

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Gašper Benedik

Razvijanje in upravljanje znanja v podjetju Alples, d. d.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Gašper Benedik

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

Razvijanje in upravljanje znanja v podjetju Alples, d. d.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

ZAHVALA

Mentorju doc. dr. Branku Iliču se zahvaljujem za strokovno pomoč in nasvete pri izdelavi diplomskega dela. Branetu Bertonciju iz podjetja Alples, d. d., se zahvaljujem za pomoč pri izdelavi empiričnega dela. Za vso pomoč, podporo in razumevanje se zahvaljujem svoji družini in najbližjim.

Razvijanje in upravljanje znanja v podjetju Alples, d. d.

Diplomsko delo obravnava izobraževanje zaposlenih in upravljanje znanja v podjetju Alples, d. d.. V teoretičnem delu najprej opredelim pojme kot so: upravljanje s človeškimi viri, intelektualni in človeški kapital ter znanje. V nadaljevanju opisujem teoretična izhodišča o izobraževanju zaposlenih na ravni posameznika in organizacije ter teoriji o učeči se organizaciji in organizacijskem učenju. Sledi podrobnejša opredelitev teorije o upravljanju znanja. Spoznamo, kaj je botrovalo nastanku teorije, kateri so glavni koncepti teorije in zakaj je upravljanje znanja pomembno za podjetja. O pomembnosti razvijanja in upravljanja znanja v podjetjih govori zadnji teoretični del, ki se nanaša na pozitivne učinke teh dveh dejavnosti v podjetju to sta inovativnost podjetja in konkurenčnost podjetja na trgu. V drugem, empiričnem delu, se osredotočam na podjetje Alples, d. d. Najprej opišem podjetje, v nadaljevanju pa izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, ki jima podjetje v zadnjih letih namenja veliko pozornost. Sledi poglavje o upravljanju znanja, v katerem ugotavljam, če in katere oblike upravljanja znanja uporabljajo v podjetju. V zadnjem delu preverjam vpliv izobraževanja in upravljanja znanja na inovativnost ter konkurenčnost podjetja. Ključna ugotovitev empirične analize je, da sta znanje in uporaba znanja pomembna tako za inovativnost kot tudi za konkurenčnost podjetja.

Ključne besede: znanje, izobraževanje zaposlenih, upravljanje znanja, konkurenčna prednost, inovacije.

Knowledge development and management in the company Alples, d. d.

The thesis deals with employee education and knowledge management in the company Alples, d. d. The theoretical part first defines the following notions: human resource management, intellectual and human capital, knowledge. Moreover, it provides the theoretical background on employee education at the level of the individual and the organisation, and discusses the theory of learning organisations and organisational learning. The next part provides insight into the theory of knowledge management, its beginnings, the main concepts and its significance for companies. The final part explores two of the positive effects of knowledge development and management, i.e. innovation and competitiveness. As for the empirical part of the thesis, it revolves around Alples, d. d. It provides a description of the company and the way it has been focusing on employee training and education in recent years. The following chapter discusses knowledge management, particularly which (if any) types of knowledge management are used in the company. The final part assesses the impact of education and knowledge management on the company's innovation and competitiveness, and the main finding of the empirical analysis is that knowledge and its use are crucial in this respect.

Keywords: knowledge, employee education, knowledge management, competitive advantage, innovations.

KAZALO

1	UVOD	9
2	MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV	11
3	KONCEPTUALIZACIJA INTELEKTUALNEGA KAPITALA	14
3.1	Struktura intelektualnega kapitala	15
3.1.1	Človeški kapital.....	16
3.1.2	Strukturni kapital.....	17
3.1.3	Kapital odnosa do kupcev	18
4	ZNANJE.....	19
4.1	Definicije znanja.....	19
4.2	Pomen znanja za organizacije.....	20
4.3	Vrste znanja	23
5	IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH.....	24
5.1	Izobraževanje na ravni posameznika	24
5.1.1	Učenje.....	24
5.1.2	Izobraževanje	25
5.1.3	Usposabljanje	26
5.2	Izobraževanje na ravni organizacije	27
5.2.1	Oblike izobraževanj in usposabljanj v organizacijah	27
5.2.2	Potek izobraževanja v organizacijah	29
6	EKONOMSKI POMEN IZOBRAŽEVANJA	32
7	TEORIJI O UČEČI SE ORGANIZACIJI IN ORGANIZACIJSKEM UČENJU.....	34
8	UPRAVLJANJE ZNANJA V ORGANIZACIJAH.....	38
8.1	Nastanek teorije upravljanja znanja.....	38
8.2	Definicije upravljanja znanja.....	40
8.3	Faze in procesi upravljanja znanja.....	43
8.3.1	Teorija organizacijskega ustvarjanja znanja	44
9	POMEN IZOBRAŽEVANJA IN UPRAVLJANJA ZNANJA ZA KONKURENČNO PREDNOST PODJETIJ	47
10	INOVACIJE.....	49
11	EMPIRIČNI DEL: ŠTUDIJA PRIMERA	53
11.1	Zgodovina podjetja	53
11.2	Pogled v prihodnost	54

11.2.1	Strategija podjetja.....	56
11.2.2	Strateški cilji.....	56
11.3	Poslovanje v zadnjih letih.....	57
11.4	Zaposleni	60
11.4.1	Gibanje števila zaposlenih.....	61
11.4.2	Organizacijska struktura.....	62
12	IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE	64
12.1	Izobraževanje in izobrazbena struktura	64
12.2	Oblike izobraževanja	67
12.2.1	Redni študij	67
12.2.2	Izredni študij.....	68
12.2.3	Dodatno izobraževanje	69
12.3	Andragoški cikel	70
12.3.1	Ugotavljanje potreb	71
12.3.2	Načrt programa.....	71
12.3.3	Priprava izobraževanja	71
12.3.4	Potek izobraževanja.....	72
12.3.5	Vrednotenje izidov izobraževanja.....	72
13	UPRAVLJANJE ZNANJA, INOVATIVNOST IN POSLOVNA USPEŠNOST	72
13.1	Procesi upravljanja znanja v podjetju	72
13.2	Inovativnost v podjetju	79
13.3	Poslovna uspešnost podjetja	84
14	ZAKLJUČEK.....	93
15	LITERATURA.....	96

KAZALO GRAFOV

Graf 11.1: Prodaja pohištva (v 1000 €)	58
Graf 11.2: Gibanje EBITDA	59
Graf 11.3: Prihodki od prodaje.....	59
Graf 11.4: Gospodarnost poslovanja.....	60
Graf 11.5: Gibanje števila zaposlenih	62
Graf 12.1: Izobrazbena struktura 2015.....	68
Graf 13.1: Izdatki za raziskave in razvoj.....	78
Graf 13.2: Število inovacij po letih	80
Graf 13.3: Dodana vrednost na zaposlenega in število inovacij po letih	85
Graf 13.4: Poslovni izid iz poslovanja	86
Graf 13.5: Dodana vrednost na zaposlenega	87
Graf 13.6: Prodaja po trgih.....	88
Graf 13.7: Produktivnost v času	89
Graf 13.8: Odstotek reklamacij izdelkov	90

KAZALO SLIK

Slika 5.1: Razmerje med učenjem, izobraževanjem in usposabljanjem	25
Slika 11.1: Organizacijska struktura podjetja Alples, d. d.	63

KAZALO TABEL

Tabela 12.1: Izobrazbena struktura leta 1998	64
Tabela 12.2: Izobrazbena struktura leta 2002	65
Tabela 12.3: Izobrazbena struktura leta 2008	66
Tabela 12.4: Izobrazbena struktura leta 2015	66
Tabela 13.1: Merila uravnoteženega sistema kazalnikov – področje komerciale.....	92

1 UVOD

Za čas, v katerem živimo, so značilne vedno večje spremembe, svet okoli nas pa je vedno bolj nepregleden in neobvladljiv. Iz dneva v dan se večja količina informacij, ki jih moramo sprejeti. Spremembe so nepredvidljive in jih je mogoče obvladovati le s hitrim odzivanjem in novimi vzorci razmišljanja.

Današnja družba nam daje možnosti, da z razvojem tehnologije in znanosti nadzorujemo svetovno dogajanje, pri tem pa nam prepušča tudi posledice takšnega razvoja. Od nas zahteva stalno odzivanje in učenje, katerega vplivi so mnogostranski in obsegajo vsa področja človekovega življenja, ter socialne odnose, pri čemer so poleg ekonomskih pomembni tudi politični, kulturni, okoljski in drugi vidiki spreminjanja.

Vseživljenjsko učenje postaja v takšnih okoliščinah najpomembnejša naloga bodisi posameznika bodisi skupin in organizacij.

Vseživljenjsko izobraževanje postaja zato nujnost za vsakogar med nami, ne glede na poklicno področje ali že doseženo izobrazbeno raven. In takšno izobraževanje, ki se še zdaleč ne konča s šolskim spričevalom ali diplomo, mora preiti v naš življenjski slog ter postati del našega vsakdanjika – ne pod prisilo razmer, ki se jim moramo uklanjati in prilagajati, ampak iz proste volje in lastnih vzgibov, da bi znali in vedeli več, ob tem pa razvijali svoje morda še neodkrite sposobnosti (Drnovšek 2001, 4).

Izobraževanje torej postaja sestavni del celotnega življenja in ni omejeno le na eno življenjsko obdobje. Razvoj kadrov je proces, v katerem posameznik in organizacija rasteta in skušata doseči svoj polni potencial. Glavna cilja, dosežena predvsem s povezovanjem učenja in dela, sta dosegati cilje in stalno povečevati sposobnosti za učenje na vseh ravneh, od posameznika do celotne organizacije (Vukovič in Miglič 2006, 30).

V diplomskem delu bomo obravnavali znanje, ki je danes eden ključnih dejavnikov konkurenčne prednosti. Vendar današnje znanje, jutri ne bo več zadoščalo. Pomembno je, da se podjetja in organizacije zavedajo tega, da le stalno investiranje v znanje pripomore k večji konkurenčnosti na trgu. Znanje in upravljanje znanja sta in bosta tudi v prihodnje glavno vodilo napredka vsakega podjetja. Minili so časi, ko so bili glavni viri konkurenčne prednosti velikost podjetja, surovine in tehnologija. Ali kot pravi Drucker: “Osnovni ekonomski vir /.../ ni več denar, ne naravni viri /.../ niti delo. Je in bo ostalo znanje“ (Drucker v Hislop 2005, 1).

V ospredje prihajajo drugačni pristopi. Pomenijo uvajanje novih izdelkov, novih načinov dela, novih strategij. Vsi ti pristopi zahtevajo nova in drugačna znanja ter njihovo stalno nadgrajevanje. Kot pravita Davenport in Prusak (An interview with Tom Davenport and Larry Prusak about their new book): “Podjetja prihodnosti so tista, ki ustvarjajo, delijo in uporabljajo znanje /.../, kar pa najprej pomeni spremeniti odnos do znanja in začeti razmišljati v smeri, da je znanje naloga vsakega posameznika.“

Namen diplomskega dela je prek teoretičnih izhodišč o izobraževanju in usposabljanju zaposlenih, ter učinkih tovrstnega izobraževanja opisati podjetje Alples, d. d.: njihovo trenutno kadrovsko in izobrazbeno strukturo, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, ter rezultate dosedanjih izobraževanj. S primerjavo med teoretičnimi izhodišči in dejanskim stanjem bom poskusil ugotoviti primernost in učinkovitost izobraževanj, ter morebiten vpliv višje izobrazbene strukture na inovativnost v podjetju.

Znanje ima velik pomen pri uspešnosti podjetij. Mnoga slovenska podjetja se soočajo z nizko oz. prenizko izobrazbeno strukturo, kar pomeni, da imajo zaposleni premalo znanja, da bi bilo podjetje lahko konkurenčno. Cilj diplomskega dela je ugotoviti, kako se s tem problemom soočajo v podjetju Alples, d. d.. Poleg samega pridobivanja znanja bom dal poudarek tudi na uporabo in upravljanje znanja ter skušal ugotoviti, kakšen vpliv ima le-to na inovativnost in uspešnost oz. konkurenčnost podjetja.

V diplomskem delu bom preverjal naslednji hipotezi:

- Razvijanje in učinkovito upravljanje znanja vplivata na konkurenčnost podjetja.
- Upravljanje znanja pospešuje inovativnost v podjetju.

Panoga v kateri se nahaja podjetje, tj. proizvodnja pohištva, je v zadnjih letih zašla v globoko krizo. Tej krizi se tudi Alples ni mogel izogniti. Ekonomski kazalci so se v tem času posledično precej poslabšali. Podjetje že več kot 15 let intenzivno vlaga v izobraževanje svojih zaposlenih. Učinke teh vlaganj bom skušal ugotoviti kljub vplivom tako močnega zunanjega dejavnika, kot je svetovna finančna kriza. Poskušal bom ugotoviti kako oz, če sploh podjetje ustvarja in ohranja svojo konkurenčno prednost na trgu. Kriza je po eni strani priložnost, na drugi pa tudi nujnost za uvajanje novosti: novih izdelkov, novih strategij, novih pristopov. Druga hipoteza se nanaša prav na čas v krizi, ko podjetje išče nove rešitve za izboljšanje poslovanja.

Hipotezi bom skušal potrditi preko več teoretskih izhodišč. Prvi del naloge bo tako namenjen opredelitvi teoretičnih izhodišč. Pri tem se bom naslanjal na znanstveno literaturo domačih in tujih avtorjev. Uporabil bom metodo primerjave različnih virov. Najprej bom opredelil, kaj znanje sploh je in katere vrste znanja poznamo. Sledila bo teorija o izobraževanju odraslih oz. zaposlenih, na ravni posameznika in organizacije. V nadaljevanju se bom osredotočil na upravljanje znanja, ekonomske vidike in vrednotenje novo pridobljenega znanja. Zadnji teoretični del je namenjen inovacijam oz. inovativnim pristopom v poslovanju, ki so rezultat novo pridobljenega znanja.

Drugi, empirični del bo analiza primera, to je podjetja Alples d.d. V tem delu bom uporabil analitično in deskriptivno raziskovalno metodo in s pomočjo internih dokumentov podjetja, ter skozi pogovore in intervjuje z zaposlenimi v podjetju opisal podjetje, izobraževanje, upravljanje znanja in inovativnost v podjetju. Skušal bom ugotoviti pozitivne učinke novo pridobljenega znanja in upravljanja znanja na inovativnost v podjetju ter konkurenčnost podjetja na trgu.

2 MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV

Teorije menedžmenta se ukvarjajo z vprašanjem, kako podjetja ustvarjajo svojo konkurenčno prednost in premoč nad drugimi podjetji na trgu. Strategija podjetja pomeni planiranje svojih konkurenčnih prednosti (Styhre 2003, 39).

Dimovski in drugi (2005, 43–45) menijo, da sodobni model vodenja temelji na horizontalni povezanosti članov organizacije. Poudarek je na medsebojnem spodbujanju, usposabljanju in razvijanju znanja celotne organizacije. Sodobna organizacija zahteva tudi novo vlogo vodje, menedžerja in menedžmenta (Leidner in drugi v Dimovski in drugi 2005, 43). Osnovni namen menedžmenta je določiti smeri organizacije s pomočjo poslovnega načrta, ki vsebuje vizijo, cilje in vrednote organizacije, strateške konkurenčne prednosti in kritične dejavnike uspeha (Harrington v Dimovski in drugi 2005, 45). Menedžment podjetja vodi zaposlene k ustvarjanju skupne organizacijske kulture in vrednot, skrbi, da so zaposleni seznanjeni s cilji, in jih vodi k uresničevanju teh ciljev. Menedžment organizaciji omogoča razvijati sposobnosti za doseganje načrtovanih rezultatov.

Premik od vertikalne k horizontalni organizacijski strukturi je poudarjal tudi Vila. Pravi, da v organizacijah postmoderne družbe¹ stari dejavniki uspeha nimajo več učinka - velikost organizacije je nadomestila hitrost izvajanja aktivnosti, jasnost vlog oz. določenost položajev je zamenjala prilagodljivost in učenje novih veščin, specializacijo sta zamenjala integracija in sodelovanje, kontrolo oz. kontrolne mehanizme pa je zamenjala inovativnost, torej iskanje drugačnega, novega, kar zahteva kreativnost, izobražene in usposobljene ljudi, ki lahko delujejo samostojno brez posebnih kontrol (Vila v Dimovski in drugi 2005, 90).

Tudi Moon in Desouza (2011, 73–74) pravita, da je prihodnost podjetja odvisna od njegovega menedžmenta. Njegove komponente planiranje, organiziranje, kontrola in vodenje so ključnega pomena za vsako podjetje. Menedžment pomeni spodbudo in podporo tako materialnim kot tudi človeškim virom. Prav o slednjih bo v nadaljevanju sledila razprava. Upravljanje s človeškimi viri ali menedžment kadrovskih virov je postal ena temeljnih nalog vsake organizacije.

V preteklosti so podjetja delovala na podlagi točno določenih organizacijskih struktur in vzpostavljenih sistemov odločanja, vodenja, nadziranja in komuniciranja. Prednjačila so načela avtoritete, hierarhije in reda. To so jim omogočale kolikor toliko solidne razmere poslovanja, masovna proizvodnja in enostavna tehnologija. Proti koncu 20. stoletja so se razmere bistveno spremenile. Predvsem globalizacija in s tem povezana vse hujša konkurenca zahtevata drugačne pristope poslovanja, neprestano iskanje izboljšav in prilagajanje zahtevam spreminjajočega se poslovnega okolja. Podjetja se spremembam ne morejo izogniti, zato je pomembno, kako se jim skušajo prilagajati. Za uspeh programov sprememb so ključni trije, medsebojno povezani dejavniki: nove zmožnosti (znanja o poslovanju, medosebna in analitična znanja oziroma sposobnosti), koordinacija timskega dela, komunikacija med različnimi skupinami in vzpostavljanje odnosov med skupinami ter visoka stopnja pripadnosti zaposlenih. Vse te značilnosti poudarjajo vlogo zaposlenih in njihov doprinos h konkurenčnosti podjetja. To dosejajo predvsem na dva načina - najprej pridobiti zaposlene s čim več sposobnostmi, v nadaljevanju pa te sposobnosti čim bolj razvijati in tudi uporabljati pri svojem delu. Pri tem je pomembno, da je ravnanje z zaposlenimi del dolgoročne strategije podjetja. V takem primeru lahko govorimo o upravljanju s človeškimi viri oz. menedžmentu kadrovskih virov (Zupan 1999, 1).

¹ Družba, v kateri so pri ustvarjanju dobička storitve in dobrine, ki temeljijo na bazi znanja, nadomestile industrijske in proizvodne dobrine (Hislop 2005, 5).

Po Desslerju (2003, 2) menedžment kadrovskih virov pomeni pridobivanje, izobraževanje, ocenjevanje in prerazporejanje ljudi na delovna mesta, s končnim učinkom povezanosti in ustvarjanja zdrave klime.

Jedro področja menedžmenta človeških virov po Svetliku in Kohontu (2009, 151) predstavljajo: analiza in oblikovanje dela, pridobivanje človeških virov, razvoj človeških virov (ugotavljanje izobraževalnih potreb, izobraževanje in usposabljanje, načrtovanje kariere, razvoj menedžmenta), ocenjevanje uspešnosti dela, povračila za uporabo človeških virov, odnosi z zaposlenimi, urejanje delovnih razmerij, vzdrževanje človeških virov in odnosi organizacije z okoljem.

