlja funkcijo vodje Odseka za izobraževanje, ki poleg ostalih petih odsekov (Kadrovska evidenca, Nagrajevanje, Socialna služba, Družbeni standard in Varnost), sestavlja oddelek Kadrov v poslovni funkciji Razvoja kadrov in pravo. Njeno delo vključuje predvsem vodenje in koordinacijo odseka za izobraževanje, ki šteje tri člane; izdelavo letnega plana izobraževanja za posameznega zaposlenega v podjetju; organizacijo izobraževanja za top in sprednji management ter koordinacijo ostalega izobraževanja po posameznih poslovnih funkcijah, poslovnih enotah in oddelkih v podjetju.

Oseba B je ženskega spola, stara 35 let, z višjo upravno izobrazbo. Ima že 18 let delovnih izkušenj v podjetju Iskraemeco. V Odseku za izobraževanje je odgovorna za izvajanje in nadzor štipendiranja, organizacijo in izvajanje delovnih in strokovnih praks ter organizacijo in koordinacijo splošnega izobraževanja v podjetju – tečajev tujih jezikov, računalniških tečajev in uvajalnih seminarjev.

Oseba C je moški, star 36 let, univerzitetni diplomirani inženir fizike in magister Poslovedenja in organizacije. V podjetju Iskraemeco ima že 9 let delovnih izkušenj. Zaposlen je v poslovni funkciji Organizacija in procesi, kjer vodi različne projekte in naloge za izboljševanje poslovanja, uvajanja organizacijskih sprememb. V ta namen skupaj še z dvema sodelavcema vpeljuje sisteme postopnih izboljšav in napredka kot npr. projekt "20 ključev", sistem prenove poslovnih procesov, projekte informacijske podpore poslovnim procesom in znotraj matične družbe vodi delavnice, na katerih zaposleni z različnih PE, PF in oddelkov rešujejo problemske situacije in/ali iščejo izboljšave na različnih nivojih podjetja. Glavno področje njegovega dela predstavlja optimiranje posameznih procesov – tako tehnoloških v proizvodnji kot tudi poslovnih – in nadzor dela pri optimizaciji vseh procesov. Z rezultati posamezne optimizacije ažurno obvešča upravo.

Oseba D je moškega spola, stara 41 let in je univerzitetni diplomirani inženir elektrotehnike, smer informatika. V podjetju Iskraemeco ima 17 let delovnih izkušenj – 5 let je delal v razvoju, 3 leta je bil vodja projektov, 5 let je bil direktor, v Nemčiji. Zadnje 4 leta pa je vodja poslovne funkcije Inženiring, direktor povezanih podjetij v Bambergu in Bolgariji. Odgovornosti in pristojnosti pri vodenju poslovne funkcije Inženiringa so naslednje: vodenje in koordinacija dela oddelka s 14 zaposlenimi; vodenje in realizacija prodajnih projektov; testiranje novih konkurenčnih izdelkov in izvedba testnih poligonov; vodenje projektiranja tehničnih projektov; skrb za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih in uporabnikov sistema; izdelava in uvedba vzdrževalnih pogodb na realiziranih sistemih; koordinacija zunanjih izvajalcev na področju inštalacije, dobave, systemskega programiranja in ostalih podobnih storitev ter svetovanje. Kot direktor posameznih podjetij v Bambergu in Bolgariji opravlja še vrsto drugih odgovornih nalog – v Bambergu vodi družbo z omejeno odgovornostjo; koordinira marketinške aktivnosti na nemškem trgu; se zavzema za pridobitev nacionalnih in evropskih odobritev za izdelke, ki jih družba Iskraemeco uvaja na trg; aktivno sodeluje v internacionalnih delovnih skupinah za standardizacijo njihovih izdelkov; v Bolgariji pa vodi in koordinira izvedbo določenih projektov tamkajšnjega povezanega podjetja.

7.3. REZULTATI GLOBINSKIH INTERVJUJEV

Z namenom predstaviti oba vidika upravljanja z znanjem in kadrovskimi viri, predvsem s ključnimi kadri, sem sestavila 2 različna vprašalnika. Enega za predstavnici kadrovskega oddelka, drugega pa sem uporabila pri pogovoru s predstavnikoma ključnih kadrov v podjetju.

Z osebama A in B sem se tako pogovarjala o:

- ključnih ciljih upravljanja s kadrovskimi viri v podjetju;
- povezanosti kadrovskih strategij s korporacijsko in poslovno strategijo;
- vzpostavljenih sistemih in strategijah za vzpostavitev vseživljenjskega izobraževanja;
- vrstah učenja v podjetju;
- upravljanju znanja - strategijah prenosa znanja;
- orodjih za zagotavljanje uspešnosti zaposlenih – sistemih motiviranja in nagrajevanja ter o
- posebnih kadrovskih strategijah za zaposlovanje ključnih kadrov, kontinuirano razvijanje njihovih kompetenc oziroma prizadevanje za vzpostavitev dolgoročnega vzajemnega partnerskega odnosa z njimi.