Menedžment kadrovskih virov se je razvil postopoma, saj v preteklosti temu področju niso namenjali posebne pozornosti. Sčasoma so delodajalci in vodilni v podjetjih začeli spoznavati, da je pravilno in usmerjeno delo s kadri ključnega pomena za njihov čim večji doprinos k uspešnosti podjetja. V ta namen se je spreminjala tudi vloga nosilcev kadrovskih vlog od razmeroma nepomembne do ene ključnih funkcij v podjetjih. V sodobnih organizacijah so tako po navadi trije poglobitni nosilci kadrovskih vlog: linijski vodje, delavski predstavniki ter kadrovske menedžerji in strokovni kadrovske delavci. Predvsem slednji so posebej izobraženi in usposobljeni za izvajanje širših ali ožjih kadrovskih nalog in so neposredna vez z vrhnjim menedžmentom oz. so del menedžmenta v podjetju (Svetlik in Kohont 2009, 147–148).

Tudi drugi avtorji menijo, da menedžment kadrovskih virov zadeva vse skupine v podjetju. Njegova naloga je upravljati razmerja med zaposlenimi v podjetju. To naj se dogaja na več nivojih. Naloga upravljanja kadrovskih virov ni le v rokah kadrovskih strokovnjakov, ampak vseh vodij v podjetju,² predvsem linijskih vodij, ki so najbolj tesno povezani s svojimi direktno podrejenimi sodelavci in lahko bolj konkretno vplivajo na njihovo uspešnost. Naloga kadrovskih strokovnjakov in specialistov je bolj v oblikovanju celostne strategije menedžmenta kadrovskih virov in pomoč linijskim vodjem pri pravilnem ravnanju s svojimi podrejenimi (Boxall in Purcell 2003, 1–2; Nieto 2006, 17–19).

² Nieto (2006, 1) meni, da je to predvsem posledica zmanjševanja hierarhije v podjetju.

Mabey in Salaman (v Možina in Zupan 2009, 108) sta poleg tega poudarjala tudi usklajenost med posameznikom in organizacijo, predvsem usklajenost vrednot in ciljev ter povezanost različnih oddelkov, dejavnosti in skupin znotraj organizacije.

Menedžment kadrovskih virov predstavlja širok spekter dejavnosti. Kljub temu da se različne teorije med seboj razlikujejo, pa je vsem skupno, da je ena najpomembnejših dejavnosti stalno, kontinuirano in organizirano izobraževanje zaposlenih v organizacijah. Ustvarjanje znanja v podjetju pomeni sposobnost podjetja kot celote, da ustvarja novo znanje, ga razprši po podjetju in udejanja v izdelkih, storitvah in sistemih (Nonaka in Takeuchi 1995, 3). Pri tem ne sme delovati kot stroj, ampak kot živ organizem. Ustvarjanje znanja naj bi bilo v središču strategije ravnanja z ljudmi. Pomeni spremeniti organizacijo in vse posameznike v njej v stalen proces osebnega in organizacijskega obnavljanja (Nonaka 2008, 8–10). Pri tem sta po mnenju Crittina (1993, 23) zelo pomembni dve stvari: fokusirati se moramo na stvari, ki jih v preteklosti nismo izvajali dobro, in na podlagi teh ugotovitev izdelati plan, ki mora biti del poslovnega načrta vsake organizacije, ter osredotočiti se moramo na vsakega posameznika v podjetju posebej.

Critten (1993, 23) torej izpostavi, da moramo pri procesu izobraževanja na eni strani gledati na organizacijo kot celoto, upoštevati njene zahteve in na tej podlagi načrtovati naše nadaljnje korake, na drugi strani pa moramo dati težo tudi željam in zahtevam vsakega posameznika v organizaciji. Boxall in Purcella (2003, 6) pa menita, da je bistvo vsega način, kako se skozi upravljanje s kadrovskimi viri poveča učinkovitost podjetja, oziroma kako nam to pomaga doseči zastavljene cilje.

3 KONCEPTUALIZACIJA INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Intelektualni kapital je postal prevladujoč vir pri ustvarjanju ekonomskega napredka. Otipljive dobrine, kot so nepremičnine, mehanizacija in druga oprema, so še naprej pomembni faktorji v proizvodnji, tako izdelkov kot storitev. Vendar pa njihov pomen skozi leta vedno bolj izgublja vrednost na račun pomena tako imenovanih neotipljivih na znanju temelječih dobrin. Praktično v vsakem ekonomskem sektorju lahko zaznamo vpliv povečanja pomena intelektualnega kapitala, kar vodi v drugačne vzorce in načine poslovanja (Luthy 1998, 3). Po mnenju Bontisa (1998, 63) prav v razumevanju in vrednotenju intelektualnega kapitala leži eden največjih izzivov sodobnih menedžerjev in akademskih raziskovalcev. Po mnenju

Luthyja (1998, 3) je intelektualni kapital in njegovo upravljanje ključnega pomena za poslovanje vsake organizacije. Vključuje odnose z odjemalci in partnerji, inovacije, infrastrukturo podjetja ter znanje in spretnosti članov organizacije (Roos in drugi 2000, i). Stewart je uporabil izraz “paket uporabnega znanja“, ki naj bi zajemal organizacijske procese, tehnologijo, patente, spretnosti in znanja zaposlenih, ter informacije o strankah, dobaviteljih in drugih partnerjih (Stewart v Luthy 1998, 4).³ Po mnenju Mihaličeve (2006, 29) številni avtorji intelektualni kapital najpogosteje definirajo kot “neopredmeteno in skrito vrednost organizacije, ki ustvarja vrednost“. Vendar po njenem mnenju, kljub neotipljivosti in neopredmetenosti ne gre za skrito vrednost, saj se le ta v podjetju odraža in jo je mogoče izmeriti in upravljati. Skupaj s svojimi praktičnimi koreninami intelektualni kapital torej ne poskuša le razložiti skrite vrednosti podjetja, ampak jo vizualizira in meri, da bi ustvaril novo vrednost (Roos in drugi 2000, 19). Avtorji v nadaljevanju delijo definicijo intelektualnega kapitala na dva dela. Pozitivna definicija pravi, da je intelektualni kapital podjetja vsota znanja njegovih članov, in praktične uporabe tega znanja. Druga negativna definicija pa pravi, da je intelektualni kapital kar koli, kar lahko ustvarja vrednost in je neotipljivo. Po tej definiciji je intelektualni kapital razlika med celotno vrednostjo podjetja in njegovo finančno vrednostjo (prav tam).

3.1 Struktura intelektualnega kapitala

Celotno vrednost podjetja tvorita finančni in intelektualni kapital (Pulić – Sundać v Mihalič 2009, 24). V nadaljevanju se bom v skladu s svojo raziskavo posvetil zgolj slednjemu. Predvsem v začetku je bil intelektualni kapital v osnovi pojmovan kot konstrukt dveh delov, to je strukturnega in človeškega kapitala. V nadaljevanju so različni avtorji tej dvostopenjski delitvi postavljali ob bok tudi tri- ali večstopenjske delitve. To je posledica kompleksnosti predvsem strukturnega kapitala in njegovih komponent. (Mihalič 2009, 24–25). Bontis (1998, 65–67) tako deli intelektualni kapital na strukturni kapital,⁴ človeški kapital in tako imenovani kapital odnosa do kupcev.⁵

³ Tudi druge definicije uporabljajo koncepte kot so sposobnosti, spretnosti, strokovna znanja in druge oblike znanja, ki je uporabno za organizacijo (Luthy 1998, 4).

⁴ Podobno meni Davis (v Mihalič 2009, 27), le da strukturni kapital poimenuje organizacijski kapital, ki vključuje tako procesni kot tudi inovacijski kapital.

⁵ Skyrme (Intellectual capital 2011) ga poimenuje relacijski kapital in ga opredeli kot zunanje znanje.

3.1.1 Človeški kapital

Pojem človeškega kapitala je pred skoraj 300 leti predstavil William Petty (v Bevc, 1991, 23). Od takrat pa do danes se je marsikaj spremenilo, vendar je temeljna ideja ostala v sami osnovi enaka.

“Človeški kapital je vsota delavčevih spretnosti, izkušenj, sposobnosti in prirojenega znanja“ (Edvinsson in Malone v Huseman in Goodman 1999, 170). Bontis (1998, 65) meni, da je človeški kapital pomemben zato, ker je vir inovacij in strateškega obnavljanja. Po Luthyjevem (1998, 4) mnenju, je za organizacijo pomemben zato, ker pomaga pri reševanju poslovnih problemov. Je pa neločljivo povezan z zaposlenimi, zato skupaj z njimi zapusti podjetje, ko le-ti odidejo.

Po mnenju Mihaličeve (2009, 38) lahko človeški kapital definiramo kot “človeške vire podjetja, katerih organiziranost, strukturiranost, sposobnosti, lastnosti, znanja, izkušnje, inovativnost, zanos, motiviranost, kariero, ustvarjalnost, prilagodljivost, potencial in druge tovrstne dejavnike sistematično in načrtno analiziramo, načrtujemo, organiziramo, vodimo in nadzorujemo z namenom, da se ti dejavniki v praksi čim bolj uspešno in učinkovito aplicirajo tako, da je posledično s tem ustvarjena dodana oziroma nova vrednost“.

Na osnovi pojma človeški kapital je nastala teorija človeškega kapitala, ki v osnovi predvideva, da posamezniki in organizacije poleg vseh drugih namenov vlagajo v izobraževanje tudi z namenom donosov, ki so posredno ali neposredno posledica novo pridobljenega znanja. Glavne oblike dejavnosti, ki izboljšajo človekove sposobnosti so po Schulzovem (v Bevc 1991, 25) mnenju:

- zdravstvene storitve v širšem smislu, ki vključujejo vse izdatke, ki vplivajo na pričakovano življenjsko dobo, zdravje in vitalnost ljudi,
- usposabljanje na delovnem mestu, ki ga organizirajo podjetja,
- formalno organizirano osnovno, srednje in visoko izobraževanje,
- študijski programi za odrasle, ki jih ne organizirajo podjetja in vključujejo dopolnilne programe pouka, zlasti v kmetijstvu,
- migracije posameznikov in družin zaradi iskanja boljših zaposlitvenih možnosti

Teorija človeškega kapitala torej predpostavlja, da je “individualna produktivnost odvisna od vlaganja v človeški kapital“ (Ivančič 1999, 46). Pridobivanje izobrazbe je torej nekakšen

mehanizem s katerim posamezniki pridobivajo določene prednosti, ki se kažejo predvsem na trgu delovne sile, ki postaja iz leta v leto bolj konkurenčen. Z izobraževanjem posameznik pridobi določene kvalifikacije in kompetence z namenom, da bi jih kasneje lahko koristno uporabil. Če do tega pride, je seveda odvisno le od posameznika.⁶ Vsak posameznik ima namreč možnost, da se odloči ali bo to priložnost izkoristil ali ne. Po mnenju Brinkerja (v Mihalič 2006, 45) človeški kapital ni nekaj, kar je v lasti podjetja, ampak nekaj, kar si lahko podjetje izposodi prek svojih zaposlenih. Po njegovem mnenju je človeški kapital najboljši in tudi edini vir inovacij in izboljšav.

Teorija človeškega kapitala torej pravi, da se ljudje izobražujejo toliko časa dokler menijo, da bodo stroški izobraževanja manjši od zaslužkov. Pomembni so torej pričakovani donosi, ki predstavljajo razmerje med vložki in njihovo učinkovitostjo. Vendar se tako "kot pri vsaki investiciji, tudi pri vlaganju v znanje obdobja stroškov in njihovih pričakovanih donosov časovno razlikujejo" (Kramberger 1999, 102). Dodatku k osebnemu dohodku, ki ga posameznik dobi, ker je del svojega časa namenil izobraževanju oziroma usposabljanju in se sočasno odpovedal dohodku, ki bi ga v času izobraževanja lahko dobil, pravimo inkrementalni dohodek.

Teorijo človeškega kapitala lahko ponazorimo tudi z modelom (Bevc 1991, 29):

čas preživet v šolah → človeški kapital → proizvodne sposobnosti⁷ → zaslužki

Model predpostavlja, da ima posameznik z več izobrazbe več človeškega kapitala, kar pripomore k njegovi produktivnosti in posledično prejme višji zaslužek (prav tam).

3.1.2 Strukturni kapital

Strukturni kapital je definiran kot znanje, ki ostane v podjetju na koncu delovnega dne in je v lasti podjetja. Zajema postopke, procese, sisteme, baze podatkov, organizacijske diagrame, priročnike in intelektualno lastnino (Meritum project, 3. pogl.; Roos in drugi 2000, 30). Bontis (1998, 66) pravi, da strukturni kapital vsebuje mehanizme in strukture, ki pomagajo

⁶ Na ravni posameznika Hudson (v Bontis 1998, 65) definira človeški kapital kot kombinacijo genetskih zasnov, izobrazbe, izkušenj in osebnega odnosa do življenja in posla.

⁷ Po Luthyjevem (1998, 5) mnenju se človeški kapital odraža predvsem v kreativnosti in inovativnosti.

zaposlenim izkoriščati svoje intelektualne potenciale in posledično pripomore k njihovi poslovni učinkovitosti. Posameznik ima lahko visoko stopnjo znanja, toda če ima podjetje slab sistem in postopke izkoriščanja tega znanja, le to ne bo doseglo svojih potencialov. V podporo znanju in intelektu so elementi organizacije, ki so postali institucionalizirani skozi procese, učenje, dobre prakse, kulturo in lastno tehnologijo (Huseman in Goodmann 1999, 168). Tudi Bontis (1998, 66) meni, da je pomembna sestavina strukturnega kapitala tudi organizacijska kultura, ki spodbuja posameznike, da poskusijo izkoristiti svoje potenciale tudi na račun napak.

3.1.3 Kapital odnosa do kupcev

Glavno področje tako imenovanega kapitala odnosa do kupcev je znanje, povezano s prodajnimi kanali in odnosom do kupcev, ki ga organizacija razvije skozi svoje delovanje (Bontis in drugi 2000, 88). Skyrme (v Mihalič 2006, 32) vključuje profil kupcev, vlogo kupcev, podporo kupcem, uspeh kupcev itd. Mihaličeva (2006, 83) meni, da se kapital odnosa do kupcev nanaša na odnos med organizacijo in njenimi zaposlenimi, ter kupci. Predvsem zadeva zadovoljstvo in lojalnost kupcev, kakovost upravljanja kupcev, rast poslova s kupci, kakovost izvajanja prodajnih in post prodajnih storitev itd. Kapital odnosa do kupcev so tisti viri odnosa do kupcev, ki ustvarjajo novo vrednost organizacije.

4 ZNANJE

4.1 Definicije znanja

Kljub temu, da se različne razlage o tem, kaj je znanje, pojavljajo skozi različna obdobja, se vsakič pojavljajo le nove razlage istega vprašanja. Po Hislopovem (2005, 15) mnenju je najlažja pot, za definiranje znanja, če razložimo, kaj ni znanje. V pomoč nam je razlikovanje pojmov podatek, informacija in znanje. Podatke dobimo na podlagi opazovanja in merjenja in so v obliki števil, besed, podob. Informacija pomeni urejenost podatkov v razumljivo obliko, pri čemer je že potrebna uporaba intelekta. In nazadnje pojem znanje, ki se pojavi iz uporabe, analize in produktivne uporabe podatkov in informacij. Znanje je torej orodje za analiziranje in razumevanje informacij. Podobno Boisot (v Styhre 2003, 58) pravi, da so podatki zgolj opazovanja dogodkov ali entitet, informacije so opazovanja v kodificirani obliki, znanje pa je sposobnost uporabe informacij.

Beijerse (v Svetlik in Pavlin 2004, 203) znanje opredeljuje kot “informacijo, kot zmožnost interpretacije oziroma dajanja pomena podatkom in informacijam in kot izraženo željo, da bi to storili“.

Lundvall (2000, 126–127) doda še pojem kompetence. Pravi, da učeče se gospodarstvo daje prednost hitrim rezultatom, ki jih je mogoče komercialno izkoristiti. Pri tem postaja pomembno pridobivanje kompetenc in spretnosti, ki omogočajo dosegati uspehe. Njihovo pridobivanje pa se po njegovem mnenju razlikuje od običajnega pojmovanja učenja kot pridobivanja informacij. Kompetence nadgrajujejo znanje in so sposobnost uporabe znanja.⁹

Znanje in njegova uporaba je širok pojem, zato se bomo v nadaljevanju bolj osredotočili na znanje, ki je pomembno za obravnavano temo, to je znanje v podjetjih in organizacijah.

Nonaka (2008, 2) znanje na kratko opredeli kot “eno zanesljivih konkurenčnih prednosti“.

⁸ Colison in Parcell (2002, 31) pravita, da je znanje povezano s podatki, toda mnogo bogatejše, saj omogoča sprejemati odločitve.

⁹ Skyrme (Types of knowledge 2011) namesto kompetence uporabi izraz modrost oziroma razumnost in ga opredeli kot razumevanje znanja (ang. wisdom).

Spender in Grant gresta še dlje in pravita, da je znanje edino sredstvo podjetja, ki dela razliko v primerjavi z drugimi (Spender in Grant v Styhre 2009, 39).

Po mnenju Davenporta in Prusaka (1998, 5) je organizacijsko znanje nekaj, kar je vezano na ljudi. Definirata ga kot zmes strukturiranih izkušenj, vrednot, kontekstualnih informacij in strokovnega vpogleda. Vse te komponente sestavljajo ogrodje za evalvacijo trenutnih in vsrkavanje novih izkušenj in informacij.

4.2 Pomen znanja za organizacije

Znanje ima v vsaki organizaciji velik pomen in je eden od ključnih dejavnikov uspešnosti in konkurenčnosti organizacije. Le-te so vedno bolj odvisne od zmožnosti dostopa do ter uporabe intelektualnih, na znanju temelječih virov. V ospredje prihajajo koncepti ki poudarjajo spretnosti, tacitno znanje, kompetence, kreativnost itd (Styhre 2003, 17).

“Osnovni vir gospodarske uspešnosti v današnji družbi je znanje. V preteklosti je bilo pomembno predvsem bogastvo v materialni obliki, kot so zemlja, oprema in naravni viri. Danes govorimo o znanju“ (Možina 2009b, 471).

Podobno ga opredeljuje tudi Hislop (2005, 2), saj pravi, da je znanje prvič najpomembnejši in najvrednejši vir v napredni industrijski ekonomiji. Drugič, znanje po njegovem predstavlja najpomembnejšo ekonomsko prednost, ki jo lahko ima poslovna organizacija in zanjo pomeni osnovno determinanto inovativnosti in profitabilnosti. Kot zadnje izpostavi spreminjanje strukture zaposlenih v organizacijah, saj se povečuje število izobraženih delavcev in število na znanju temelječih podjetij. Znanje je torej pomemben vir uspešnosti podjetij od pretežno na delu temelječih industrijskih panog do visoko razvitih tehnoloških podjetij.