Z osebama C in D pa sem se pogovarjala o:

- njihovem statusu ključnih kadrov;
- dodatnih ugodnostih, možnostih, a hkrati tudi odgovornostih, ki jih imajo kot ključni kadri;
- sistemih, s katerimi jih podjetje še dodatno motivira pri doseganju zelenih delovnih rezultatov ter o
- sistemih nagrajevanja.

Na podlagi 4 opravljenih globinskih intervjujev s področja upravljanja s človeškimi viri in znanjem v podjetju Iskraemeco iz Kranja, sem prišla do naslednjih ugotovitev.

Pri upravljanju s kadrovskimi viri se držijo pravila – pravega človeka na pravo mesto, pri čemer upoštevajo ustreznost njihove izobrazbe, izkušenj in značilnosti posameznih delovnih nalog. Plan razvoja kadrov usklajujejo s poslovnimi oziroma korporacijskimi strategijami in ga v skladu s slednjimi pripravljajo za nadaljnjih pet let.

Le-ta v nadaljevanju služi za oblikovanje in izvajanje mikro in makro kadrovske strategije za posamezne poslovne funkcije oziroma enote podjetja kot npr. zviševanje/zmanjšanje števila zaposlenih v posamezni PE/PF; prekvalifikacija zaposlenih; načrtno razvijanje kompetenc zaposlenih ipd.

Za vsakega zaposlenega se na podlagi letnih intervjujev (sistem preverjanja potreb po določenih znanjih in kompetencah, ki se izvaja od spodaj navzgor po organizacijski strukturi podjetja) in na podlagi strateških izhodišč podjetja (sistem preverjanja potreb po določenih znanjih in kompetencah, ki se izvaja od zgoraj dol) pripravi kratkoročni načrt izobraževanja in investiranja v njihov razvoj za nadaljnje obdobje pol leta do enega leta. Za manjše število zaposlenih pa v podjetju Iskraemeco pripravljajo tudi karijerne plane.

Za različne kadre imajo oblikovane različne kadrovske strategije. Tako npr. mladim – perspektivnim kadrom omogočajo še dodatna, formalna in specialistična izobraževanja, kroženje dela in s tem spoznavanja delovnih procesov in ljudi; soudeležbo pri izvajanju določenih nalog za pridobitev delovnih izkušenj. Ključnim kadrom na ključnih pozicijah pa permanentno izobraževanje na področjih, ki jih zahteva njihovo trenutno oziroma načrtovano delo.

Da podjetje Iskraemeco d.d. s svojim znanjem, ki se kaže v kakovosti in tehnološki dovršenosti njihove ponudbe izdelkov in sistemov, lahko konkurira tudi na svetovnem trgu, ima razvit sistem izobraževanja, razvoja kompetenc zaposlenih ter prenosa znanja med zaposlenimi oziroma posameznimi poslovnimi funkcijami in enotama.

Zaposleni se torej izobražujejo, usposablajo in razvijajo svoje kompetence na več načinov. Največ jih je vključenih v notranje (interno) in zunanje funkcionalno izobraževanje, pri čemer se notranje deli naprej še na splošno (npr. učenje in utrjevanje računalniških programov, tujih jezikov) in strokovno izobraževanje (npr. udeležba internih seminarjev notranjih in zunanjih strokovnjakov oziroma izvajalcev). Število organiziranih internih izobraževanj je dvakrat večje od zunanjih izobraževanj in je po besedah vodje za razvoj kadrov tudi učinkovitejše. Zunanje izobraževanje sicer vključuje udeležbo na seminarjih izven podjetja Iskraemeco v Sloveniji in tujini; udeležbo domačih in tujih sejmov, kjer sami ne razstavljajo; ključnim zaposlenim pa omogoča tudi udeležbo na strokovnih konferencah ter aktivno sodelovanje v delovnih skupinah mednarodnih inštitutov za standardizacijo IEC in ISO; kjer je menjavanje izkušenj in znanja strokovnjakov z vsega sveta zelo učinkovito, saj sodelujejo pri pripravi osnutkov za bodoče standarde svojih izdelkov in sistemov.

Poleg učenja z vključitvijo v funkcionalni sistem izobraževanja, se zaposleni učijo tudi na podlagi reševanja problemskih situacij in s tem s pridobivanjem delovnih izkušenj na delovnem mestu ter s samoiniciativnim branjem strokovne literature, revij in časopisov, ki so na voljo v bogato založeni in informacijsko podprti knjižnici. Na ravni podjetja se izvajajo tudi strateško pomembni projekti, pri čemer poleg timskega dela lahko govorimo tudi o timskem učenju – o medsebojnem učenju strokovnjakov z različnih področij. Ti svoje znanje prenašajo s pomočjo medsebojne komunikacije, diskusije in projektne delo za doseg skupnega cilja. Timsko delo na vseh nivojih družbe je torej temelj, na katerem v družbi Iskraemeco izboljšujejo svojo konkurenčnost, kakovost izdelkov, procesov in storitev ter s tem povečujejo učinkovitost in zadovoljstvo kupcev, zaposlenih in lastnikov.

V podjetju je veliko tudi obveznega izobraževanja, predpisanega z zakonom, s katerim podjetje med drugim ohranja svoje licence in standarde kakovosti.

Vsak zaposleni ima možnost, da svojemu vodji oziroma nadrejenemu torej predlaga, določeno izobraževanje, ki bi mu po njegovem mnenju koristilo pri opravljanju trenutnih in prihodnjih delovnih nalog in doseganju zastavljenih ciljev. Večina tovrstnih predlogov, ki so v skladu tudi z organizacijskimi cilji in finančnimi zmožnostmi, se odobri.

K večji sistematizaciji upravljanja s kadrovskimi viri in znanjem v podjetju Iskraemeco pripomore tudi Projekt 20 ključev, ki so ga je v letu 2002 začeli uvajati s pomočjo svetovalne agencije Deloitte & Touche. Ključe so vsebinsko prilagodili lastni organizacijski kulturi in viziji in za vsakega od ključev določili skrbnika. Na podlagi vsebine 14 ključa se v podjetju torej prizadevajo za kontinuirano širjenje usposobljenosti v posamezni delovni enoti. Z vsakim zaposlenim posamezne vodje izvajajo letne osebne intervjuje in na ta način izdelajo matriko znanj in sposobnosti zaposlenega ter napišejo opis njihovega dela in nalog za določeno obdobje.

V podjetju Iskraemeco je na nek način sistematizirano tudi prenašanje znanja med zaposlenimi oziroma med posameznimi poslovnimi enotami in funkcijami, v veliki meri pa je tovrsten prenos odvisen od vodij oziroma njihovega načina vodenja. Eden izmed bolj ali manj uveljavljenih načinov prenosa znanja je vsekakor predstavitev ključnih informacij, znanja, ki ga posamezniki osvojijo na določenem izobraževanju. Te predstavijo v obliki pisnega poročila, ki jih objavijo na intranetu, ali krajše ustne predstavitve. Znanje se načrtno prenaša tudi:

- s pomočjo rednih sestankov vodij PE/PF in tedenskih sestankov zaposlenih v posamezni PE/PF;
- na sestankih, za razrešitev določenega problema, situacije, kamor so občasno povabljeni tudi zunanji partnerji;
- na sestankih ob zaključku posameznega projekta na ravni podjetja ali posamezne PE/PF, ki jih imenujejo pokalkulacija;
- v strateškem projektne timske delu, kjer so zbrani strokovnjaki z različnih področij in z različnih PE/PF;
- na neformalnih srečanjih sodelavcev oziroma sodelavcev, pri čemer je pomembno, da so ti čim bolj odprti in sproščeni;
- s pomočjo mesečnega internega glasila Iskraemeco in
- z udeležbo na različnih konferencah, srečanjih predstavnikov določene stroke v Sloveniji in v tujini.

Izredno pomemben je sistem prenosa znanja in izkušenj med posameznimi proizvodnimi, trgovskimi in licenčnimi podjetji družbe Iskraemeco po vsem svetu. V ta namen v Iskraemecu vsako leto organizirajo 2-dnevno srečanje predstavnikov povezanih podjetij. Soudeleženci tovrstnega formalnega in hkrati tudi neformalnega prenosa znanja iz kranjskega matičnega podjetja so poleg predstavnikov oddelka za trženje in razvoj tudi ključni kadri - vse vodje PE in PF, predstavniki nadzornega sveta in drugi.

Poleg tega pa so vsa podjetja skupine Iskraemeco medsebojno povezana tudi z informacijskim programom ACIS (Associated Company Information Sistem), ki posameznikom z dodeljenim uporabniškim imenom in geslom omogoča ažuren dostop do najrazličnejših poročil o opravljenih projektih, delu, uvajanju novosti ipd.

Kljub temu, da v podjetju Iskraemeco ni zaznanega problema fluktuacije ključnega kadra, saj ima večina 15 ali več let internih delovnih izkušenj, imajo razvite sisteme motiviranja in nagrajevanja, s katerimi se te trudijo obdržati zase. S ključnimi kadri imajo sklenjene individualne pogodbe, s čimer jim v prvi vrsti sporočajo, da so s svojimi znanji in kompetencami pomembni za podjetje in njegovo prihodnost.