V literaturi najdemo različne definicije in opredelitve znanja. Velikokrat se definira kot “razumevanje, ki ga ima posameznik in ga uporablja za učinkovito doseganje svojih ciljev in takšno znanje je specifično za vsakega posameznika“ (Pibernik 2010, 107). Lipičnik (prav tam) znanje opredeljuje kot “del posameznikovih zmožnosti, ki omogočajo reševanje že znanih problemov, torej takšnih, ki jih je nekoč že videl in rešil“. Ločuje torej med znanjem in

sposobnostmi. Slednje naj bi omogočale reševanje novih problemov. Huseman in Goodman¹⁰ (1999, 107) menita, da je znanje “informacija, obogatena z izkušnjami, resnico, razumevanjem, intuicijo in vrednotami; unikatna kombinacija, ki omogoča posameznikom in organizacijam ocenjevati nove situacije in upravljati spremembe“.

Znanje se razlikuje od drugih virov v tem, da hitro zastara, tako da je današnje znanje jutrišnja nevednost (Drucker v Vukovič in Miglič 2006, 13). Pomembno je torej, da znanje nenehno izpopolnjujemo.

Pomen, ki ga pripisujemo znanju, lahko razvrstimo v tri skupine: vidik uporabnosti, ki znanje vrednoti po njegovi uporabnosti – to je znanje, ki ga potrebujemo za uspešno opravljanje delovnih nalog, socialni vidik, po katerem ločimo ljudi med seboj glede na stopnjo in količino znanja, in razvojni vidik, ki poudarja pomen znanja za razvoj osebnosti posameznika. Znanje je sredstvo, ki nam pomaga stalno razvijati naše sposobnosti (Pfeffer v Možina 2009b, 471).

Znanje se nahaja na različnih področjih v organizacijah in je svojevrstno in unikatno premoženje organizacij predvsem zaradi naslednjih razlogov (Delahaye in Sveiby v Delahaye 2003, 205):

- za znanje ne velja zakon pojemajočega donosa,¹¹ (saj je lahko ustvarjen brez uporabe ostalih dobrin), ampak zakon rastočih donosov;¹²
- obstaja razlika med informacijo in znanjem. Informacija je sama po sebi neučinkovita ali drugače rečeno neaktivna in šele, ko je primerno uporabljena s strani nekoga ta informacija postane znanje;
- znanje ne more biti shranjeno kot zaloga. Znanje ima samo trenutno konkurenčno prednost;
- znanje se povečuje z delitvijo. Ko nekdo deli svoje znanje, to ne pomeni, da ga ob delitvi izgubi ampak se znanje v tem primeru podvoji;

¹⁰ Definicija znanja je, kot pravita, kombinacija poskusov definiranja znanja različnih avtorjev, predvsem sta se naslanjala na definicijo Davenporta in Prusaka, drugih avtorjev ne omenjata.

¹¹ Zakon o pojemajočem donosu (ang. law of diminishing returns) je ekonomski koncept, ki predpostavlja, da se ob povečevanju enega faktorja proizvodnje (npr. število delavcev) in nespremenjenih ostalih faktorjih (npr. stroji) zmanjša učinek prvega (Law of diminishing returns).

¹² Zakon rastočih donosov (ang. increasing return to scale) pomeni, da je povečanje donosa proporcionalno večje od vložka (Increasing return to scale).

- znanje lahko ustvari vsak, kar pomeni da lahko določena konkurenčna prednost organizacije zaradi določenega znanja organizacije v trenutku izgine;
- za razliko od informacij, znanje kot ideja ne more biti patentirano. Samo fizična oblika te ideje je lahko.

“Kakovost znanja se ne meri le po količini poznanih dejstev in rešitev, pač pa po njihovi trajnosti in uporabnosti za postavljanje in reševanje novih problemov, po razumevanju sebe, drugih in okolja in po sposobnosti pridobivanja novega znanja“ (Izhodišča kurikularne prenove v Marentič Požarnik 2011, 31).

Po mnenju Marentič Požarnikove (2011, 31) naj bi imelo dobro znanje predvsem naslednje značilnosti: je razmeroma trajno, omogoča nam bolj globoko razumevanje sebe, družbe, narave in sveta okoli nas, je uporabno, in predstavlja osnovo, za uspešnejše reševanje teoretičnih in praktičnih problemov, je celostno, vsebinsko znanje se povezuje s proceduralnim in poleg vsebin vsebuje tudi spretnosti in spoznavne procese – na kakšen način znanje pridobivam, kako se učim, kaj z znanjem naredim, ali znam misliti analitično, kritično, pa tudi praktično in ustvarjalno, znanje je dinamično, zaradi boljšega znanja se v posamezniku večja interes in želja spoznavati še več, dobro znanje obsega tudi razmislek o lastnem spoznavanju – metakognicijo, vsebuje pa tudi etično razsežnost, med drugim razmislek o odgovorni uporabi znanja v skupno dobro.

Sitarjeva (v Lazović 2013, 81) pa opredeljuje znanje kot:

nenehno spreminjajočo se mešanico naših izkušenj, vrednot, informacij in strokovnega razumevanja, ki sestavlja ogrodje, v katerega dodajamo in vrednotimo nove izkušnje in informacije. Znanje izvira iz misli posameznikov, zato je predvsem intuitivno in ga je težko izraziti z besedami. Oblikovanje znanja vedno teži k odkrivanju resnice, izhaja iz naših izkušenj in je tesno povezano z našo inteligenco in dejanji, zajema naše razumevanje stvari in se navezuje na kontekst, ki smo ga izoblikovali v naših mislih.

Dovžan (2003, 67) pa gleda na znanje s podjetniškega vidika in pravi, da vse znanje ni enako zanimivo in koristno. Pomembno je tisto znanje, ki ga lahko opredelimo kot uporabno za podjetja. Pravi, da v podjetjih ločujemo tisto znanje, ki ga lahko koristimo, od znanja, ki ga podjetje neposredno ne uporabi. Cilj uporabnega znanja je v doseganju uspešnega poslovanja podjetja.

4.3 Vrste znanja

Znanje ima več različnih vrst, oblik in ravni.

Ena od delitev ga v osnovi deli na deklarativno ali vsebinsko (vedeti kaj, poznati pojme, podatke, dejstva, teorije) in proceduralno (obvladovanje metod in postopkov, vedenje o tem, kako ravnati z jezikom, informacijami, kako se učimo). Poleg tega se omenjata tudi pojma kondicionalno znanje – vedeti kdaj določeno znanje uporabimo, in metakognitivno znanje – zavedati se svojega znanja, njegovih posebnosti in omejitev (Rutar Ilc v Marentič Požarnik 2011, 32).

Nekoliko drugačna razdelitev deli znanje na eksplicitno in implicitno znanje. Enostavno primerjavo med obema vrstama znanja sta dala Collison in Parcell (2002, 27): “Znanje se lahko hrani v človeških glavah, rečemo mu implicitno znanje ali pa je zapisano, rečemo mu eksplicitno znanje“.

Če razlago nekoliko razširimo: eksplicitno znanje je zavedno, merljivo in izraženo v obliki postopkov in dokumentov. To je formulirano znanje, ki se lahko prenaša s pomočjo informacijske tehnologije. Eksplicitno znanje je tisto znanje v organizacijah, ki ga lahko izrazimo s simboli na primer s številkami. Za organizacije je pomembno, vendar večinoma ne pomeni vira konkurenčne prednosti, zato je za podjetja manj zanimivo. V delovnem okolju ostane tudi takrat, ko ga posameznik zapusti (Pučko v Pibernik 2010, 108). Implicitno znanje pa je tisto znanje, ki ga ne moremo kodirati, formulirati in izražati na način, ki bi drugemu posamezniku omogočal, da bi s sledenjem navodil lahko izvedel enako aktivnost (Styhre v Pibernik 2010, 108). To je osebno znanje posameznika, ki je težko prenosljivo, in prav to znanje je za podjetja in organizacije najpomembnejše, saj pomeni vir konkurenčne prednosti (Pibernik 2010, 108). Bistvo je, kako povečati pretočnost tega znanja. Pri tem je pomembno, da vlagamo čas in energijo v procese, ki spodbujajo povezovanje med ljudmi. To lahko dosežemo na različne načine. Lahko ustvarimo skupnosti in mreže, organiziramo sestanke, razvijemo načine sodelovanja. Ti načini nam pomagajo pri prenosu implicitnega znanja (Collison in Parcell 2002, 27).

Razliko med eksplicitnim in tacitnim znanjem je Skyrme pojasnil s “hierarhijo znanja“, ki ponazarja razmerje med podatki, informacijami, znanjem in modrostjo. Pravi, da je jasna razlika med podatki in informacijami na eni strani, ter znanjem in modrostjo na drugi strani.

Prva dva sta opredmetena v dokumentih in bazah podatkov (eksplicitno znanje), druga dva se nahajata v glavah ljudi (tacitno znanje) (Types of knowledge 2011).

O razmerju med eksplicitnim in implicitnim znanjem je veliko pisal Nonaka (2009, 11), ki je namesto pojma implicitno uporabljal pojem tacitno znanje. Na podlagi izkušenj nekaterih japonskih podjetij je tudi on večjo težo dajal tacitnemu, torej notranjemu znanju posameznika. Vendar pa mora biti tacitno znanje, ki je močno personalizirano, dostopno tudi ostalim in način, kako to doseči, je ključnega pomena za na znanju temelječo organizacijo. Več o tej temi bom pisal v nadaljevanju.

Ti dve vrsti predstavljata dve skrajnosti, ki sta na voljo. Dejansko stanje je vedno nekje vmes, zato sta pomembni obe vrsti znanja, njuna povezanost in prepletenost.

5 IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH

5.1 Izobraževanje na ravni posameznika

Znanje posameznik pridobi na različne načine. Osnovno znanje dobimo v šolah, pa tudi v vsakdanjem življenju, strokovno znanje v srednjih šolah in na fakultetah. Vendar v današnjih časih takšno znanje ne zadošča več. Vseživljenjsko učenje¹³ postaja nujno za vsakega posameznika, ne glede na že doseženo stopnjo izobrazbe in ne glede na področje, v katerem dela. Je stalen in dolgoročen proces, s katerim želimo izboljšati sposobnost izvrševanja poslovnih nalog (Možina 2009b, 473). Več avtorjev (Vidmar v Mikulec 2013, 70; Jelenc Krašovec v Mikulec 2013, 70; Kump v Mikulec 2013, 70) povezuje koncept vseživljenjskega učenja¹⁴ z ekonomskimi in utilitarističnimi cilji družbe in organizacij.

5.1.1 Učenje

Učenje je najbolj splošen pojem, ko govorimo o pridobivanju znanja. Jelenc (v Vukovič in Miglič 2006, 20) pravi, da je učenje “vsaka dejavnost, namerna in nenamerna ali naključna, s

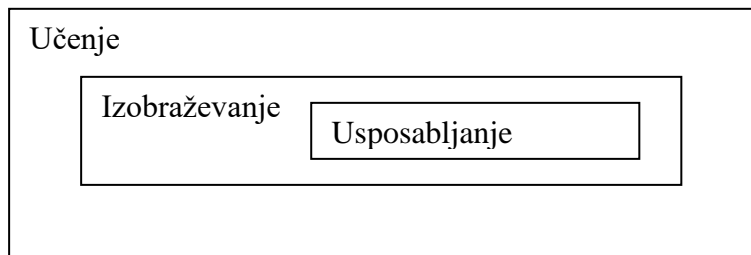
¹³ Nekateri avtorji (Lengrand v Ličen 2006, 87; Faure v Ličen 2006, 87; Delors v Ličen 2006, 87) pravijo, da je vseživljenjsko učenje zamišljeno kot učenje na vseh področjih in v vseh življenjskih obdobjih.

¹⁴ Mikulec (2013, 71) razvoj koncepta vseživljenjskega učenja pripisuje predvsem družbenim spremembam, kot so globalizacija, individualizacija, novi kapitalizem in pozna moderna.

katero posameznik spreminja samega sebe“. Na splošno ima učenje veliko različnih razlag, večina ga v osnovi opredeljuje kot pridobivanje znanja in spretnosti, ki poteka skozi vse življenje. Poleg tega učenje ni samo formalno pridobivanja znanja v različnih institucijah, pač pa vsako novo znanje, ki ga pridobimo v vsakdanjem življenju. Učenje pomeni stalno spreminjanje samega sebe. Pri tem nanj vplivajo okolje in ljudje, s katerimi je v stiku. Običajno poteka v treh procesih: pridobivanju nove dejavnosti, ohranjanju učinkov učenja in obnavljanju dejavnosti (Možina 2009b, 477).

Možina (2002, 217) znotraj pojma učenje razlikuje še izobraževanje in usposabljanje, ki sta ožja pojma (Slika 5.1).

Slika 5.1: Razmerje med učenjem, izobraževanjem in usposabljanjem



Vir: Možina (2002, 217).

5.1.2 Izobraževanje

Ožji pojem od učenja je torej izobraževanje, ki je ključnega pomena za razvoj vsake družbe. Od učenja se razlikuje po tem, da je že vnaprej oblikovano in organizirano. Bolj je prilagojeno potrebam družbe, medtem ko je učenje bolj odvisno od potreb in želja posameznika (Možina 2009b, 481).

Jereb (1998, 17) izobraževanje opredeljuje kot “dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbeno življenje in delo ter oblikujejo znanstveni pogled na svet“. Jarvis (v Ličen 2006, 85) pa na ravni družbe opredeli izobraževanje kot “institucionalizirani učni proces, s katerim se družba odzove na temeljne učne potrebe ljudi“.

Glede na cilje in vsebino ga delimo na splošno in strokovno izobraževanje. O splošnem govorimo, kadar je cilj pridobiti znanje in sposobnosti, ki jih potrebujemo v vsakdanjem življenju. Skozi strokovno izobraževanje posameznik pridobiva znanja, spretnosti in navade za opravljanje poklica oz. še bolj natančno konkretnega poklica. Pomembno je, da strokovno izobraževanje temelji na dovolj široki splošni izobrazbi. Splošno in strokovno znanje se vedno med seboj prepletata, pogojujeta in povezujeta, tako da je včasih težko določiti ločnico med njima (Jereb 1998, 18).

Izobraževanje je dejavnost, katere cilj je razvijanje znanja, spretnosti, vrednot in razumevanja potrebnih v vseh vidikih življenja in dela. Pomaga nam pri razumevanju družbe kot celote in skozi to razumevanje tudi k njenemu razvoju. Za posameznika¹⁵ je pomembno tako v vsakdanjem življenju, kot tudi na njegovi poklicni poti. Zato znotraj pojma izobraževanje opredeljujemo tudi pojem usposabljanje (Možina 2009b, 481)

5.1.3 Usposabljanje

Usposabljanje je bolj ozko naravnano. Je nekakšno bolj poglobljeno in specifično nadaljevanje izobraževanja. Usposabljanje je proces, s katerim razvijamo tiste sposobnosti, ki jih potrebujemo zgolj pri opravljanju poklica ali točno določenega dela. Medtem ko izobraževanje pripravlja posameznika na opravljanje več možnih del v podjetju, je usposabljanje priprava na bolj specifične situacije. Usposabljanje je nekakšna vez med izobraževanjem in delom (Možina 2009b, 483). Zajema različne izobraževalne procese v organizaciji (Šiško v Možina 2009b, 484–485):

- pripravništvo je načrtno vključevanje novincev v delovno okolje. Cilj je, da je posameznik po končanem pripravništvu sposoben samostojno opravljati delo;
- dopolnilno usposabljanje je namenjeno tistim, ki poleg trenutne usposobljenosti potrebujejo še dodatna usposabljanja zaradi neuspešnosti pri svojem delu, ali sprememb delovnih procesov;

¹⁵ Dovžan (2003, 64–65) opredeli pojem osebni razvoj kot pridobivanje znanj, spretnosti in veščin z različnih področij in ga povezuje s pridobivanjem znanja in vseživljenjskim izobraževanjem. Med pomembna področja osebnega razvoja po njegovem mnenju sodijo: strokovna znanja, komunikativnost, pogajalske sposobnosti, organizacijske sposobnosti, samoiniciativnost, pripravljenost za izobraževanje, samostojnost, učinkovitost, kreativnost in dinamičnost.

- uvajanje je usposabljanje za delo novincev ali tistih, ki bodo delali v spremenjenih razmerah;
- priučitev je usposabljanje za enostavna in nezahtevna dela;
- preusposabljanje je razvijanje sposobnosti za delo različno od tistega, ki ga je opravljal do sedaj.

5.2 Izobraževanje na ravni organizacije

Podjetja lahko izobraževanja in usposabljanja izvajajo sama, s pomočjo zunanjih institucij ali pa jih izvajajo zunanje institucije samostojno.

Po mnenju Govekar-Okoliševe in Ličnove (2008, 65) naj bo izobraževanje tako, da spodbuja prepoznavanje resničnih problemov in v nadaljevanju pomaga pri odpravi teh problemov tako na delovnem mestu kot tudi v življenju.

5.2.1 Oblike izobraževanj in usposabljanj v organizacijah

Najbolj pogoste pojavne oblike izobraževanj, ki jih podjetja izvajajo sama, so po Ferjanu (1999, 62): uvajanje novo zaposlenih, pripravništvo, usposabljanje poslovnih partnerjev, izobraževanje za kakovost. Najbolj pogoste pojavne oblike izobraževanja, ki jih izvajajo samo zunanje institucije, pa so usposabljanje osebja za izvajanje internih oblik izobraževanja, učenje tujih jezikov, izobraževanje za uporabo računalniških programov, izobraževanje za kakovost in izobraževanje menedžmenta.

Govekar-Okoliševa in Ličnova (2008, 67) pa kot najpogostejše oblike izobraževanj izpostavita mentorstvo, tutorstvo, samostojno izobraževanje, študijske krožke, vajeništvo in druge vrste sistematičnega usposabljanja na delovnem mestu, predavanja, tečaje, seminarje, e-izobraževanja, posvete, konkurence in sejme.

Podjetja se pri izobraževanju svojih kadrov soočajo z mnogimi problemi. Ti problemi so posledica različnih faktorjev – od nepoznavanja problematike pa vse do zavestnega odklanjanja izobraževanja s strani vodilnih menedžerjev. Glavni problemi so: nejasna kadrovsko-izobraževalna usmeritev podjetij in zavodov v zvezi z raznimi spremembami, slabo poznavanje in podpiranje individualnih potreb po izobraževanju, podjetja načeloma ne

ugotavljajo potreb po izobraževanju in ne načrtujejo izobraževanja svojih zaposlenih, slabo povezovanje podjetij in šolskih ter visokošolskih zavodov pri ugotavljanju potreb in oblikovanju programov (Potrč 1997, 78–84).