Poleg tega jih vabijo na razgovore, kjer iščejo kratkoročne in dolgoročne rešitve za podjetje in njegovo prihodnost pomembnih vprašanj; nekaterim pa omogočajo sodelovanje na razvojno-marketingških in strateških konferencah, s pomočjo katerih vodstvo podjetja na podlagi SWOT analize enkrat letno intenzivno pregleduje usklajenost organizacijskih ciljev, vizije, mota in oblikuje dolgoročne strateške načrte za daljno petletno obdobje. Na podlagi uspešnih delovnih rezultatov posameznikov ključnega jedra zaposlenih, jim zaupajo tudi nove delovne izzive, s katerimi jim omogočajo, da kontinuirano razvijajo svoje kompetence; pri opravljanju njihovih nalog in funkcij jim puščajo dovolj svobode in možnost dostopa do potrebnih informacij z različnih nivojev hierarhične organizacijske strukture podjetja; nudijo jim možnosti dodatnih izobraževanj in usposabljanj; karierno napredovanje in se trudijo upoštevati njihove predloge za izboljšave oziroma vsaj prisluhniti njihovim mnenjem o določeni tematiki. Iniciativnost in inovativnost zaposlenih sta sicer v podjetju še dodatno spodbujeni. Od leta 2001 integriran sistem vodenja poslovanja družbe Iskraemeco med drugim namreč vključuje celovit sistem vodenja izboljšav (Total Improvement Management). V okviru le-tega je v podjetju razvit sistem malih koristnih predlogov (MKP), pri čemer je vsak od realiziranih predlogov nagrajen. V letu 2003 je bilo tako registriranih cca 600 tovrstnih predlogov. Če so predlogi za izboljšave kompleksnejši, je temu primerno višja tudi denarna nagrada.

Inovativnost in inovativnost zaposlenih v Iskraemeco spodbujajo tudi z organiziranjem nagradnih akcij. V letošnjem letu (2004) sta v teku dve različni tovrstni nagradni akciji. Prva je namenjena prepoznavanju **najučinkovitejših avtorjev vseh izboljšav**, tako malih izboljšav kot drugih inovacijskih predlogov, v katerem sodelujejo vsi zaposleni, ki so bili v enoletnem obdobju zabeleženi kot avtorji vsaj petih uvedenih izboljšav; **in desetih avtorjev nosilcev izboljšav**, pri katerih je bila v omenjenem časovnem obdobju gospodarska korist izboljšave najvišja. Zmagovalca v posamezni kategoriji – množičnost uvedenih inovacijskih predlogov in usmerjenost izboljšav v doseganje gospodarske rasti - na tradicionalnem jesenskem srečanju zaposlenih Iskraemeca v Dragočajni prejmeta gorsko kolo.

Druga nagradna akcija pa je predvsem namenjena spodbujanju številčnosti uvedenih izboljšav posameznikov. Vsak zaposleni, ki v enoletnem obdobju uvede 5 izboljšav, je nagrajen z majico, za 10 uvedenih izboljšav prejme daljnogled; za 15 izboljšav prenosni predvajalnik CD/MP3, za več kot 20 uvedenih izboljšav pa si prisluži polet z balonom.

Delo ključnih kadrov je torej zelo dinamično, polno novih delovnih izzivov, a hkrati tudi zelo odgovorno.

Poleg že omenjenih denarnih nagrad in ugodnosti, so ključni zaposleni še dodatno nagrajeni za svoje delovne dosežke. Nekateri med njimi imajo možnost uporabe službenega avtomobila, mobilnega telefona in prenosnega računalnika. Pri nadpovprečno uspešnem doseganju osebnih ciljev in ciljev celotnega podjetja, kar se preverja s kvartalnim ocenjevanjem, prejemajo dodatne denarne nagrade.

Teh so deležni tudi ob uspešni organizaciji in izvedbi določenega strateškega podjetja. Za posamezne delovne in s tem tudi osebne dosežke pa so tudi pohvaljeni.

Na podlagi odgovorov intervjuvancev lahko izpostavim, da je za uspešno izvajanje delovnih nalog ključnih zaposlenih pomembna tako zunanja kot notranja motiviranost. Zunanja predvsem v fazi uvajanja večjih organizacijskih sprememb, notranja pa pri samoiniciativnem opravljanju svojega dela in doseganju delovnih in osebnih ciljev. Po besedah predstavnikov ključnega jedra zaposlenih, je notranja motivacija največja, kadar jim nekaj uspe in jim ta uspeh priznajo tudi sodelavci in nadrejeni, oziroma kadar njihov delovni tim uspešno zaključi strateško pomemben projekt.

Nove perspektivne kadre v podjetju Iskraemeco iščejo že med srednješolci in študenti. Del jih s priporočili priporočijo fakultete same, večino pa jih podjetje najde samo. Za ta namen organizira predstavitve svojih dejavnosti ter dela in funkcij posameznikov v zadnjih letnikih osnovnih šol, v srednjih tehničnih šolah, občinah in na študentskih servisih. Mlade perspektivne kadre privablja tudi s pomočjo razpisanih raziskovalnih nalog, s štipendiranjem in omogočanjem strokovne, delovne in počitniške prakse.

Vsekakor se v podjetju Iskraemeco zavedajo pomembnosti upravljanja s kadrovskimi viri, njihovimi kompetencami in znanjem za njihovo dolgoročno konkurenčnost oziroma prednost na trgu. Prizadevajo si svoje zaposlene vključevati v proces vseživljenjskega učenja; prisluhniti potrebam, željam vsaj ključnih zaposlenih; omogočati prijetno delovno klimo; spreminjati načine vodenja v ciljno in vse bolj interaktivno obliko; zaposlene motivirati, nagrajevati; pri čemer se poleg njihovih delovnih navad, razmišljanja in vrednot v smeri učeče se organizacije počasi spreminja tudi organizacijska kultura.

Tovrstna prizadevanja dopolnjujejo s triletno udeležbo v Inštitutu za razvoj učečih se podjetij in s sodelovanjem pri nekaterih projektih, ki jih organizira Inštitut.

Hkrati pa se predvsem zaposleni v PF za Razvoj kadrov in pravo zavedajo, da so s stališča dolgoročnih strateških ciljev upravljanja s človeškimi viri in znanjem:

- njihove dejavnosti prenosa znanja med zaposlenimi še premalo avtomatizirane;
- da se bodo morali še naprej intenzivno prizadevati za vzpostavitev večje transparentnosti znanja zaposlenih v celotnem matičnem podjetju ter
- da bodo morali v prihodnosti še posebej razvijati in izvajati strategije upravljanja s ključnimi kadri, njihovim znanjem in kompetencami in na ta način zavestno načrtovati njihove individualne vseživljenjske kariere.

8. ZAKLJUČEK

Študij literature na izbrano tematiko učečih se organizacij je potrdil mojo začetno postavljeno hipotezo, da organizacijska kultura učečih se organizacij prinaša dolgoročne pozitivne koristi tako za vsakega posameznika, kot za organizacijo kot celoto.

Organizacije, ki se nameravajo obdržati na konkurenčnem trgu, morajo biti pripravljene na prilagajanje. V dinamičnem procesu, ki se nikoli ne konča, postopoma spreminjajo svojo organizacijsko strukturo in kulturo. Na poti izpolnjevanja svoje vizije uvajajo številne nove potrebne strategije upravljanja s kadri in njihovimi viri. Ugotavljajo namreč, da ravno z vseživljenjskim razvojem potencialov svojih zaposlenih, najintenzivneje razvijajo tudi svoj potencial in si s tem odpirajo nove možnosti na trgu. Med najpomembnejšimi strategijami upravljanja s človeškimi viri so strategije zaposlovanja, spodbujanja razvoja kompetenc zaposlenih in prenosa znanja, razvijanje sistemov motiviranja in nagrajevanja ter grajenje dolgoročnega vzajemnega partnerskega odnosa s ključnim jedrom organizacije. Še posebno pozornost posvečajo slednjemu - razvoju vseživljenjske kariere svojega ključnega jedra – s ključnim znanjem in kompetencami. Človeški viri predstavnikov ključnega jedra – njihovo znanje, sposobnosti, motiviranost pri delu, vrednote, navade, delovne izkušnje, navezanost na organizacijo, pripravljenost za sodelovanje ipd; so namreč najboljša protiutež hitro spreminjajočemu se trgu. Omogočajo hitrejši odziv na spremembe ter vplivajo na oblikovanje ponudbe izdelkov in storitev po meri končnega uporabnika.

Prednosti oziroma koristi širjenja učeče se kulture, ki jih bom v nadaljevanju na kratko povzela, je torej več.

Ključni kadri v učeči se organizaciji z vključevanjem v kontinuiran proces izobraževanja in usposabljanja postopoma spreminjajo tudi svoje vrednote, norme, prepričanja in vedenje, kar odpira nove možnosti za razvoj in uspeh tudi organizaciji kot celoti.

Z večanjem kompetentnosti svojih zaposlenih, predvsem ključnih kadrov, se povečuje tudi odzivnost celotne organizacije, kar je pomembno še posebno v nepredvidljivih okoliščinah.