Stalno izobraževanje naj bi v organizaciji prispevalo k večji produktivnosti, boljši kakovosti dela, večji gospodarnosti in boljši organizaciji dela. Na podlagi teh zahtev lahko opredelimo specifične cilje izobraževalne dejavnosti, ki so stalno usposabljanje kadrov, njihovo uvajanje in usmerjanje v nadaljnje izobraževanje, proučevanje potreb organizacije po novih znanjih in pravočasno zadovoljevanje le-teh, dvig izobraževalnih aktivnosti na višjo in učinkovitejšo raven ter vrednotenje in preverjanje dosežkov izobraževanja (Jereb 1998, 101). Poleg izobraževanja pa je za podjetja pomembno tudi stalno usposabljanje kadrov, saj je kot pravita Vukovič in Migličeva (2006, 61): “usposabljanje eden glavnih elementov razvoja, ki neposredno in nenehno učinkuje ne le na znanje in sposobnosti posameznika ter prek njega na organizacijo, ampak tudi na značaj, kulturo, prizadevanje in delovne dosežke posameznika in s tem tudi organizacije“. Namen usposabljanja v organizaciji je izboljšati tako individualno kot tudi organizacijsko uspešnost, saj pomeni način reševanja poslovnih težav, pomaga pri napovedovanju in obvladovanju nenehnih izzivov okolja in v organizaciji vzdržuje kulturo in vzdušje stalnega učenja in razvoja (Vukovič in Miglič 2006, 79–80).

Dejstvo je, da se organizacije dnevno spreminjajo, zato po mnenju Brečkove (2007, 61) tradicionalne metode izobraževanja niso več dovolj. Treba je uporabljati tudi oblike izobraževanja in usposabljanja, ki so bolj pisane na kožo organizacije in neposredno zajemajo njene potrebe. Včasih je najbolje, da poteka izobraževanje na samem delovnem mestu, predvsem, ko gre za znanje, ki ga potrebujemo za izvajanje točno določenih nalog. Kadar gre za vsebine, pri katerih je pomembna medosebno sodelovanje, je smiselno vpeljati izobraževanje v timih. Pri tem je pomembna vloga menedžerjev in vodstvenih delavcev. Znanje je potrebno nenehno dopolnjevati z novimi in primernejšimi učnimi pristopi ter metodami. Za doseganje takšnega stanja je treba najprej jasno opredeliti potrebe po izobraževanju in usposabljanju in jih sistematično urediti in dokumentirati. Tako imajo zaposleni dostop do informacij glede izobraževanja, ki jih bodo nato uporabili za osebni in poklicni razvoj.

5.2.2 Potek izobraževanja v organizacijah

Kljub temu da sta izobraževanje in usposabljanje različna pojma, sta oba sestavljena iz različnih faz oziroma stopenj, njuna uspešnost pa je odvisna od strukturiranosti, medsebojnega odnosa in povezanosti teh stopenj (Vukovič in Miglič 2006, 89).

Po mnenju Lazovičeve (2013, 83–84) se je v smislu dolgoročnega načrtovanja poslovanja treba vprašati, kakšno znanje, veščine in sposobnosti morajo imeti zaposleni, če želi podjetje uresničiti zastavljene strateške cilje. Uporabi pojem izobraževalni menedžment. Le ta po mnenju Mihaličeve (2006, 116–117) zaobjema funkcije načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja procesov izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja.

Model za načrtovanje, izpeljavo in evalviranje izobraževanja odraslih se imenuje izobraževalni ali andragoški cikel (Ličen 2006, 99) in je opredeljen kot “sistem postopkov, s katerimi se uresničujejo cilji izobraževanja odraslih“ (Pastuović v Ličen 2006, 99). Za andragoški proces se uporablja več modelov, ki predvidevajo pet, šest ali sedem stopenj (Ličen 2006, 97)

Jereb na podlagi ciljev opredeljuje pet stopenj¹⁶ v izobraževalni dejavnosti, ki jih opisujem v nadaljevanju.

- **Raziskovanje izobraževalnih potreb:** ugotavljanje potreb je prva stopnja v izobraževalni dejavnosti, saj pomeni osnovo za vse nadaljnje aktivnosti.¹⁷ Poznavanje trenutne razvitosti človeških virov in ugotavljanje razlik med dejansko in želeno situacijo omogoča določanje temeljnih izobraževalnih potreb (Lazović 2013, 84). Faza raziskovanja in proučevanja potreb se nanaša tako na posameznike kot na organizacijo (Ličen 2006, 102). Razlikujemo med globalnimi in diferenciranimi potrebami po izobraževanju. Globalne potrebe po izobraževanju se nanašajo na plan potreb po kadrih in plan pridobivanja kadrov in le deloma tudi na plan razvoja kadrov. Globalne izobraževalne potrebe morajo vsebovati naslednje komponente: potrebno število delavcev za planirano obdobje, strukturo delavcev po poklicih in čas pridobivanja posameznih vrst kadrov. Globalne potrebe

¹⁶ Vukovič in Migličeva (2006, 93–94) tudi pri postopkih usposabljanja opredeljujeta pet stopenj, in sicer: analizo, oblikovanje, razvoj, izvedbo in evalvacijo.

¹⁷ Različni avtorji (Krajnc, Savičević, Knowles) poudarjajo, da je ugotavljanje potreb celo ključno andragoško vprašanje (Ličen 2006, 101).

ugotavljamo na podlagi sedanje predvidene bodoče organizacijske razvitosti. Na osnovi obstoječe situacije lahko ugotovimo potrebno število in izobrazbo kadrov, ki jih bomo morali zaposliti, in obsežnost izobraževanj v že zaposlene kadre. Na drugi strani je pri diferenciranih izobraževalnih potrebah večji poudarek na razvoju že zaposlenih kadrov kot na zaposlovanju novih. Diferencirane izobraževalne potrebe zadovoljimo z izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih (Jereb 1998, 103–104).

- **Načrtovanje izobraževanja:** tehnološke spremembe in globalizacija ter z njo povezana konkurenca zahtevajo dolgoročno usmerjanje in planiranje izobraževanja. S planiranjem izobraževanja se glede na potrebe odločamo med vrstami izobraževanja, obsegom, številom udeležencev, časovnim okvirom in tudi nosilci izobraževanj ter potrebnimi finančnimi sredstvi (Armstrong v Možina 2009b, 502). Izhodišče za to so plani izobraževanja, ki so lahko dolgoročni, srednjeročni ali kratkoročni. Dolgoročni plani predstavljajo grob okvir izobraževanja na dolgi rok, srednjeročni plani opredeljujejo predvsem taktiko in cilje, ki se nato operacionalizirajo v kratkoročnih planih. Sestavljeni so iz treh komponent (Jereb 1998, 103–104):
 - programske komponente, s katero opredelimo strukturo izobraževalnih ukrepov. Z njimi bomo v načrtovanem obdobju zadovoljevali globalne in diferencialne izobraževalne potrebe. Programska komponenta vključuje naslednje sestavine: programe za pridobitev strokovne izobrazbe, programe izpopolnjevanja in programe usposabljanja. Pomembno je, da podrobno opredelimo naziv, vrsto in stopnjo zahtevnosti posameznega programa;
 - izvedbena komponenta pomeni opredelitev nosilcev ali izvajalcev posameznih programov, kraj izobraževanja ter rok in obseg izobraževanja to je število udeležencev;
 - finančno komponento sestavljajo podatki, opredeljeni s programsko in izvedbeno komponento. Glede na ceno izobraževanja opredelimo, koliko bo izobraževanje stalo.
- **Programiranje izobraževanja:** ugotavljanje izobraževalnih potreb in načrtovanje izobraževanja pomenita osnovo za nadaljnje delo pri pripravi konkretnih programov. S programiranjem izobraževanja podrobno oblikujemo vsebino določenih konkretnih izobraževanj, ki smo jih načrtali v planu izobraževanja (Jereb 1998, 103–104). Govekar-Okoliševa in Ličnova (2008, 60) temu delu procesa pravita načrtovanje vsebin in se prilagaja ciljem izobraževanja. Vsebine načrtujemo glede na čas, ki ga imamo na razpolago, glede na ciljno skupino, vire za izobraževanje in kulturo okolja.

- **Organizacija in izvedba izobraževanja:** vse do sedaj naštetih komponente sodijo v sklop priprav in tvorijo podlago za osrednjo nalogo, to je organizacija in izvedba izobraževanja oziroma kot pravi Ličnova (2006, 128–129) uresničevanje izobraževalnega procesa. Ključnega pomena so trije dejavniki, ki vplivajo na kakovost izobraževalnega procesa: izvajalci, fizično učno okolje in tudi psihosocialno okolje odnosov. Izobraževanja lahko izvajajo notranji ali zunanji izvajalci, nekatere primere sem predstavil že prej.
- **Spremljanje in vrednotenje izobraževanja:** gre za dejavnost, s katero ugotavljamo posledice in učinke izobraževanja. Prisotna naj bi bila že v vseh dosedanjih sestavinah izobraževalne dejavnosti, ne samo po zaključku izobraževanja. Delimo jo na notranje in zunanje vrednotenje (Jereb 1998, 103–134). Pri vrednotenju uporabljamo tudi pojem evalvacija. Evalvacija andragoškega procesa nam služi kot sredstvo za zagotavljanje in izpopolnjevanje njegove kakovosti. Evalvacija naj bi bila stalen spremljevalec izobraževanja predvsem zaradi sodobnih družbenih procesov in povečane ponudbe storitev za izobraževanje odraslih. Prek kakovostno izpeljanega procesa evalvacije lahko v izobraževanje odraslih vnesemo več odgovornosti za kakovost ter možnosti in priložnosti za razvoj posameznika, programa in organizacije (Šinko 2010, 52).

Mihaličeva (2006, 114–115) pri tem izpostavi tudi vlogo menedžerja kot nosilca izobraževalne dejavnosti, ki potrebuje široka znanja tudi na področju upravljanja človeškega kapitala, splošne organizacije, komunikologije, vodenja, organizacijske psihologije, prava in splošnega menedžmenta. Sodobni menedžer načrtuje, organizira, vodi, nadzoruje in analizira procese pridobivanja znanj in uporabo teh znanj v praksi. Hkrati razvija in uvaja nove metode in tehnike izobraževanja, skrbi za nenehno izobraževanje vseh zaposlenih, oblikuje vizijo, politiko ter strateške, taktične in operativne cilje na področju izobraževanja in upravljanja znanja, pripravlja predloge za spremembe v izobraževanju, skrbi za razvojno in raziskovalno dejavnost na področju menedžmenta znanja, uvaja modele odličnosti pri upravljanju znanja ter oblikuje koncepte in metodologijo za uspešno integracijo vseh procesov gospodarjenja z znanjem. Ključna naloga menedžerja znanja je usklajevanje obstoječih, želenih in zahtevanih znanj glede na organizacijske vloge, ki jih zaposleni zasedajo oziroma za katere se predvideva, da jih bodo zasedali v prihodnje.

6 EKONOMSKI POMEN IZOBRAŽEVANJA

Pri ekonomskem pomenu izobraževanja se naslanjam predvsem na mikro nivo pomena izobraževanja, ki je primernejši glede na temo, saj proučujem posamezno podjetje. Na ta način bom skušal ugotoviti, ali in kakšne so ekonomske posledice izobraževanja v tem podjetju. Naložbe v znanje oziroma izobrazbo ljudi veljajo v današnjem času za eno najdonosnejših investicij v podjetju. Izobraževanje sicer predstavlja določen strošek, ki se ob pravilnem ravnanju kasneje bogato obrestuje (Možina 2002, 207).

Vse ekonomske vede so v svojih modelih, s katerimi so razlagale ekonomsko rast,¹⁸ upoštevale izobrazbo delavcev in pomembnost novega znanja. "Izobrazba je postala izredno pomemben dejavnik šele tedaj, ko so sredstva za proizvodnjo dosegla tisto stopnjo razvoja, ki je zahtevala visoko kvalificirano delovno silo. Nastale so potrebe po delavcih, ki so bolj izobraženi in ki imajo tudi več splošne izobrazbe. Ekonomsko uspešne so postale tiste družbe,¹⁹ ki vlagajo največ sredstev v razvoj znanosti in izobraževanja" (Simčič, 1997; 345–348).

Enako velja za podjetja. Predvsem postane izobrazba pomembna potem, ko podjetje v svojem proizvodnem procesu začne uporabljati kompleksno in zahtevno tehnologijo. Že sama ta tehnologija zahteva od delavcev višjo stopnjo znanja. Ob takšni tehnologiji pa poleg tega prihaja v proizvodnji tudi do velikih serij. Nastane problem koordinacije, ki ga je možno obvladati le ob razviti infrastrukturi in učinkoviti celotni organizaciji. To pa je možno doseči le z delovno silo, ki je nalogam in potrebam primerno izobražena. Za razvito ekonomijo je poleg kvantitativnega večanja fonda izobrazbe pomembna tudi kakovost izobrazbe. Pri učinkovitosti delovnih organizacij pa ni pomembno samo, da ima veliko število kadrov z visoko izobrazbo. Prav tako so za uspešnost podjetja pomembni tudi kadri z nižjo izobrazbo. "Delovna organizacija lahko s svojo kadrovsko politiko ter s svojim sistemom izobraževanja in nagrajevanja močno vpliva na izobrazbeno piramido" (Simčič 1997, 345–348). Pri tem mora upoštevati, da je za učinkovitost delovne organizacije pomembna izobrazba vseh

¹⁸ Po Bevčevi (1991, 19) je "človeški faktor samostojen oziroma neposreden in posreden dejavnik gospodarskega razvoja, razvoj človeškega faktorja pa pomeni sredstvo in cilj gospodarskega in družbenega razvoja".

¹⁹ Ličnova (2006, 78) izpostavi koncept družbe znanja in pravi, da je le ta tesno povezan s procesi vseživljenjskega učenja.

zaposlenih, ne le število tistih z visoko izobrazbo. Njihov vpliv na uspešnost je opazen le v primeru, da imajo tudi ostali zaposleni zadovoljivo stopnjo znanja. Po mnenju Lazovičeve (2013, 84) je temeljni cilj izobraževanja v organizaciji doseči povečanje usposobljenosti in razvoj kompetenc vseh zaposlenih. Več znanja vpliva na kakovostno opravljanje dela, ustvarjalno produktivnost in inovativnost zaposlenih, kar omogoča stabilnejše pozicioniranje organizacije na trgu. Podobno meni tudi Brečkova (2007, 58), ki pravi, da se zaradi hitrih in nepredvidljivih sprememb na različnih področjih (trg, tehnologija, demografske in politične spremembe) tako na lokalni kot tudi nacionalni in globalni ravni v podjetjih pojavlja potreba po nenehnem učenju v vseh delih organizacije. Po njenem mnenju le organizacija, ki je usmerjena v nenehno učenje, lahko vzdrži vse ostrejšo konkurenco, povezano z omenjenimi spremembami.

Pri človeškem faktorju moramo torej upoštevati predvsem kvalitativni vidik. Vsak posameznik ima določene prirojene in pridobljene sposobnosti in te sposobnosti opredeljujejo kakovost človeškega faktorja. Pri našem proučevanju pridejo v poštev predvsem sposobnosti pridobljene tekom življenja. Ameriški ekonomist Theodore Schultz (v Bevc 1991, 20) jih imenuje "človeški kapital". Ključni dejavnik povečevanja znanja, strokovnosti in sposobnosti, torej človeškega kapitala vidi prav v izobraževanju, ki pa mora biti tudi ustrezno uporabljeno. Za ekonomsko uspešnost neke enote (podjetje, ustanova, država) je torej pomembno, da ima ustrezno izobražen kader in da to izobrazbo tudi izkoristi. Ko imamo znanje, nam nič ne koristi, če ga ne moramo uporabiti pri poslovanju podjetja. Uporaba znanja je najpomembnejši cilj vsake komercialne dejavnosti, saj ustvarja vrednost iz znanja, ki ga podjetje ima in posledično izboljšuje finančni položaj podjetja (Roos in drugi 2000, 13).

Fitz-enz (v Mihalič 2006, 48) meni, da znanje in spretnosti same po sebi nimajo vrednosti za podjetje, če niso uporabljene v poslovnih situacijah, prek katerih lahko ustvarijo novo vrednost. Ustvarjene vrednosti so pri tem ekonomski učinki in so rezultat investicij v človeški kapital. Osnovna vira človeškega kapitala v organizaciji, ki omogočata te procese, pa sta izobraževanje in učenje vseh zaposlenih (Delsen in Schonewille v Mihalič 2006, 48)

"Predvsem kakovostna politika upravljanja človeških virov naj bi bila centralna točka, ki lahko zagotavlja pogoje za uspešno delovanje menedžmenta in učinkovito uresničevanje poslovne filozofije in strategije poslovanja" (Dular 1997, 556–560). Prav zato je pomembna skrb, ki jo menedžment namenja kadrom. Pri tem mora izhajati iz dejstva, da se smotrno

vlaganje v zaposlene večkratno vrača. Tako gledanje zagotavlja kakovosten razvoj kadrov v podjetju in presega gledanje na vlaganje v kadre kot strošek, ki ga je treba čim bolj zmanjšati (Bevc v Dular 1997, 558). Prav področje upravljanja kadrov je tisto, ki nujno zahteva jasnejšo opredelitev pojma strošek oziroma vložek. Izobraževanja pri tem nikakor ne moremo šteti za strošek. Gre namreč za odločitev, ki bo imela za posledico izboljšanje in s tem verjetno pocenitev delovnega procesa. V tem primeru so stroški usposabljanja dejansko investicija, ki bo takoj ali enkrat v prihodnosti dala povratne učinke (Dular 1997, 558–559). “Naložbeni način obravnavanja izobraževanja pomeni, da pri dolgoročnem vlaganju v kadre, skupaj z naložbami v tehniko in tehnologijo, zagotavljamo hitrejšo gospodarsko rast“ (Dular 1997, 556–560). Bistveno je, da so povezani stroški in izdatki za izobraževanje in učinki, ki jih ustvarjajo. Tako lahko ugotovimo upravičenost naložb v izobraževanje, ki so lahko bolj ali manj učinkovite. “Naložbeni način spremljanja in ocenjevanja vlaganja v izobraževanje omogoča ugotavljanje donosnosti naložb“ (Dular 1997, 556–560).

O razvijanju in uporabi ljudi pri doseganju uspešnosti organizacije je pisal tudi Critten (1993, 21). Po njegovem mnenju je ena najučinkovitejših investicij investicija v svoje zaposlene. Navaja štiri standarde pri investiranju v ljudi: obveznost vodilnih v podjetju, da za dosego poslovnih ciljev razvijajo vse svoje kadre, obveznost ocenjevanja izobraževalnih in razvojnih potreb vseh zaposlenih, nujnost izobraževanja in razvijanja zaposlenih ves čas njihove zaposlitve in zahteva po ocenjevanju vlaganja v izobraževanje in razvoj za lažje ocenjevanje dosežkov, izboljšav in učinkovitosti. Poudarja torej, da je investiranje v zaposlene investicija in ne strošek, zaposleni in njihovo izobraževanje pa vir konkurenčne prednosti.

7 TEORIJI O UČEČI SE ORGANIZACIJI IN ORGANIZACIJSKEM UČENJU

V globalni ekonomiji je postalo znanje veliko premoženje vsake organizacije. Critten (1993, 22) pravi, da se mora vsaka uspešna organizacija ukvarjati s tremi vprašanji: kako voditi ljudi in ravnati z njimi, da bodo direktno pomagali izboljševati učinek podjetja, kako planirati in organizirati razvoj ljudi, da bodo sposobni prispevati k poslovnemu uspehu, in kako jih razvijati in v nadaljevanju ravnati z njimi, da bodo postali resničen in fleksibilen vir konkurenčne prednosti.

V drugi polovici prejšnjega stoletja sta predvsem napredek v tehnologiji in globalizacija postavila nova pravila v mednarodni ekonomiji. Celo delovno intenzivne panoge, kot je industrijska proizvodnja ali kmetijstvo, danes temeljijo na inovacijah. Znanje je kot ključni vložek v proizvodni proces nadomestilo delo, material in denar (Burton-Jones v Willcoxson 2003, 72). Znanje se je začelo uveljavljati kot poseben in samostojen vir konkurenčne prednosti, koncept delovna sila pa je nadomestil koncept sila možganov. To je posledično pripeljalo do mnogih teorij, ki so poskušale razložiti pomen znanja in pridobivanja znanja za posameznika, družbo in še posebej organizacije. Organizacije se na vse mogoče načine trudijo povečati svojo moč na trgu in različni načini, se pravi različne teorije, jim predstavljajo osnovo za njihovo delovanje (Willcoxson 2003, 72).

Teorija o učeči se organizaciji se je razvila v poznih 90. letih prejšnjega stoletja. Najenostavnejšo razlago ponujajo Pedler in drugi (v Vukovič in Miglič 2006, 51): "Učeča se organizacija je organizacija, ki omogoča in organizira učenje za vse svoje člane ter se sama neprestano spreminja". Po njihovem mnenju mora imeti organizacija pet značilnosti, da jo lahko opredelimo za učečo se organizacijo, in sicer: organizacijsko klimo, v kateri so posamezniki spodbujani za učenje in razvijanje njihovih potencialov; širi to kulturo tudi na stranke, dobavitelje in ostale partnerje; strategija upravljanja s človeškimi viri ima ključno vlogo v poslovni politiki podjetja; organizacija se neprestano spreminja, v njej pa sta delo in učenje eno (Pedler in drugi v Critten 1993, 205).

Po Garvinu (v Willcoxson 2003,73) gre za organizacijo, ki je sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje, poleg tega pa spreminjati vedenje tako, da odseva novo znanje in razumevanje stvari ali pojavov. Garvin (v Vukovič in Miglič 2006, 50), ki je pri proučevanju učeče se organizacije imel bolj praktičen in uporaben pristop od drugih, med dejavnostmi, ki predstavljajo učečo se organizacijo, poudarja predvsem sistematično reševanje problemov, eksperimentiranje, učenje iz izkušenj, učenje od drugih in razširjanje pridobljenega znanja med zaposlene.

V nasprotju z njim je imel Senge (v Vukovič in Miglič 2006, 50) bolj konceptualne pristope. Le ta razlikuje učečo se organizacijo od tradicionalne avtoritativne nadzorujoče organizacije. Po njegovem mnenju se učenje začne z izmenjavo mnenj, pogledov, razmišljanj, znanja in mentalnih modelov, ki temeljijo na preteklem znanju in izkušnjah. "Učeča se organizacija je organizacija, v kateri ljudje stalno povečujejo sposobnost ustvarjanja zelenih rezultatov, kjer

se ustvarjajo novi ekspanzivni vzorci mišljenja, kjer kolektivno prizadevanje ni omejeno, in kjer se ljudje stalno učijo, kako se učiti skupaj“ (Senge v Willcoxson 2003, 73). Njegov model nenehnega učenja vsebuje pet delnih tehnologij: sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo, mentalne modele, skupno vizijo in timsko učenje (Senge v Dimovski in drugi 2005, 91).

Na njegovi osnovi sta Watkins in Marsick (v Willcoxson 2003, 73) razvila bolj praktično in k ljudem orientirano definicijo učeče se organizacije. Le-ta naj bi po njunem mnenju slonela na strukturah in procesih, ki ustvarjajo kontinuirane možnosti učenja, pospešujejo raziskovanje in dialog, spodbujajo sodelovanje in timsko učenje, ustvarjajo sisteme za zajemanje in širjenje znanja, vodijo ljudi proti skupni viziji in povezujejo organizacijo z njenim okoljem.

Večina avtorjev, ki so se ukvarjali s teorijo učeče se organizacije, je temeljila na kombinaciji sprememb in tekmovalnosti, ki sta za organizacije samoumevni. V izredno hitro spreminjajočem se okolju je edina kompetitivna prednost učiti se hitreje kot drugi. Učeča se organizacija je tista, ki je odprta za spremembe, ali kot pravita Watkins in Marsick (v Finger in Buergin Brand 1999, 131): “Organizacije se zavedajo, da ne bodo preživele, če se ne spremenijo“. Prilagoditev in reakcija na okoljske pritiske silita organizacijo k spremembam in učenju in le če to počne hitreje kot ostali, bo zagotovilo ne samo da bo uspešna, ampak celo da bo preživela (Finger in Buergin Brand 1999, 132).

V nasprotju s teorijo učeče se organizacije, ki predstavlja bolj organizacijsko obliko, je nastala teorija o organizacijskem učenju, ki je bolj procesno naravnana oz. predstavlja procese in aktivnosti, skozi katere se organizacija uči (Ortenblad v Willcoxson 2003,73). Podobno razliko med teorijama je opredelil tudi Tsang (v Easterby-Smith in Araujo 1999, 2). Medtem ko je učeča se organizacija bolj akcijsko orientirana in je prilagojena uporabi specifičnih diagnostičnih in evaluativnih metodoloških orodij, ki pomagajo ugotavljati, podpirati in ocenjevati kakovost učnega procesa v organizaciji, je organizacijsko učenje usmerjeno k opazovanju in analizi procesov individualnega in kolektivnega učenja v organizaciji. Po Vukovičevi in Migličevi (2006, 53) se učeča se organizacija usmerja na vprašanje, kaj, tj. opisovanje sistemov, načel in značilnosti organizacije, organizacijsko učenje pa na vprašanje kako, tj. načine, na katere prihaja do učenja.

Nastalo je veliko teorij, ki poskušajo opredeliti proces organizacijskega učenja. Dimovski in drugi (2005, 94) menijo, da ni nekega splošnega konsenza, kaj organizacijsko učenje sploh je. Tudi Easterby-Smith in Araujo (1999, 1) menita, da je veliko teorij privedlo do konceptualne razdrobljenosti področja, tako da različni pristopi sedaj tekmujejo med seboj, kdo bo predstavil najboljši model organizacijskega učenja.

Začetnika teorije sta Argyris in Schoen s konceptom, da je organizacijsko učenje osredotočeno na raziskovanje kakovostnega in dolgoročnega učenja v organizaciji (Willcoxson 2003, 74). Po njunem mnenju organizacijsko učenje temelji na odkrivanju napak in njihovem odpravljanju (Argyris in Schoen v Dimovski in Colnar 1999, 708). Razlikujeta med dvema nivojema učenja: učenje z enojno zanko in učenje z dvojno zanko. Učenje z enojno zanko je proces odkrivanja in odpravljanja napak znotraj vodstvenih politik ki bistveno ne posega v sistem organizacije, ampak pomaga poiskati nove metode doseganja boljših rezultatov. Učenje z dvojno zanko je odkrivanje in odpravljanje same politike poslovanja. Pomeni radikalnejše spremembe, lahko tudi v celotni strategiji poslovanja (Argyris in Schoen v Easterby-Smith in Araujo 1999, 3) oziroma pomeni "nadomeščanje glavnih vrednot, politik in predpostavk podjetja" (Dimovski in Colnar 1999, 708).

Argyris in Schoen sta predstavnika tako imenovanega tehničnega pristopa na teorijo organizacijskega učenja. Le ta razume organizacijsko učenje kot učinkovito procesiranje, interpretacijo in odziv na informacije iz organizacije in okolja (Easterby-Smith in Araujo 1999, 3) ali kot pravi Shrivastava (v Dermol 2010, 19) da je organizacijsko učenje "navzven usmerjeno prilagajanje podjetja spremembam v okolju". Na splošno lahko rečemo, da tehnični pristop v večini primerov organizacijsko učenje razume kot učenje posameznikov znotraj organizacije. Družbeni pristop na teorijo pa se osredotoča na načine, s katerimi ljudje iščejo pomen njihovih izkušenj pri delu. Te izkušnje lahko izhajajo iz eksplicitnih ali tacitnih²⁰ virov. Pri tem pristopu učenje izvira iz družbenih interakcij, običajno znotraj delovnega okolja (Blackler in Lave v Easterby-Smith in Araujo 1999, 5) ali kot pravi Shirastava (v Dermol 2010, 19) je organizacijsko učenje "v podjetje usmerjena institucionalizacija izkušenj, izmenjava predpostavk ter razvoj baze znanja v podjetju".

²⁰ V primeru eksplicitnih virov to pomeni proces iskanja pomenov iz podatkov, v primeru tacitnih virov pa iz situacijskih praks, opazovanj, in socializacije znotraj določenih praks (Blackler in Lave v Easterby-Smith in Araujo 1999, 5).

Povezavo obeh pristopov sta povzeli Vukovičeva in Migličeva (2006, 53), ki pravita: “Pri organizacijskem učenju gre za tesno povezavo dveh konceptov: prvi je pripravljenost posameznika za učenje in njegovo prispevanje k razvoju organizacije, drugi pa pripravljenost in sposobnost organizacije, da omogoči učenje in napredek posameznika ter upošteva dosežene rezultate. Ker se organizacija uči z delovanjem posameznikov, mora biti v njej vzdušje ustrezno za razvoj sinergije, ki se doseže z izmenjavo izkušenj.

8 UPRAVLJANJE ZNANJA V ORGANIZACIJAH

8.1 Nastanek teorije upravljanja znanja

V poznih devetdesetih letih je koncept upravljanja znanja postal glavni cilj mnogih organizacij. Teoriji o učeči se organizaciji in organizacijskem učenju sta ponudili širok spekter konceptov na relaciji organizacija – učenje, zato se lahko vprašamo, zakaj sploh potrebujemo novo teorijo. Izhodišča obeh teorij so bila namreč nekaj let glavni vir konkurenčne prednosti organizacij (Binney v Willcoxson 2003, 72). Vendar so organizacije v iskanju svojih potencialnih prednosti iskale nove načine, kako prepoznati, razvijati in uporabljati znanje²¹ (Starkey in McKinlay v Willcoxson 2003, 72). Koncept upravljanja znanja je postal nekakšen naslednik obeh prejšnjih teorij, saj so podjetja spoznala, da klasično izobraževanje ne prinaša pravih rezultatov.²² Prav tako lahko med vsemi tremi koncepti najdemo precej stičnih oziroma paralelnih točk (Huseman in Goodman²³ 1999, 61–78; Willcoxson 2003, 72–74). Čeprav uporabljajo različna imena, po mnenju nekaterih avtorjev (Roos in drugi 2000, 11) vse zanimata dva temeljna poudarka: kako se znanje ustvarja in kako ga izkoristimo za povečanje vrednosti.²⁴

²¹ Schank (v Huseman in Goodman 1999, 69) celo pravi, da šolski modeli učenja ne prinašajo rezultatov, saj ne pomagajo razvijati praktičnih znanj in spretnosti.

²² Peter Drucker: “Znanje je zelo usmerjeno. Delavce z znanjem je treba upravljati, saj strokovno znanje na nekem področju samo po sebi še ni učinkovito“ (Dearlove 2005).

²³ Huseman in Goodman (1999, 61–78) pojem učeča se organizacija povezujeta z značilnostmi kot je prilagajanje okolju in delitev znanja znotraj podjetja, kar večina drugih avtorjev (Nonaka in Takeuchi, 1995, Choo in Bontis 2002, Gamble in Blackwell 2001, Hislop 2005, Collison in Parcell 2002) povezuje s konceptom upravljanja znanja.

²⁴ Pri tem učeča se organizacija v glavnem raziskuje mehanizme razvijanja znanja, upravljanje znanja pa enako pozornost namenja razvoju in izkoriščanju znanja (Roos in drugi 2000, 11).

Začetki ideje o upravljanju znanja segajo v srednja sedemdeseta leta prejšnjega stoletja, ko je postajala družba (z njo pa tudi ekonomski subjekti) bolj informacijsko naravnana, posledično je narasla tudi intenzivnost uporabe znanja. Takrat je Daniel Bell izdal knjigo *The Coming of Post-Industrial Society*, ki je bila in je še danes temelj za nadaljnje raziskave na področju upravljanja znanja (Hislop 2005, 3–4). Upravljanje znanja, kot ga poznamo danes, se je začelo razvijati v devetdesetih letih prejšnjega stoletja in je doživelo velik razmah po Hislopovem (prav tam) mnenju predvsem na treh področjih: takrat so se organizacije dokončno začele zavedati potenciala svojih kadrov, njihovega znanja in potencialne prednosti tega znanja v tekmi s konkurenco, pozna devetdeseta so prinesla veliko literature na to temo, tema pa je začela zanimati tudi državno politiko. Upravljanje znanja je torej postalo pomembna tema državne in organizacijske politike ter strokovne sfere. Podobno meni tudi Desouza (2011, 4), da je upravljanje znanja postalo pomembno za podjetja, ker so hotela slediti konkurenci. Po mnenju Gomezelj Omerzeljeve (2009, 9–19) so podjetja začela ugotavljati, da v bistvu posedujejo veliko več znanja kot ga uporabljajo. Cilj menedžmenta znanja ni znanje samo, temveč ravnanje z ljudmi, ki to znanje imajo.

Potreba po upravljanju znanja se je po Gambllu in Blackwellu (2001, 10) razvila zaradi vedno večje tekmovalnosti in pomena inovacij na trgu, tekme med organizacijami in skrajševanja časovnih okvirov, zmanjševanja obsega delovne sile, kar posledično vodi v potrebo po večji storilnosti obstoječe delovne sile, potrebe po obvladovanju naraščajoče kompleksnosti in internacionalnih okoljih, pomanjkanja določenih znanj, zaradi velikih sprememb in potrebe po vseživljenjskem učenju.

Pavlin (2005, 361) je nastanek teorije o upravljanju znanja povezal z novimi trendi sodobne družbe, ki jo na kratko lahko označimo kot družbo znanja. Ti trendi so po Grantovem (v Svetlik in Pavlin 2004, 201) mnenju prehod od zemlje in kapitala k znanju, od predmetnosti in oprijemljivosti k nepredmetnosti in neoprijemljivosti, od proizvodnje izdelkov k proizvodnji storitev, od fizičnih vložkov v proizvodnjo k tehnologiji in blagovnim znamkam, od organizacijske hierarhije k organizacijskim omrežjem, od analognih k digitalnim tehnologijam, od realnih k virtualnim organizacijam in poslovanju, od stabilnega k spremenljivemu poslovanju in organizacijam ter od mednarodnega h globalnemu poslovanju.

Vse te spremembe vodijo k drugačnemu pojmovanju organizacije. Millerjev model organizacije prihodnosti določa, da bo njena vloga vse bolj “kameleonska“, se pravi, da bo

delovala kot živ prilagodljiv organizem. Poleg velike prilagodljivosti (katere sestavine so gibljivost, voljnost in možnost spreminjanja glede na spremembe okolja) so zanjo pomembni še zavezanost posameznikom (organizacija vključuje posameznikovo potrebo po opravljanju pomembnega dela, kar pripomore k osebni in skupni rasti), predanost timskega delu, močno jedro pristojnosti, ki mora biti zgrajeno iz znanja in izkušenj, ter zaznavanje in priznavanje raznolikosti (spreminjanje organizacije se začne s spreminjanjem vedenja posameznikov, ki poteka od zgoraj) (Miller v Dimovski in drugi 2005, 118).

Omenjeni trendi po Pavlinovem (2005, 361) mnenju povzročajo, da se procesi ustvarjanja, širjenja in uporabe znanja vedno bolj prepletajo tako na osebni kot na organizacijski in sektorski ravni. Znanje postaja temeljni element ustvarjanja vrednosti in razvoja. Tudi drugi avtorji (Mciver in drugi 2013, 597) pravijo, da v ekonomiji znanja učinek podjetja in njegova konkurenčna prednost izvirata iz tega, kaj podjetje zna in kako njegovi zaposleni to znajo izkoristiti. Za preživetje podjetja je pomembno, da zna hitro ustvariti in uporabiti znanje (Bettis in Hitt v Mciver in drugi 2013, 597). Tudi Mageswari in drugi (2013, 34–35) menijo, da upravljanje znanja pomeni za podjetja velik izziv in potrebuje pragmatičen pristop, saj predstavlja pozitiven in pomemben vpliv na konkurenčnost, inovativnost in finančni učinek organizacij. Kot pravi Pavlin (2005, 362), je to privedlo do nove discipline pod enotnim imenom upravljanje znanja.

8.2 Definicije upravljanja znanja

Za lažje razumevanje menedžmenta znanja je treba opredeliti, s katerimi ključnimi vprašanji se sooča: kje je znanje v organizaciji sistematično shranjeno, kdo ima prvotno zadolžitev za zajemanje znanja, kako je poskrbljeno za širitev znanja, katere so prednosti sistematičnega upravljanja znanja in kateri so elementi znanja v organizaciji (McAdam in Reid v Pavlin 2005, 364). Stewart (v Andreou in Bontis 2007, 347) pa meni da so vprašanja, ki naj bi jih reševalo področje menedžmenta znanja, predvsem: kaj stranke pričakujejo od tebe, da moraš vedeti oziroma znati, katera intelektualna sredstva nas sploh zanimajo in kako se delo in naloge v podjetju pravzaprav pravilno naredijo.

Definicij upravljanja znanja je vsaj toliko, kot je avtorjev, ki ga proučujejo, vendar se po Pavlinovem (2005, 363) mnenju vse naslanjajo na enega od procesov ciklusa znanja: pridobivanja, ustvarjanja, širjenja in uporabe. Delahaye (2003, 207–210) navede nekoliko

drugačno formulacijo. Po njegovem mnenju obstajajo štiri stopnje, ko govorimo o menedžmentu znanja: ugotavljanje razlik med tem, kar imamo trenutno in kar naj bi imeli, načrtovanje, ki vsebuje primerne strategije, izvedbo, v kateri se soočijo znanje in izkušnje z neznanjem in neizkušenostjo, ter vrednotenje, s katerim ugotavljamo, kako uspešno in učinkovito je znanje razpršeno po organizaciji.

Desouza (2011, 4–5) pravi, da je za menedžment znanja značilen interdisciplinaren pristop, saj se med drugimi naslanja na področja kot so ekonomija, menedžment, filozofija, inovacije, državna politika, informacijske znanosti, informacijski sistemi, inženiring in sociologija. Dve po njegovem mnenju najbolj klasični in pragmatični definiciji sta:

“Menedžment znanja pomeni sistematično, eksplicitno in premišljeno se osredotočiti, razumeti in upravljati izgradnjo, obnavljanje in uporabo znanja. To pomeni učinkovito upravljati procese znanja“ (Wiig v Desouza 2011, 5).

“Menedžment znanja pomeni dobiti prave informacije od pravih ljudi ob pravem času“ (Petraš v Desouza 2011, 5).

Iz teh dveh definicij lahko povzamemo, da je menedžment znanja povečevanje učinkovitosti podjetja skozi uporabo njegove zakladnice znanja (Andreou in Bontis 2007, 347; Desouza 2011, 5). Koka (2007, 184) pravi, da je glavni fokus raziskovanja menedžmenta znanja usmerjen prav k doseganju poslovnega uspeha ali kot pravi Sveiby (2001, 1): “Menedžment znanja je umetnost ustvarjanja vrednosti iz neotipljivih sredstev, pri čemer je vrednost tako finančna kot nefinančna“.