Posameznikovo delo in učenje sta v učečih se organizacijah komplementarna. Svoje kulture učenja pa organizacije ne širijo samo v svojih internih organizacijskih krogih. S tem, ko se zaposleni identificirajo z vrednotami učeče se organizacije in jih s svojim mišljenjem in delovanjem kažejo tudi navzven, širijo kulturo učenja tudi na svoje poslovne partnerje, dobavitelje in svoje stranke. Na ta način se učeča se kultura počasi širi na celotno družbo.

Učeča se kultura v organizacijah spodbuja svoje zaposlene k identifikaciji z organizacijskimi cilji in vizijo. Z grajenjem vzajemnih partnerskih odnosov s svojimi zaposlenimi in skupnim postavljanjem vizije, ki odseva tudi cilje in vizijo posameznikov, je njihova pripadnost organizaciji celo temelj in pogoj širjenja učeče se kulture. Na ta način se v organizaciji razvije prijetna delovna klima, kjer zaposleni z medsebojnim spoštovanjem, sodelovanjem in spodbudami stremijo k skupni organizacijski viziji.

V učečih se organizacijah je kot posledica skladnega organizacijskega upravljanja – učinkovitega usklajevanja korporativnih, poslovnih, kadrovskih in drugih strategij - večja tudi organizacijska sinergija. Ker na ta način posamezniki in organizacija hitreje dosežajo svoje cilje, lahko hitreje sprejemajo tudi nove izzive in možnosti za nadaljnji razvoj.

Organizacijska sinergija hkrati omogoča stalen proces sprememb in s tem dolgoročno optimizacijo stroškov proizvodnje izdelkov oziroma izvajanja storitev.

Učinki oziroma koristi uvajanja učeče se kulture se razlikujejo od organizacije do organizacije. Odvisni so predvsem od njene dejavnosti, zgodovine ter stopnje razvitosti in razširjenosti na različnih trgih.

V matičnem podjetju Iskraemeco d.d. iz Kranja, kjer sem na empiričnem primeru preverjala hipotezo svoje diplomske naloge, učečo se kulturo uvajajo že tretje leto. S svojo usmerjenostjo ponudbe elektronskih števecv in spremljajočih se storitev na svetovni trg, bodo po mojem mnenju morali svoja prizadevanja za kontinuiran razvoj svojih človeških potencialov, posebno ključnih, še nadgrajevati. Predvsem je pomembno, da tovrstne dejavnosti učinkoviteje avtomatizirajo in z grajenjem mreže znanja zaposlenih spodbudijo večji prenos le-tega, tako v matičnem podjetju kot med njihovimi povezanimi podjetji v Evropi, Afriki, Aziji in Južni Ameriki.

V splošnem ne moremo govoriti samo o pozitivnih posledicah učeče se kulture organizacij na posameznike in organizacije kot celoto. Za razvoj tovrstne kulture je potrebno veliko prizadevanj, potrpežljivosti in vztrajnosti s strani vsakega posameznika.

Največji in hkrati najtežji koraki na poti k učeči se organizaciji so ravno prvi koraki. Zato je pomembno, da je tovrsten razvoj organizacij spodbujen tudi s strani nacionalnih in internacionalnih razvojnih programov razvoja gospodarstva in politike zaposlovanja.

Tovrstno strategijo razvoja imamo tudi v Sloveniji. V okviru urada za makroekonomske analize in razvoj je skupina strokovnjakov pred kratkim postavila nove, visoke cilje. Slovenija naj bi po njihovem mnenju do leta 2013 postala ena izmed najrazvitejših držav EU, za kar je potrebna več kot petodstotna povprečna letna stopnja gospodarske rasti. Ta se bo stopnjevala le v primeru izboljšanja izobrazbene sestave zaposlenih, višje stopnje zaposlenosti, predvsem pa z boljšim upravljanjem človeških virov (Kajzer, 2004:2).

Tako na ravni družbe kot posameznih organizacij si je; na podlagi analize dejavnikov, ki vplivajo na spremembe v današnji družbi; potrebno zadajati visoke dolgoročne strateško-razvojne cilje. Še pomembnejši pri tem pa sta vztrajnost in doslednost pri realizaciji oblikovanih ciljev.

9. LITERATURA

Adizes, Ichak; Možina, Stane; Milivojević, Zoran; Svetlik, Ivan; Terpin, Milan (1996): Človeku prijazno in uspešno vodenje. Panta rhei – sineza d.o.o. Ljubljana.

Bogdanowicz, Maureen S.; Bailey, Elaine K. (2002): »The value of the knowledge and the values of the new knowledge worker: generation X in the new economy.« V: Journal of European Industrial Training, 26, 2, str. 125 – 129. Emerald.

Brečko, Daniela (2001): »Učeča se organizacija in delavci znanja. Prevzemanje odgovornosti za izobraževanje in učna pogodba.« V: Andragoška spoznanja, 7, 1 str. 38 – 47.