Podobno opredelitev je podal tudi Skyrme (Definition): “Upravljanje znanja je eksplicitno in sistematično upravljanje vitalnega znanja in z njim povezanih procesov ustvarjanja, organiziranja, širjenja, uporabe in izkoriščanja – v lovu za svojimi poslovnimi cilji“. Pri tem navaja, da eksplicitno in vitalno pomeni, da se fokusiramo na pomembne stvari in uporabljamo tisto, kar poznamo, sistematično pa, da ne bomo dosegli rezultatov, če bomo stvari oziroma procese in naloge v podjetju prepustili naključju. Tudi on opozori na nujnost rezultatov. Menedžment znanja je po njegovem mnenju serija aktivnosti, z njemu lastnimi orodji in tehnikami, ki morajo nujno rezultirati v nekem poslovnem uspehu. Bistvo tudi po njegovem mnenju je, da ima menedžment znanja pozitiven učinek na podjetje.

Desouza (2011, 5) v nadaljevanju poudarja, da menedžment znanja ni pomemben samo za točno določene organizacije, ampak da imajo vse organizacije, če hočejo uspešno sodelovati na tržišču, svoje zaloge znanja, ki morajo biti koristno uporabljene.

Collison in Parcell (2002, 26–33), ki sta upravljanje znanja proučevala na podlagi praktičnih izkušenj iz svojega podjetja pravita, da je področje težko opredeliti. Po njunem mnenju sploh ne govorimo o upravljanju znanja, saj znanja ne moremo upravljati, pač pa o upravljanju okolja, v katerem lahko zajemamo, odkrivamo, ustvarjamo, prečiščujemo, izmenjavamo, potrjujemo, prenašamo, sprejemamo, prilagajamo in uporabljamo znanje. Pri tem poudarjata, da ni bistvo v ustvarjanju zajetnih skladišč znanja, temveč na znanju, ki je v človeških glavah, ter ustvarjanju načinov, kako povečati pretočnost tega znanja. Za to potrebujemo prave okoliščine, prava sredstva in prava dejanja. Bistveni elementi uspešnega upravljanja znanja so skupna zanesljiva tehnološka struktura, ki omogoča izmenjavo, povezovanje ljudi, ki vedo, znajo vprašati in prisluhni ter izmenjavati izkušnje in nekateri procesi, ki olajšujejo izmenjavo, potrjevanje in prečiščevanje.

O vplivu okolja oziroma kulture v organizaciji govori tudi Černelič (v Luzar 2015, 117), ki pravi da “posameznik prostovoljno deli svoje znanje, s komer koli to želi. Cilj organizacije mora biti ustvarjanje ustrezne kulture izmenjave znanja“. V nadaljevanju poudari, da morajo biti zaposleni pripravljeni, da z drugimi sploh delijo svoje znanje kar naj bi jim omogočala ustrezna kultura izmenjave znanja v podjetju.

Wiig (v Gomezelj Omerzelj 2009, 20) je opredelil tudi dejavnosti menedžmenta znanja, ki so po njegovem: sledenje poslovni strategiji (poudarja ustvarjanje, organiziranje, obvladovanje, , obnavljanje in uporabo znanja v vseh postopkih in procesih z namenom zagotoviti najboljši rezultat), ravnanje z intelektualnim kapitalom (poudarja ravnanje s patenti, tehnologijo, operativno in poslovodno prakso, odnose s kupci in drugo strukturno znanje), poudarjanje osebne odgovornosti za pridobivanje znanja, inovacij in konkurenčnih prednosti, za obnavljanje in rabo znanja ter za zagotavljanje dostopa do znanja, ki je v podjetju, poudarjanje podjetja kot učeče se organizacije, skrb za osnovno raziskovanje in razvoj ter

motivacijo zaposlenih in sistematična skrb za prenos znanja na tista mesta v podjetju, kjer bo znanje najučinkovitejše pri delu v skladu s postavljenimi cilji.²⁵

8.3 Faze in procesi upravljanja znanja

Upravljanje znanja je proces, ki je sestavljen iz več faz. Možina (2009a, 5–6) meni, da je glavni del usmerjen predvsem v ugotavljanje potreb, skupno učenje in na koncu merjenje dosežkov. Poudarja, da je pomembno skupno učenje, poimenuje ga sodelovalni vidik menedžmenta. Davenport in Prusak (1998, 52–106) delita faze na pridobivanje, kodiranje, shranjevanje, prenos in uporabo znanja, Desouza (2011, 7) pa na identifikacijo in zajemanje, organiziranje, prenos in uporabo znanja.

Choo in Bontis (2002, 16–17) sta opisala razširjeno strukturo postopkov upravljanja znanja in pravita, da strateško upravljanje znanja sestavljajo štiri področja: organizacijski procesi znanja, osredotočanje na znanje, intelektualni kapital in strateški vzvodi. Organizacija pridobiva znanje skozi organizacijske procese, kot so ustvarjanje, prenos in uporaba znanja in to znanje pomeni njeno pravo vrednost. Pri ustvarjanju znanja podjetje proizvaja znanje skozi dinamično menjavo in eksternalizacijo tacitnega znanja. Prenos znanja pomeni delitev znanja znotraj podjetja in tudi med podjetji. Uporaba znanja pa pomeni povezovanje in koordinacijo različnih oblik znanja z namenom učinkovitejše in uspešnejše proizvodnje izdelkov in storitev. Sčasoma podjetje poseduje zalogo znanja in sposobnosti, ki je njemu lastna in pomeni intelektualni potencial podjetja, ki ga deli na človeški in strukturni kapital ter kapital na osnovi povezav s strankami, dobavitelji, distributerji in drugimi partnerji. Te zaloge intelektualnega kapitala so v nadaljevanju osvežene in obnovljene skozi novo učenje, ki poteka na različnih ravneh: individualni, skupinski (skozi posamezne skupine v organizaciji), organizacijski (celotna organizacija) in medorganizacijski (v mreži organizacij v kateri se nahaja posamezna organizacija). Znotraj tega ogrodja pa mora podjetje izvajati več procesov, ki jih avtorja poimenujeta strateški vzvodi. Med drugimi so ti procesi: pospeševanje raziskovanja ustvarjanja znanja skozi preoblikovanje in delitev tacitnega znanja, oblikovanje delovnih skupin, ki so sposobne povezati raznoliko znanje članov skupin, ustvarjanje pogojev za ustvarjanje novih znanj, kodificiranje znanja za pospeševanje širjenja le-tega, prenašanje znanja in učenja po vseh delih organizacije, skozi kontekst učenja in inoviranja spreminjanje

²⁵ Wiig (v Andreou in Bontis 2007, 346) poudarja, da je za doseganje trajne konkurenčne prednosti pomembna povezava pristopov v teorijah menedžmenta znanja in intelektualnega kapitala.

vloge vodenja oziroma vodstva organizacije ter merjenje, vrednotenje in upravljanje intelektualnega bogastva podjetja.

Vlogo menedžmenta znanja v podjetju je opisala Gomezelj Omerzelova (2009, 33), ki pravi, da je v podjetjih veliko znanja, ki pa ga je treba stalno nadgrajevati, saj današnje znanje v prihodnosti morda ne bo več zadoščalo. Naslanjati se zgolj na znanje, ki ga imamo, je lahko nevarno, zato je treba zaposlene spodbujati k učenju, kar bo omogočilo razvoj in vedno večjo vrednost znanja. Po mnenju Coulson-Thomasa (v Gomezelj Omerzel 2009, 33–34) je to možno, če sta poslanstvo in kultura podjetja usmerjena tako, da je ustvarjanje, širjenje in izkoriščanje znanja v tem podjetju cenjeno, so uspešni zaposleni spodbujani k analizi, zakaj so uspešni, in na osnovi te analize in dobre prakse pomagajo do uspeha tudi ostalim članom organizacije, so nagrade in napredovanja točno določeni in pripadajo tistim, ki se učijo in usposablajo, na ta način pa ustvarjajo vedno večji intelektualni kapital v podjetju, so tistim, ki odkrivajo in ustvarjajo nova znanja, namenjena posebna finančna sredstva, so dane posebne možnosti za učenje in usposabljanje, vse pa naj bi bilo podprto z informacijsko-komunikacijsko tehnologijo, in nazadnje, učenje naj bi spodbujali tako znotraj kot zunaj organizacije.

V organizaciji naj bi bili znanje in potreba ter volja po novem znanju na prvem mestu. Pomembno je razmišljati o kakovosti v prihodnosti, saj je to lahko pomembnejše kot razmišljanje o kakovosti v sedanjosti (Coulson-Thomas v Gomezelj Omerzel 2009, 34).

8.3.1 Teorija organizacijskega ustvarjanja znanja

Duffy (v Hulsebosch in drugi 2009, 6) definira menedžment znanja kot “identifikacijo, rast in učinkovito uporabo ključnega znanja v organizaciji“. Snowden (v Hulsebosch in drugi 2009, 11) je podal podobno definicijo, ki temelji na razmerju med eksplicitnim in tacitnim znanjem: “Menedžment znanja je identifikacija, optimizacija in aktivno upravljanje intelektualnih dobrin, pa naj bo to eksplicitno znanje, shranjeno v dokumentih, ali pa tacitno znanje v lasti posameznikov, skupin, organizacij ali skupnosti“.

Ugotovimo torej lahko, da je menedžment znanja proces, ki je sestavljen iz več faz od ugotavljanja potreb po dodatnih znanjih do ocenjevanja njegove učinkovitosti. Jedro

učinkovitega menedžmenta znanja pa predstavljata ustvarjanje in prenos znanja med zaposlenimi v podjetju.

Prenos znanja bo uspešen, če imajo tako organizacija kot tudi zaposleni za to interes. Pomembno je, da v organizaciji dosežemo, da bodo zaposleni svoje znanje delili drug z drugim in ga prenašali med seboj, s čimer bo znanje dostopno zaposlenim takrat, ko ga potrebujejo. Na izmenjavo znanja vplivajo organizacijska kultura, stil vodenja, vrednotenje organizacije, struktura in sistemi organizacije, človeške in tehnične spretnosti ter viri. Problem v organizaciji velikokrat nastane, ker se implicitno znanje v procesih odločanja ne pretvarja v eksplicitno znanje. Intenzivnejše kot je komuniciranje, hitrejši je prenos implicitnega znanja tako med zaposlenimi v istem oddelku kot tudi med oddelki v organizaciji. (Čermelič v Luzar 2015, 117).

Znanje se ustvarja skozi naše dnevne aktivnosti, pa naj bo to pri delu ali v prostem času. Organizacije so uspešne na podlagi naše sposobnosti, da se naučimo več in skupaj ustvarjamo novo znanje. V ekonomiji, ki temelji na znanju, je osnova, da organizacije kontinuirano ustvarjajo znanje, s čimer izboljšujejo svoje poslovne metode, bolje razumevajo poslovno okolje, lažje sprejemajo odločitve in strategije. Vse to vodi k razvoju boljših izdelkov in storitev. Za vsako podjetje pa je pomembno ne samo, da se ukvarja z obstoječim znanjem, ampak da poskuša novo znanje tudi ustvarjati. Ustvarjanje znanja znotraj podjetja je ključnega pomena za uspešen proces upravljanja znanja. Razlikujemo dva načina ustvarjanja znanja, in sicer individualni in organizacijski način (Paquette in Desouza 2011, 99–100).

Nonaka in Takeuchi (1995, 56–73) sta poseben poudarek dala temu, kako organizacija znanje ustvarja in uporablja. Po njunem mnenju je to ključnega pomena za njeno inovativnost. Na tej osnovi sta razvila teorijo ustvarjanja znanja v podjetju. Ta teorija vsebuje dve dimenziji, ontološko, ki jo lahko enačimo z individualnim ustvarjanjem znanja, in epistemološko oziroma organizacijsko ustvarjanje znanja.

1. Ontološka dimenzija

Znanje vedno nastane pri posamezniku. Kljub temu, da uporabljamo pojme kot je organizacijsko ustvarjanje znanja, organizacija sama znanja ne ustvarja, ampak se ga ustvarja na pobudo posameznikov individualno ali v interakciji z ostalimi. V nadaljevanju pa je

pomembno, kako je to znanje posredovano po organizaciji, skozi pogovore, diskusije, delitve izkušenj in z opazovanjem. Ključno vlogo pri tem odigra oblikovanje različnih skupin, skozi katere posameznik lahko svoje znanje deli.

2. Epistemološka dimenzija

V enem od prejšnjih poglavij smo že spoznali razliko med eksplicitnim in tacitnim znanjem. Nonaka in Takeuchi (1995, 56–73) menita, da je prav razmerje in povezovanje obeh vrst znanja ključnega pomena za ustvarjanje in širitev znanja v organizaciji. Po njunem mnenju obstajajo štiri načini interakcije med eksplicitnim in implicitnim znanjem:

- **socializacija (interakcija med tacitnim in tacitnim znanjem):** ključnega pomena pri socializaciji so izkušnje in proces njihove izmenjave. Delitev znanja poteka med delom, neverbalno preko opazovanja, posnemanja in vaje. Prav zato so pomembne skupne izkušnje oseb, med katerimi se tacitno znanje prenaša, saj se le tako lahko razumejo med seboj in le tako je delitev znanja uspešna.
- **eksternalizacija (interakcija med tacitnim in eksplicitnim znanjem):** eksternalizacija je spreminjanje tacitnega znanja v eksplicitno v obliki metafor, analogij, konceptov, hipotez ali modelov. Posameznik tacitno znanje posreduje navzven, ga izrazi z besedami ali zapiše in na ta način postane eksplicitno. Takšno znanje je nekje shranjeno in kasneje na voljo tudi drugim v podjetju.
- **kombinacija (interakcija med eksplicitnim in eksplicitnim znanjem):** pri kombinaciji je znanje, ki se posreduje že nekje zapisano in ni zgolj last posameznika. Posamezniki izmenjujejo znanje preko dokumentov, sestankov, telefonskih pogovorov ali drugih informacijskih kanalov. Gre predvsem za preoblikovanje, dodajanje, skrajševanje ali razvrščanje že obstoječega eksplicitnega znanja.
- **internalizacija (interakcija med eksplicitnim in tacitnim znanjem):** internalizacija je pretvorba eksplicitnega znanja v tacitno znanje. Povezana je z metodo učenje z delom. Pri internalizaciji posamezniki pridobijo znanje iz različnih priročnikov ali dokumentov, ter ga ponotranjijo in tako postane njihovo lastno.

9 POMEN IZOBRAŽEVANJA IN UPRAVLJANJA ZNANJA ZA KONKURENČNO PREDNOST PODJETIJ

Podjetja pri svojem delovanju na trgu tekmujejo z drugimi podjetji, ki ponujajo enake ali podobne proizvode ali storitve. Med seboj tekmujejo, katero bo pridobilo čim več kupcev in posledično s prodajo izdelkov ali storitev ustvarilo čim več dobička. Uspešnost podjetja je povezana z uresničevanjem konkurenčnih prednosti na trgih.

Pojem konkurenčnost označuje sposobnost podjetja, da se uveljavlja in preživlja na trgu z zbiranjem in izvrševanjem naročil, kar mu na koncu prinaša dobiček (Kos 2006, 157).

Konkurenčna prednost podjetja je v tem, da zna nekaj narediti bolje od konkurence, da ima nekaj, česar konkurenti nimajo, ali da je sposobno narediti nekaj, česar konkurenti niso. Konkurenčna prednost je nujna za doseganje dolgoročnega uspeha podjetja in je ključni dejavnik strateškega menedžmenta (Coulter v Dimovski in drugi 2005, 67). Čater (v Čater 2007, 19) podobno pravi, da podjetje kupce pridobi in zadrži, "če jim ponuja nekaj, kar pri konkurentih še ne morejo dobiti oziroma ne morejo dobiti na nek zaželeni način, ali če jim ponuja nekaj, kar pri konkurentih lahko dobijo, a le po višji ceni. V prvem primeru govorimo o konkurenčni prednosti v obliki diferenciacije, v drugem pa o konkurenčnosti v obliki nižjih cen".

Lynch (v Dimovski in drugi 2005, 67) med drugimi navaja možne primere trajne konkurenčne prednosti: spretnost kadrov, kakovost proizvodov, nizki stroški, sloves kakovosti in točnost storitev, močna blagovna znamka oziroma uveljavljeno ime, usmerjenost h kupcem in osebno obravnavanje kupcev, lokalna dostopnost in dobra distribucija.

Konkurenčna prednost je niz dejavnikov in sposobnosti, ki podjetju na dolgi rok omogočajo boljše poslovanje v odnosu do konkurence. Podjetje ima trajno konkurenčno prednost, če imajo njegovi viri in sposobnosti določeno vrednost, so redki, jih je težko posnemati in nimajo substitutov. (Bourgeois in drugi v Dimovski in drugi 2005, 66–67). Bourgeois in drugi (v Dimovski in drugi 2005, 66–67) v nadaljevanju poudarjajo, da podjetja gradijo trajno konkurenčno prednost skozi proces akumulacije edinstvenih sposobnosti, ki pa so odvisne od petih dejavnikov: časa (dolgotrajnih večletnih naložb), preteklih dosežkov (ki pomenijo prednostni položaj), medsebojne povezanosti sposobnosti podjetja (podjetje svoje sposobnosti

zna povezovati), investicij in vzorčne nejasnosti (ki omogoča, da konkurenca težje posnema koncept uspeha podjetja).

Eden od ključnih dejavnikov konkurenčne prednosti pa so seveda zaposleni. Zaposleni so s svojim znanjem in veščinami ključni vir konkurenčnosti sodobne organizacije. Predstavljajo kapital, ki je v njihovem znanju, kvalifikacijah in informacijah. Njihovo znanje je trajna konkurenčna prednost. Uspešen pretok informacij in uporaba znanja sta za poslovanje podjetja zelo pomembna (Luzar 2015, 112–113). Podobno menijo tudi Dimovski in drugi (2005, 66): “Načrtno spremljanje možnosti in oblikovanje konkurenčne prednosti v dobi ekonomije znanja postaja ena od ključnih nalog menedžmenta v učeči se organizaciji”.

Tudi Čater (2006, 386) opredeljuje konkurenčno prednost podjetja v povezavi z znanjem. Pravi, da v konkurenčnem boju zmaga tisto podjetje, ki razpolaga z več relevantnega znanja kot njegovi konkurenti. Grant (prav tam) doda, da naj bi bilo znanje dobra osnova konkurenčne prednosti predvsem zato, ker je podvrženo učinkom ekonomije obsega in širine, kar pomeni, da lahko podjetje, ko znanje enkrat ima, le-tega z zanemarljivimi dodatnimi stroški uporabi na več mestih oz. področjih.

Zupanova (v Dimovski in drugi 2005, 69–71) pravi, da mora podjetje, če želi postati in ostati uspešno, najprej zagotoviti ustrezne pogoje, da bodo zaposleni lahko pri delu uporabili vse svoje zmožnosti ter bili na ta način pri delu uspešni. Pri tem je ključna vloga vodje v organizaciji. Le ta bo zaposlenim dodelil takšno mesto in naloge, da bodo lahko pri delu uspešni. Omogočal jim bo stalno izpopolnjevanje in učenje, ter učinkovit prenos znanja v podjetju in uvajanje sodobnih metod učenja. Pri prenosu znanja v podjetju se navezuje na Nonakin in Takeuchijev (1995) model prenosa eksplicitnih in implicitnih znanj med sodelavci, ki smo ga spoznali že v enem od prejšnjih poglavij. Med metodami usposabljanja pa pravi, da je vse manj klasičnih predavanj in seminarjev, v ospredje pa prihajajo projektno zastavljene delavnice, simulacije in usposabljanja na delovnem mestu. Uveljavljajo se samostojno učenje, učenje v skupinah in učenje na podlagi izkušenj.

Zupanova je torej izpostavila pomen upravljanja znanja pri zagotavljanju konkurenčnosti podjetja. Programi upravljanja znanja so pomembni za strategijo in konkurenčnost vseh organizacij ne glede na tip, dejavnost ali področje le-te. Uspešne organizacije razumejo, da

morajo planiranju in izvajanju menedžmenta znanja posvetiti veliko svojega časa in truda (Desouza 2011, 4).

Podobno meni tudi Skyrme (Definition), ki pravi: “/.../če ne moreš povezati aktivnosti povezane z upravljanjem znanja z doseganjem poslovnih rezultatov, potem to ni pravo upravljanje znanja“.

Znanje je po njegovem mnenju bistven vir, ki daje podjetjem prednost in dodaja vrednost njihovim operacijam. Pravi, da je v več kot 15-letni zgodovini proučevanja menedžmenta znanja v različnih tipih organizacij zaznati jasne koristi, ki jih le-ta prinaša. Koristi po hierarhiji razdeli v tri skupine: *koristi učinkovitejšega procesiranja informacij in znanja* zajemajo: hitrejšo obnavljanje informacij, zmanjševanje podvojitvev, varčevanje s časom zaposlenih, vedenje o tem kaj kdo ve in kaj kdo dela, boljšo kakovost informacij in lažji ter hitrejši dostop do najnovejšega znanja. Vse to pripomore k *notranjim organizacijskim koristim*, vključno z učinkovitostjo na naslednjih področjih: hitrejša in lažja delitev dobrih in najboljših praks, hitrejši nastanek novih izdelkov, zmanjševanje izgub in popravil, boljše upravljanje tveganj, zadržanje znanja ob odhodu ali upokojitvi strokovnjakov in zmanjševanje stroškov. Vse to pripomore h *koristim za partnerje in stranke* ter pomeni izboljšano podporo kupcem in njihovo zadovoljstvo, hitrejšo reševanje problemov, boljšo konsistentnost pri oskrbi globalnih kupcev na različnih lokacijah, izboljšano kakovost izdelkov in storitev, ki so bližje strankinim potrebam, večjo vrednost glede na ceno ter povečan ugled in javno podobo (Why manage knowledge?).

V nadaljevanju bom opredelil še eno pomembno korist upravljanja znanja, to so inovacije. O pomenu znanja na inovativnost in s tem konkurenčnost Fatur in Likar (2009, 25) trdita: “Predvsem lastno znanje in inovacijsko-razvojna usmeritev podjetja ustvarjata pogoje za vodilni položaj na trgu“.

10 INOVACIJE

Tržna konkurenca, s katero se soočajo podjetja na trgu, ter različne in tudi nove potrebe, želje in okusi potrošnikov silijo podjetja k stalnemu razvijanju novih in tudi izboljševanju starih izdelkov in storitev (Dovžan 1994).

Bistvo podjetja je, da bo pridobilo kupca. Pri tem velikokrat ni toliko pomembna cena kot to, da vzbudimo njegovo zanimanje z nečim novim oziroma da z nečim novim zadovoljimo njegove potrebe in zahteve (Kos 1996, 5). Peter Drucker je nekoč dejal, da mora vsaka organizacija razvijati samo eno bistveno kompetenco, to je inovacija (Paquette in Desouza 2011, 124).

Začetnik opredelitve inovacije je bil Joseph Schumpeter (Rašič in Markič 2008, 22). Njegova teorija inovacij je podrejena teoriji podjetništva, zato so inovacije po njegovem mnenju "ekonomske spremembe, ki so rezultat podjetniškega delovanja", inovacijska dejavnost pa je ena najpomembnejših dejavnosti ekonomskega razvoja (Ilič 2001, 36). Schumpeter opredeljuje tri faze inovacijskega procesa in sicer invencijo, inovacijo in difuzijo. Invencija je predhodnica inovacije, je ideja, ki ima potencial, da bi postala inovacija (Likar v Rašič in Markič 2008, 24). Difuzija kot zadnja faza inovacijskega procesa pa je opredeljena kot proces, v katerem se nov proizvod ali nova tehnologija prenaša na širši krog uporabnikov (Pregrad in Musil v Rašič in Markič 2008, 28). Med invencijo in difuzijo je inovacija.

Inovacijo Booz Allen Hamilton (v Darroch 2005, 107) opredeljuje kot "nekaj novega svetu, nov proizvod podjetja, dodatek obstoječemu proizvodu, izboljšava ali predelava obstoječega proizvoda, zmanjševanje stroškov izdelave nekega proizvoda ali prerazporeditev nekega izdelka". Podobno inovacijo opredeljuje tudi Kos (1996, 15), ki pravi, da inovacije niso zgolj neke tehnične rešitve, ampak tudi "novi proizvodi, novi procesi, nove prodajne poti, nove pogodbene oblike, novi reklamni izreki".

Van Kleefu in Roome (v Žnidaršič in Jereb 2011, 186) pravita, da je inovacija proces odkrivanja in razvoja, ki ustvarja nove izdelke, nove proizvodne procese, nove organizacije, tehnologije, ter institucionalne in sistemske ureditve.

Likar in Fatur (v Fatur in Likar 2009, 13) dopolnita definicijo s tezo o koristnosti: "Inovacija je nov ali bistveno izboljššan izdelek, postopek ali storitev, ki se pojavi na trgu ali uporabi v okviru postopka in se izkaže za koristno". Dodata pa, da ta izdelek, postopek ali storitev ni nujno, da je nov na trgu, važno je, da pomeni novost ali izboljšavo za določenega uporabnika. Po njunem mnenju inovativnost v podjetju pomeni več kot le raziskovalno – razvojno dejavnost, saj "vključuje načrtovanje proizvoda, izobraževanje in usposabljanje sodelavcev, osvajanje novih tehnologij, prenos znanja, učinkovito generiranje in upravljanje z idejami in

vrsto drugih, oprijemljivih in neoprijemljivih dejavnikov, povezanih s kulturo in strategijo podjetja“ (Fatur in Likar 2009, 14).

Po mnenju Kjellberga in Wernemana (v Žnidaršič in Jereb 2011, 185) sta vseživljenjsko učenje in inovativnost pomembna faktorja pri zagotavljanju trajnega razvoja organizacije. Naloga zaposlenih ni samo vse večja izobrazba, ampak tudi uspešno opravljanje specifičnih nalog. Intelktualni kapital naj bi bil voden na takšen način, da je fleksibilen in prilagodljiv na spremembe, predvsem pa da pripomore k inovativni sposobnosti podjetja.

Po mnenju Walecke-Jankovske (2015, 55) pomeni inovacija odločilen aspekt doseganja in ohranjanja konkurenčne prednosti podjetja. Podobno pravi Dobni (v Walecka-Jankovska 2015, 55): “Povečati sposobnost inovativnosti v podjetju je eden najpomembnejših vzvodov povečevanja profitabilnosti in rasti organizacije“.

Znanje in njegova uporaba sta ključnega pomena za inovativnost podjetja. Paquette in Desouza (2011, 124) pravita, da podjetja skozi ustvarjanje novega znanja in idej ponujajo na trgu nove izdelke in storitve ter tako zadovoljijo svoje kupce in ohranjajo prednost pred tekmeci. Po njunem mnenju je inovacija uporaba novega znanja, katerega rezultat je v ponudbi izdelka ali storitve, ki ga zahtevajo kupci. V nasprotju z njima Kogut in Zander (v Almeida in drugi 2005, 356) pravita, da je inovativnost podjetja rezultat kombiniranja starega in novega znanja. Podjetja, ki znajo črpati in povezovati novo znanje z že obstoječim, so na pravi poti, da postanejo uspešni inovatorji.

Vendar pa samo notranje znanje podjetja po mnenju Cotič Svetine in Prodana (2008, 279) ni dovolj. Včasih se je inovativnost podjetja v večini naslanjala na oddelke raziskav in razvoja, večina inovacij pa je bila rezultat uspešnosti teh oddelkov oziroma idej posameznikov, ki so bili tam zaposleni. Lundvall in Nielsen (v Cotič Svetina in Prodan 2008, 282) sta mnenja, da je močna notranja baza znanja v podjetju ključ do uspešnega inoviranja. Danes pa postaja vse bolj očitno, da inovacije niso več plod kreativnosti posameznikov, ampak vse bolj rezultat interaktivnega procesa. Podjetja pri razvoju izdelkov in storitev sodelujejo z dobavitelji, strankami, izobraževalnimi ustanovami, partnerji in celo svojimi konkurenti (Cotič Svetina in Prodan 2008, 279). Interaktivni model inovacij razlaga proces inovacije kot skupek pretakanja znanja znotraj organizacije in med organizacijo ter njenim okoljem (Santos v Cotič Svetina in

Prodan 2008, 279). Pomembno je torej, da podjetje črpa znanje tako iz svojih notranjih,²⁶ kot tudi zunanjih virov. Podjetja se vse bolj nagibajo k medpodjetniškemu sodelovanju (Eriksson v Cotič Svetina in Prodan 2008, 283). To jim omogoča konstantno ustvarjanje inovacij in posledično ohranjanje konkurenčnih prednosti (Cotič Svetina in Prodan 2008, 280).

²⁶ Ilič pri tem navaja, da je za spodbujanje inovativnosti pomembno sploščanje organizacijske strukture, ki ne temelji na hierarhičnih in birokratskih temeljih (Ilič 2001, 232).

11 EMPIRIČNI DEL: ŠTUDIJA PRIMERA

11.1 Zgodovina podjetja

Alples, Industrija pohištva, d. d., Železniki, je vodilni proizvajalec pohištva v srednjem cenovnem razredu na slovenskem trgu, katerega vizija je ohraniti vodilno pozicijo v Sloveniji in večati prepoznavnost in tržni delež na jugovzhodnih evropskih trgih. Ima bogato tradicijo izdelave sestavljivega pohištva za opremo bivalnih prostorov (dnevne sobe, predsobe, spalnice, mladinske sobe, kuhinje), saj začetki delovanja segajo v leto 1955. Podjetje je usmerjeno tudi na tuje trge in 30 % realizacije dosega pod lastno blagovno znamko v državah bivše Jugoslavije in jugovzhodni Evropi, 10 % pa pod tujo blagovno znamko v Franciji, Angliji in Nemčiji (Alples, d. d. 2016b, 3)

Lesna industrija, katere del je tudi proizvodnja pohištva, je ena izmed tradicionalnih proizvodnih panog tako v svetu kot tudi v Sloveniji (Alples, d. d. 2002a, 2).

Lesna industrija ima tudi v Železnikih dolgo tradicijo, saj njeni začetki segajo že v 14. stoletje. Razvoj lesne industrije je bil povezan z intenzivnim izkoriščanjem gozdov, z nastankom fužinarstva in s pridobitvijo prve žage leta 1358. Poleg žagarstva med najstarejše obrti v Selški dolini spada tudi sodarstvo. Leta 1902 je bila ustanovljena Sodarska zadruga za Selško dolino, kar je pomenilo velik napredek pri razvoju lesne dejavnosti (Alples, d. d. 2002a, 2).

Iz obrtniškega v industrijski način proizvodnje so prešli v obratu fonskega pohištva, leta 1967 pa so začeli z uporabo ivernih plošč. Podjetje je dobilo ime ALPLES leta 1969, pravo prelomnico pa je za kolektiv predstavljalo leto 1971, ko je zrasla nova tovarna ploskovnega pohištva. Število zaposlenih se je v nekaj letih povečalo s 559 na 1000. Razvoj podjetja se je izražal skozi prodajno uspešne izdelke, med najbolj znanimi je bilo pohištvo za dnevno sobo Triglav, ki je leta 1974 prejelo nagrado Zlati ključ v Beogradu (Alples, d. d. 2002a, 2).

V letih 1989 in 1990 se je Alples znašel v hudih finančnih težavah, ki so jih povzročile tako notranje težave kot tudi izguba jugoslovanskega tržišča. Takratno vodstvo se je odločilo za decentralizacijo in podjetje je bilo razdeljeno na osem manjših podjetij po holdinškem principu. Vodenje holdinga je prevzel Sklad za razvoj Republike Slovenije, d. d., vendar so v

naslednjih štirih letih Alplesa podjetja eno za drugim propadala ali pa so bila prodana. Največji udarec za Selško dolino je bil predvsem propad podjetja Alples Pohištvo, s čimer je delo izgubilo 240 zaposlenih (Alples, d. d. 2002a, 3).

Edino podjetje, ki se je rešilo iz težav, je bilo podjetje Alples Lesni program. Z izdelavo sanacijskega programa je vodstvo podjetja postavilo smernice razvoja in dosledno izvajalo vse načrtane naloge. Iz stečajne mase Alplesa Pohištvo je odkupilo zaloge in uporabne stroje ter zaposlilo 100 delavcev propadlega podjetja. Veliko zaslugo za obstoj podjetja ima pravočasna usmeritev podjetja v razvoj. Z neprestanim iskanjem novih trgov in kupcev, sta se postopoma povečevala proizvodnja in prodaja. Na domačem trgu so leta 1993 predstavili na novo razvito otroško in mladinsko sobo Tempo, tri leta kasneje pa spalnico Harmonija. Leta 1995 se je podjetje rešilo iz najhujše krize in začelo delovati v normalnih razmerah (Alples, d. d. 2002a, 3).

S 1.1. 1999 je bilo celotno poslovanje podjetja Alples Lesni program, d. o. o. preneseno na krovno podjetje. Od takrat dalje Alples zopet posluje kot enotno podjetje pod eno blagovno znamko (Alples, d. d. 2002a, 3).

11.2 Pogled v prihodnost

Glede na to, da se je podjetje Alples v preteklosti in se tudi danes srečuje z različnimi težavami, ki so imele in imajo vpliv na celotno občino Železniki, ter da s svojim delom poleg lastnega uspeha želijo kar največ prispevati k razvoju lokalne skupnosti, ima podjetje izdelano dolgoročno razvojno strategijo, v kateri opredeljujejo, kakšni bodo družba, gospodarstvo in panoga, v kateri delujejo čez pet ali deset let, kaj želijo dolgoročno doseči na trgu in kako te cilje uresničiti. V dolgoročni razvojni strategiji imajo opredeljene poslanstvo, vizijo in vrednote podjetja. Le-te jim poleg ključnih trendov panoge in ključnih faktorjev uspeha pomagajo opredeliti strateške cilje in oblikovati poslovno strategijo.

Poslanstvo podjetja, ki ga ima podjetje od začetka reševanja prve krize po osamosvojitvi je sicer zapisano kratko in povedano le v enem samem stavku, pa vendar izraža celotno bistvo, kateremu ni moč ugovarjati in se glasi: "Poslanstvo podjetja je pomagati ljudem pri ustvarjanju doma" (Alples, d. d. 2002a, 4). Kasneje so k poslanstvu podjetja dodali še en pomemben stavek, in sicer "ohranjanje delovnih mest" (Alples, d. d. 2007, 2). To je predvsem

pomembno ne samo za podjetje, pač pa tudi za lokalno skupnost, saj se podjetje že vsa leta trudi biti družbeno odgovorno do ožje in širše okolice. Večino svojih delavcev zaposluje iz občine Železniki. Po drugi strani pa Alples veliko sredstev namenja za delovanje različnih organizacij, društev in krožkov po celotnem območju občine ter aktivno sodeluje pri različnih razvojnih projektih v občini Železniki. Kot pravijo, se zavedajo svojih odgovornosti in možnosti za nadaljnji razvoj družbe Alples in z njim celotne lokalne skupnosti.

Poslanstvo podjetja izraža temeljno osnovo, na podlagi katere se lahko postavi *vizija podjetja*. V kolikor pa je zapisana vizija podjetja, pa lahko določimo tudi strategijo podjetja, v kateri je zapisano kaj želijo doseči oziroma narediti v panogi, v kateri delujejo. V viziji družbe, ki izhaja tako iz poslanstva kot strategije podjetja, je zapisano, da bo Alples najbolj poznan proizvajalec pohištva z največjim tržnim deležem na slovenskem in hrvaškem trgu. Poleg tega, da želijo biti edini slovenski proizvajalci pohištva v širšem srednjem cenovnem razredu, pa velik poudarek dajejo tudi ponovni širitvi prodaje na tuje trge, predvsem na trge vzhodnoevropskih držav in na trge nekdanje Jugoslavije (Alples, d. d. 2002a, 3; Alples, d. d. 2015c, 1).

Vrednote so zelo pomembne pri delovanju vsakega podjetja. V podjetju Alples si že vsa leta prizadevajo za razvoj, ohranitev in utrditev naslednjih vrednot: tekmovalnost, kakovostno izpolnjevanje obljub, poštenost, kreativnost, praktičnost, pripadnost (Alples, d. d. 2002a, 3), v zadnjih letih so jim dodali še proaktivnost, zanesljivost, doslednost in komunikacija (Alples, d. d. 2015c, 1)

Ključni trendi panoge so zelo pomembni za usmerjanje podjetja v pravo smer in pripravo ustrezne strategije. Trendi se skozi leta stalno spreminjajo in kar je za moje diplomsko delo najbolj pomembno, pomenijo stalno prilagajanje podjetja in s tem vseh zaposlenih v njem. Stalno izobraževanje in pravilna uporaba znanja sta pri tem ključnega pomena. Ključni trendi, so po mnenju podjetja trenutno: globalizacija in hkrati ekskluzivnost na področju pohištvene trgovine, hitrejši ritem tehnološkega prilagajanja, skrajševanje življenjske dobe proizvodov, enostavnejši proizvodi, povečanje uporabe novih materialov (sestavljenih lahkih plošč, kovine, stekla, plastike, folije za 3D-oplaščenje, uporaba premazov na vodni osnovi za frontne dele, digitalni tisk, LED-svetila, laserski robovi), procesni pristop pri poslovanju in e-poslovanje (Alples, d. d. 2015c, 1).

Podjetje ima razdelane *ključne faktorje*, katerim mora slediti, če želi biti uspešno. Pri tem vsa leta velik poudarek dajejo svojim zaposlenim in načrtnemu delu z njimi, ter svojim partnerjem, predvsem trgovcem, ki prodajajo njihove izdelke. Ključni faktorji uspeha so: konkurenčni izdelek za tujo in lastno blagovno znamko, vlaganje v razvoj izdelkov in tehnologije, strateške raziskave in marketing, izobraževanje trgovcev, izbor kakovostnih dobaviteljev, obvladovanje kakovosti procesov – odličnost, kompetentnost zaposlenih, informiranost zaposlenih, poznavanje strategije družbe in področja, inovativnost in pripravljenost na spremembe, tekoče spremljanje zakonodaje in delovanje po zakonodaji, ciljno izobraževanje in osebni razvoj zaposlenih, korekten odnos med zaposlenimi ter prenašanje znanja na sodelavce, timsko delo (Alples, d. d. 2015c, 2; Alples, d. d. 2015č, 1).