Brewster, Cris; Larsen, Henrik, Holt (2000): Human Resource Management in Northern Europe, Trends, Dilemmas and Strategy, Blackwell Publishers, USA.

Collison, Chris; Parcell, Geoff (2002): Učimo se leteti, Priročnik za upravljanje znanja, GV Založba, Zbirka Manager, Ljubljana

Češnovar, Tone (2001a): »Stili vodenja v učečem se podjetju.« V: spletne strani Inštituta USP. <http://www.i-usp.si/slo>, članki USP.

Češnovar, Tone (2001b): »Tiho znanje – velik kapital v podjetju.« Poročilo iz simpozija. V: spletne strani Inštituta USP. <http://www.i-usp.si/slo>, članki USP.

Dessler, Gary (2003): Human Resource Management. Florida International University. Ninth Edition.

Dimovski, Vlado; Colnar, Tadeja (1999): »Organizacijsko učenje«. V: Teorija in praksa, 36 št. 5, str. 701-722.

Flerjančič, Jože; Jesenko, Jože; Pagon, Milan (1992): Izgradnja organizacijskega modela kadrovske dejavnosti v podjetju. Moderna organizacija. Kranj.

Freiberg, Kevin; Freiberg, Jackie (1998): Nuts. New York. Broadway books.

Gartner – Delopst, Milena (1998): Celovit model sistema razvoja kadrov. Magistrsko delo. Filozofska fakulteta.

Gatewood, Robert D. in Feild, Hubert S. (2001): Human Resource Selection. Harcourt Coleege Publishers. Fifth Edition. USA.

Hackman, J. R.; Oldman, G.R. (1976): »*Motivation through the Design of Work*«, V: Organizational Behaviour and Human Performance. Vol. 16/2, str. 250 – 279.

Kajzer, Alenka (2004): «Brez znanja ne bo razvoja» V: spletne strani Poslovnega časnika Finance. www.finance-on.net.

Kajič, Barbara (2004): Implementacija standarda učečega se podjetja (USP) – standard 10 (S 10). Diplomsko delo. Fakulteta za družbene vede. Univerza v Ljubljani.

Kavčič, Bogdan (1994): »Učeča se organizacija«. V: Slovenska ekonomska revija, letnik 45, št. 5, str. 424 – 433.

Kohont, Andrej (2004): »Kompetence managerjev.« V: Manager Plus, št.3, 2004. str. 40 - 41.

Češnovar, Tone (2001a): »Stili vodenja v učečem se podjetju.« V: spletne strani Inštituta USP. <http://www.i-usp.si/slo>, članki USP.

Češnovar, Tone (2001b): »Tiho znanje – velik kapital v podjetju.« Poročilo iz simpozija. V: spletne strani Inštituta USP. <http://www.i-usp.si/slo>, članki USP.

Možina, Stane (2000): »Učeča se organizacija«. V: Industrijska demokracija, 5, str. 4-9.

Možina, Stane; Svetlik, Ivan; Jamšek, Franc; Zupan, Nada; Vodovnik, Zvone (2002): Management kadrovskih virov, FDV, Ljubljana.

Peršak, Marjan (2003a): »Gospodarjenje z znanjem. Poslovni koncept: Kako razumeti gospodarjenje z znanjem?« V: spletne strani Inštituta USP. <http://www.i-usp.si/slo>, članki USP.

Peršak, Marjan (2003b): »Učeče se podjetje – ena avantura več?« V: spletne strani Inštituta USP. <http://www.i-usp.si/slo>, članki USP.

Senge, Peter (1990): The Fifth Discipline : The Art and Practice of Learning Organisation. Doubleday.

Starbuck, William H.; Hedberg, Bo (2003): How Organizations Learn from Success and Failure. Handbook of Organizational Learning & Knowledge. Oxford University Press.

Svetlik, Ivan (1998): »Kakovost delovnega življenja skozi samostojnost in znanje.« V: Industrijska demokracija, 11, str. 6-9.

Svetlik, Ivan; Kohont, Andrej (2003): Kompetence v 12. točkah. Dobri zgledi ZDKDS, Portorož.

Tushman, Michael L.; O'Reilly, Charles A. (1998): Innovation ist machbar. Landesberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.

Zupan, Nada (2001): Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih. GV založba, Ljubljana.

Woodruffe, Charles (1999): Winning the Talent War. A Strategic Approach to Attracting, Developing and Retaining the Best People. John Wiley & Sons Ltd, England.

VIRI

Internetni naslov: <http://www.i-usp.si>

Internetni naslov: <http://www.dialogos.si>

Iskraemeco (maj 2004): Časopis družbe Iskraemeco. str. 3-23. Kranj.

Iskraemeco (junij 2004): Časopis družbe Iskraemeco. str. 3-32. Kranj.

Predstavitvena brošura podjetja Iskraemeco d.d. Kranj, 2004.

Predstavitvena brošura prodajnega programa podjetja Iskraemeco d.d. Kranj, 2004.

10. KAZALO SLIK

Slika 2.1: Konkurenčne prednosti organizacije	11
Slika 2.2: Globoki cikel učenja posameznika.....	15
Slika 2.3: Model ustvarjanja organizacijskega znanja	19
Slika 5.4: Krožni tok uresničevanja ciljev zaposlenih in organizacije	28
Slika 6.5: Pripadnost organizaciji omogoča učenje	47
Slika 6.6: Posameznikova karierna pot	55

11. PRILOGE

PRILOGA A: Vprašalnik za predstavnike oddelka za razvoj kadrov

Svoje postavljene hipoteze diplomske naloge, **da organizacijska kultura učečih se organizacij prinaša dolgoročne pozitivne koristi tako za vsakega posameznika kot za organizacijo kot celoto.**, bi rada potrdila tudi na praktičnem primeru vašega podjetja Iskraemeco d.d. Že vnaprej se Vam zahvaljujem za vaše sodelovanje in pomoč.

1. Kateri so ključni cilji upravljanja s kadrovskimi viri v podjetju Iskraemeco?
2. Ali kadrovske strategije v okviru managementa kadrovskih virov načrtujete v skladu s korporacijskimi in poslovnimi strategijami?
3. Ali za različne kadre npr. iz primarnega in sekundarnega segmenta oblikujete različne kadrovske strategije?
4. Na kakšen način si v vašem podjetju prizadevate za vzpostavitev kontinuiranega vseživljenjskega izobraževanja?
5. Uvajate v vašem podjetju timsko učenje, oziroma katere načine učenja uporabljate in razvijate?
6. S kakšnimi strategijami upravljate z znanjem v vašem podjetju?
7. Na kakšen način zagotavljate uspešnost zaposlenih?
8. Kaj po vašem mnenju povezuje, motivira zaposlene pri opravljanju delovnih nalog, doseganju zastavljenih ciljev?
9. Kdo je po vašem mnenju kompetenten posameznik?
10. Kako velika je skupina ključnega jedra – kompetentnih posameznikov, za katere si prizadevate, da bi jih obdržali v vašem podjetju?
11. Imate posebne strategije za razvoj ključnih kompetenc vaših delavcev znanja-načrtujete njihovo kariero?
12. Omogočate svojemu ključnemu kadru poleg visoke plače tudi dodatne ugodnosti?
13. S kakšnimi strategijami si prizadevate zadržati ključne kadre v vašem podjetju?

Podatki o anketirancu:

Spol:

Starost:

Dokončana izobrazba:

Število let delovnih izkušenj v podjetju Iskraemeco d.d.:

Delovno mesto in opis dela, ki ga opravljate:

PRILOGA B: Vprašalnik za predstavnike ključnih kadrov

Svoje postavljene hipoteze diplomske naloge, **da organizacijska kultura učečih se organizacij prinaša dolgoročne pozitivne koristi tako za vsakega posameznika kot za organizacijo kot celoto.**, bi rada potrdila tudi na praktičnem primeru vašega podjetja Iskraemeco d.d. Že v naprej se Vam zahvaljujem za vaše sodelovanje in pomoč.

1. Ali si v vašem podjetju prizadevate za vzpostavitev kontinuiranega vseživljenjskega izobraževanja?
2. Uvajate v vašem podjetju timsko učenje, oziroma katere načine učenja uporabljate? Katere načine uporabljate vi osebno?
3. Katera orodja, tehnike oziroma strategije uporabljate za prenos znanja pri delu v vaši PE/PF, v vašem delovnem timu?
4. Kdo je po vašem mnenju kompetenten posameznik?
5. Imate kot predstavnik ključnega jedra v podjetju Iskraemeco drugačen status kot ostali zaposleni? Katere dodatne ugodnosti vam prinaša ta status?
6. Imate občutek, da v podjetju, kjer ste zaposleni, vaši sodelavci in nadrejeni spoštujejo vaše delo in vam zaupajo?
7. Na kakšen način vas motivirajo za doseganje novih oziroma boljših delovnih ciljev in rezultatov? Ali imate pri opravljanju delovnih nalog večjo notranjo ali zunanjo motivacijo?
8. Ali ste za svoje delovne rezultate nagrajeni? Kako?
9. Ali vam pri opravljanju svojih delovnih nalog omogočajo neovirano komunikacijo z vodstvom in zaposlenimi?

Podatki o anketirancu:

Spol:

Starost:

Dokončana izobrazba:

Število let delovnih izkušenj v podjetju Iskraemeco:

Delovno mesto in opis dela, ki ga opravljate:

PRILOGA C: Razvoj kadrov v podjetju Iskraemeco d.d.