11.2.1 Strategija podjetja

Na osnovi vsega navedenega ima podjetje začrtano dolgoročno strategijo, ki ji poskuša slediti. Glavne točke te strategije so: stalna rast in razvoj družbe, prodaja pod lastno in tujo blagovno znamko v razmerju 70 : 30 v korist lastne blagovne znamke, usmerjenost v obstoječe trge (slovenski in hrvaški trg, trgi jugovzhodne Evrope), razvojni dobavitelj tuje blagovne znamke predvsem na nemško govorečem področju, dosegati najboljšo vrednost v razmerju cene in kakovosti, proizvodnja in prodaja za končne potrošnike, ponuditi pohištvo za vse stanovanjske prostore v širšem srednjem cenovnem razredu, izkoristiti vse možne tržne poti, ponuditi ustrezen servis po potrebi, stalno povečevanje produktivnosti in zniževanje stroškov, samostojnost, ohranjanje delovnih mest, podpora lokalni skupnosti in varovanje okolja (Alples, d. d. 2015c, 2).

11.2.2 Strateški cilji

Na podlagi do sedaj napisanega in v želji po čim večji konkurenčnosti je razumljivo, da ima podjetje opredeljene tudi strateške cilje, ki so bolj kratkoročni in se določajo za posamezno obdobje enega ali dveh let. Velik strateški cilj pri poslovanju v naslednjih dveh letih je s 1200 kartoni izdelkov lastne blagovne znamke zadržati isti nivo prodaje kot v letu 2015, postati eno od vodilnih pri prodaji kuhinj v Sloveniji in kontinuirano povečevati prodajo pod tujo blagovno znamko. Poleg tega imajo opredeljene tudi kratkoročne cilje za leto 2016, ki so: izboljšati poslovne procese s ciljem povečati produktivnost dela za 10 % glede na leto 2015 in izboljšati kakovost produktov na zeleni cilj 0,6 % reklamacij vseh izdelkov, učinkovito

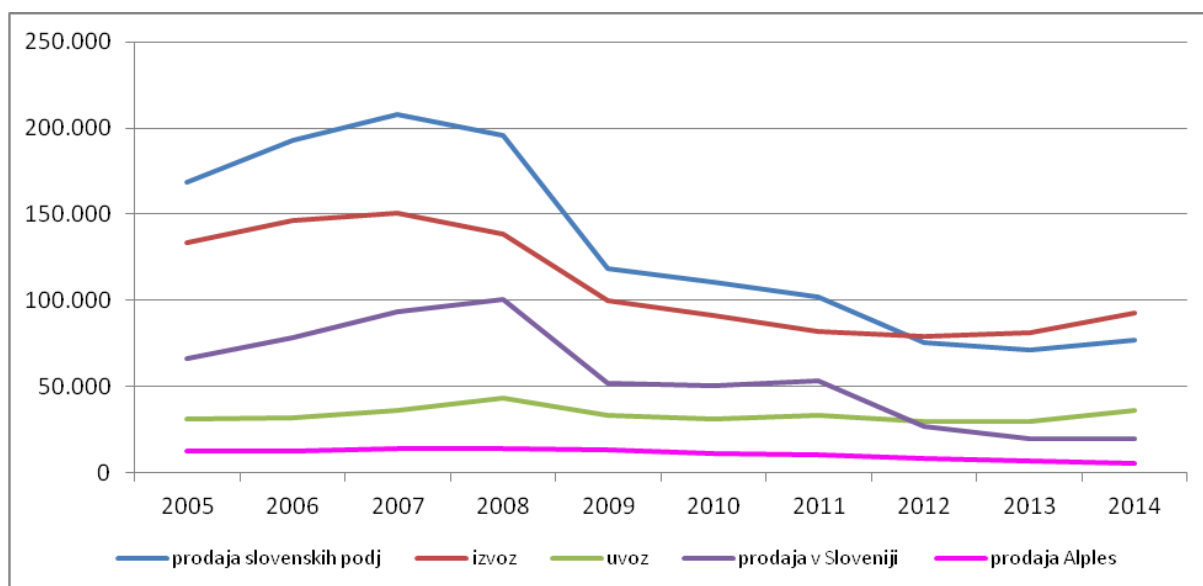
motiviranje in nagrajevanje zaposlenih predvsem v proizvodnih oddelkih, organizacija timov za dvig produktivnosti v proizvodnih oddelkih ter doseganje pozitivnega poslovanja. (Alples, d. d. 2015c, 2).

Iz naštetih ciljev lahko razberemo, da so skoraj vsi povezani s kadri, njihovim delom, učinkovitostjo in nagrajevanjem. Podjetje se zaveda, da so kadri ključnega pomena za njih, saj imajo prav pri vsaki točki opredeljen doprinos le-teh k njihovi uspešnosti. Seveda pa vse naštetito (poslanstvo, vizija, vrednote, strategija, trendi, faktorji uspeha in cilji) zahteva od podjetja in zaposlenih v podjetju veliko znanja in strokovnosti. Le z ustreznim znanjem in usposobljenostjo ter uporabo znanja bodo kos nalogam, ki so si jih zadali. To pa zahteva od vseh posameznikov na vseh nivojih stalno dodatno izobraževanje in delitev znanja med svoje sodelavce. Glede na to, da so nekatere smernice, ki zadevajo znanje in izobrazbo zapisane že v samih ciljih podjetja, lahko sklepam, da se v podjetju zavedajo pomena izobrazbe in prednosti, ki jih le-to prinaša.

11.3 Poslovanje v zadnjih letih

V predstavitvi podjetja sem omenil, da se je podjetje po osamosvojitvi Slovenije zaradi izgube trga bivše skupne države znašlo v hudi krizi, iz katere se je po velikih naporih rešilo šele leta 1995. V zadnjih letih doživlja podjetje drugo večjo in dolgotrajnejšo krizo. Lesna industrija je tako v Sloveniji, kot v vsej Evropi v veliki krizi, ki se je začela s svetovno finančno in gospodarsko krizo po letu 2007 (Alples, d. d. 2015b, 3).

Graf 11.1: Prodaja pohištva (v 1000 €)



Vir: Alples, d. d. (2016b, 3).

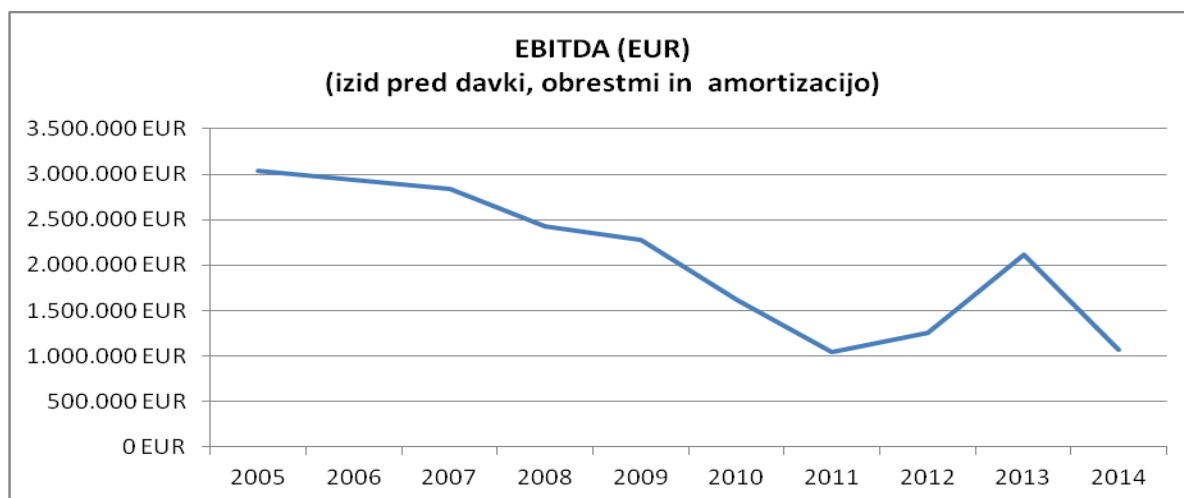
V Grafu 11.1 lahko vidimo različne kazalce gibanja prodaje pohištva slovenskih podjetij in prodaje pohištva v Sloveniji. Modra črta prikazuje prodajo pohištva slovenskih podjetij na vseh svetovnih trgih, rdeča črta izvoz slovenskih podjetij, vijolična črta prodajo vsega pohištva v Sloveniji in zelena črta uvoz pohištva v Slovenijo. Iz grafa lahko razberemo, da so vsi trendi razen uvoza²⁷ v zadnjih letih izrazito negativni in se časovno ujemajo z začetkom in potekom velike svetovne finančne in gospodarske krize. Glede na rekordno leto 2008 je prodaja v Sloveniji v preteklih letih postopoma padala in padla za skoraj 50 %, vendar se je v zadnjih dveh letih umirila na tem nivoju in v prihodnosti se pričakuje stabilna prodaja oziroma zmerna rast (Alples, d. d. 2016b, 3). Za primerjavo je dodana tudi črta, ki prikazuje gibanje prodaje podjetja Alples. Iz poteka črte lahko vidimo, da padec njihove prodaje kljub vsemu ni bil tako izrazit, kot pri ostalih proizvajalcih. Glede na razmere v proizvodnji pohištva v Sloveniji, je Alples ostal edini večji industrijski proizvajalec pohištva (za kar je tudi specializiran), sami podatki o poslovanju v preteklih desetih letih, pa so kljub bistvenemu zmanjšanju prodaje glede na panogo še vedno spodbudni. Vlaganja v izobraževanje in kadre so pripomogla, da se je trend padanja ustavil in da se pričakuje v prihodnje stabilno poslovanje z minimalnim povečevanjem prodaje (Alples d.d. 2016b, 3).

V naslednjih grafih so prikazani še nekateri kazalci poslovanja podjetja Alples med letoma 2005 in 2014.

²⁷ Povečanje uvoza pohištva iz tujine še povečuje težave slovenskih lesno-predelovalnih podjetij.

Graf 11.2 nam kaže gibanje EBITDA,²⁸ to je izid pred davki, obrestmi in amortizacijo.

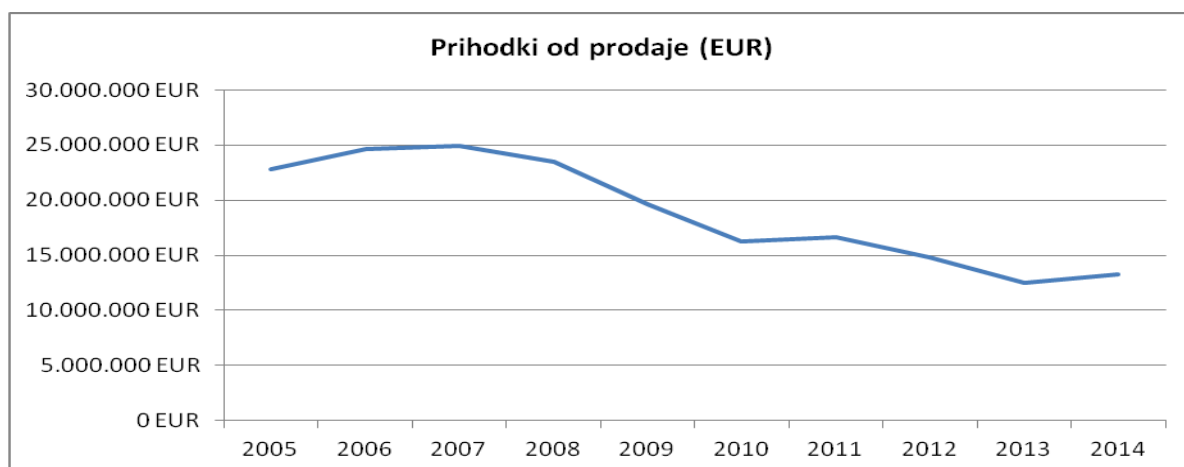
Graf 11.2: Gibanje EBITDA



Vir: Alples, d. d. (2015č, 3).

Graf 11.3 nam prikazuje gibanje prihodkov od prodaje.²⁹

Graf 11.3: Prihodki od prodaje



Vir: Alples d.d. (2015č, 5).

²⁸ EBITDA ali dobiček iz poslovanja pred amortizacijo je eden od pokazateljev poslovne uspešnosti podjetja, ki poleg amortizacije izključuje tudi učinke financiranja, izredne dogodke in druge nedenarne računovodske posege. EBITDA je koristen pokazatelj dobičkonosnosti, posebej iz vidika relativnega primerjanja z drugimi podjetji in s panogo (EBITDA).

²⁹ Prihodki od prodaje vsebujejo prodajne vrednosti prodanih proizvodov oziroma trgovskega blaga in materiala ter opravljenih storitev v obračunskem obdobju (FI-PO – Finančni podatki).

Graf 11.4 nam kaže gospodarnost poslovanja,³⁰ to so prihodki iz poslovanja v primerjavi z odhodki iz poslovanja.

Graf 11.4: Gospodarnost poslovanja



Vir: Alples d.d. (2015č, 4).

Ti trije grafi kažejo kot trend gibanja veliko podobnost z gibanjem prodaje pohištva v Sloveniji (Graf 11.1), s tem da padec ni tako očiten. Z različnimi ukrepi, ki jih izvajajo v podjetju že od začetka krize, se po letu 2011 tudi po zaslugi ukrepov na področju izobraževanja, upravljanja znanja in stimulacije kadrov stanje izboljšuje. Iz grafov, pa tudi iz pogovora z vodjem finančno-računovodskega področja, lahko potegnemo zaključek, da je kriza tako kot ostala podjetja v panogi prizadela tudi Alples, vendar je padec pri njih občutno manjši kot drugod, v zadnjih letih pa se vsi pomembni kazalci poslovanja stabilizirajo.

11.4 Zaposleni

Alples večino svojih delavcev zaposluje iz občine Železniki. Prav z načrtno kadrovske politiko na področju izobraževanja, ki se prične že s sodelovanjem z osnovno šolo (lesarski krožek) in potem nadaljuje s štipendiranjem učencev po zaključku osnovne šole, si Alples zagotavlja bazo kadrov za nadaljnji razvoj (Vodja kadrovskega področja 2016).

³⁰ Tekavčičeva (2002, 670) ta kazalnik poimenuje ekonomičnost, ki se jo izračuna z razmerjem med prihodki in odhodki. Večja kot je vrednost kazalnika, uspešnejše je poslovanje gospodarske družbe, seveda pod pogojem, da izkazuje čisti dobiček. V primeru kazalnika manjšega od 1, gospodarska družba izkazuje negativni rezultat iz poslovanja (FI-PO – Finančni podatki).

11.4.1 Gibanje števila zaposlenih

Potrebe po kadrih zberejo posamezni vodje oddelkov, ki jih posredujejo vodjem področij. Zbir teh potreb se obravnava na kolegiju direktorja in kadrovska služba na podlagi tega pripravlja plane in izvaja nadaljnje aktivnosti (Vodja kadrovskega področja 2016).

V Grafu 11.5 lahko vidimo, kako se je gibalo število zaposlenih med letoma 2005 in 2015. Do leta 2005 se je število zaposlenih stalno povečevalo in doseglo število 330. To število se potem do leta 2008 ni bistveno spreminjalo, v glavnem se je zmanjševalo na račun upokojevanja (Alples, d. d. 2012, 15).

Od začetka gospodarske krize v letu 2008 do konca leta 2011 so beležili padec naročil za 30 odstotkov glede na leto pred pričetkom krize. Števila zaposlenih niso zmanjšali sorazmerno glede na obseg naročil, ker so v letih 2009 in 2010 na področju kadrov uporabljali ukrepe državne pomoči za ohranitev delovnih mest – krajši delovni čas in delno povračilo nadomestila plače. V času ukrepov niso odpuščali iz poslovnih razlogov. Ker se je kriza nadaljevala so v letu 2011 pričeli s pospešenim zmanjševanjem in tako zmanjšali število zaposlenih iz 285 na 213 v letih med 2010 in 2012 ter v nadaljevanju na 185 leta 2013. Število zaposlenih so zmanjševali predvsem z »mehkimi« metodami (čakanje pred upokojitvijo, ponudbe prerazporeditve v druge organizacije, stimulirani prostovoljni odhodi) (Alples, d. d. 2012, 15; Alples, d. d. 2016a, 15).

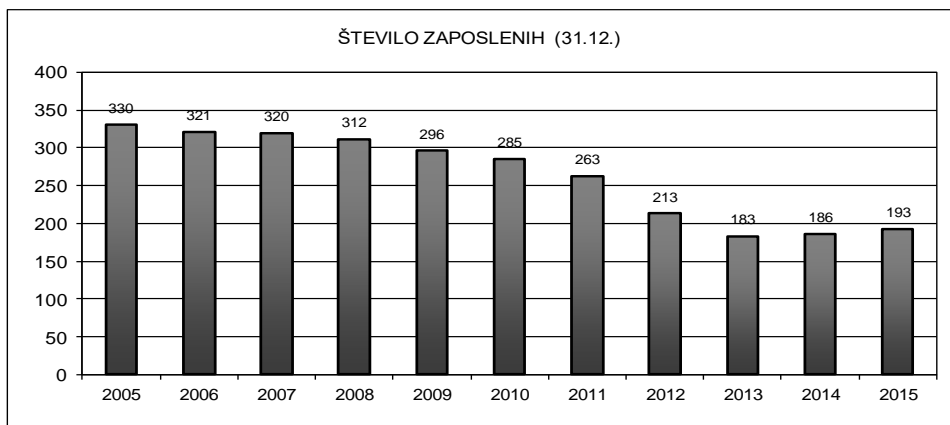
Po kadrovskem prestrukturiranju do leta 2013, ko so odpuščali iz poslovnih razlogov, so v letu 2014 stabilizirali poslovanje. V letu 2014 so imeli 15 odjav in 10 prijav. Zaposlili so vse štipendiste, ki so končali šolanje. Konec leta 2014 so imeli 186 zaposlenih na matični družbi Alples, d. d. (Alples, d. d. 2016a, 15).

Leto 2015 so končali s 193 zaposlenimi. Imeli so 9 prijav in 8 odjav. Zaposlili so vse štipendiste, ki so končali šolanje. Poleg 193 zaposlenih na matični družbi Alples, d. d. so imeli še 8 zaposlenih na razvojnem centru RC31, d. o. o.³¹ Podjetje RC31, d. o. o., je bilo ustanovljeno z namenom povezovanja in nadgradnje razvojno-raziskovalnih dejavnosti na področju slovenske lesne industrije, ki ga je delno financirala država s sredstvi evropskega

³¹ Več o razvojnem centru RC31 v nadaljevanju.

sklada za regionalni razvoj vanj pa je bilo vključenih 13 podjetij in izobraževalnih ustanov s področja lesnopredelovalne industrije v Sloveniji (Alples, d. d. 2016a; 15).

Graf 11.5: Gibanje števila zaposlenih



Vir: Alples, d. d. (2016a, 15).

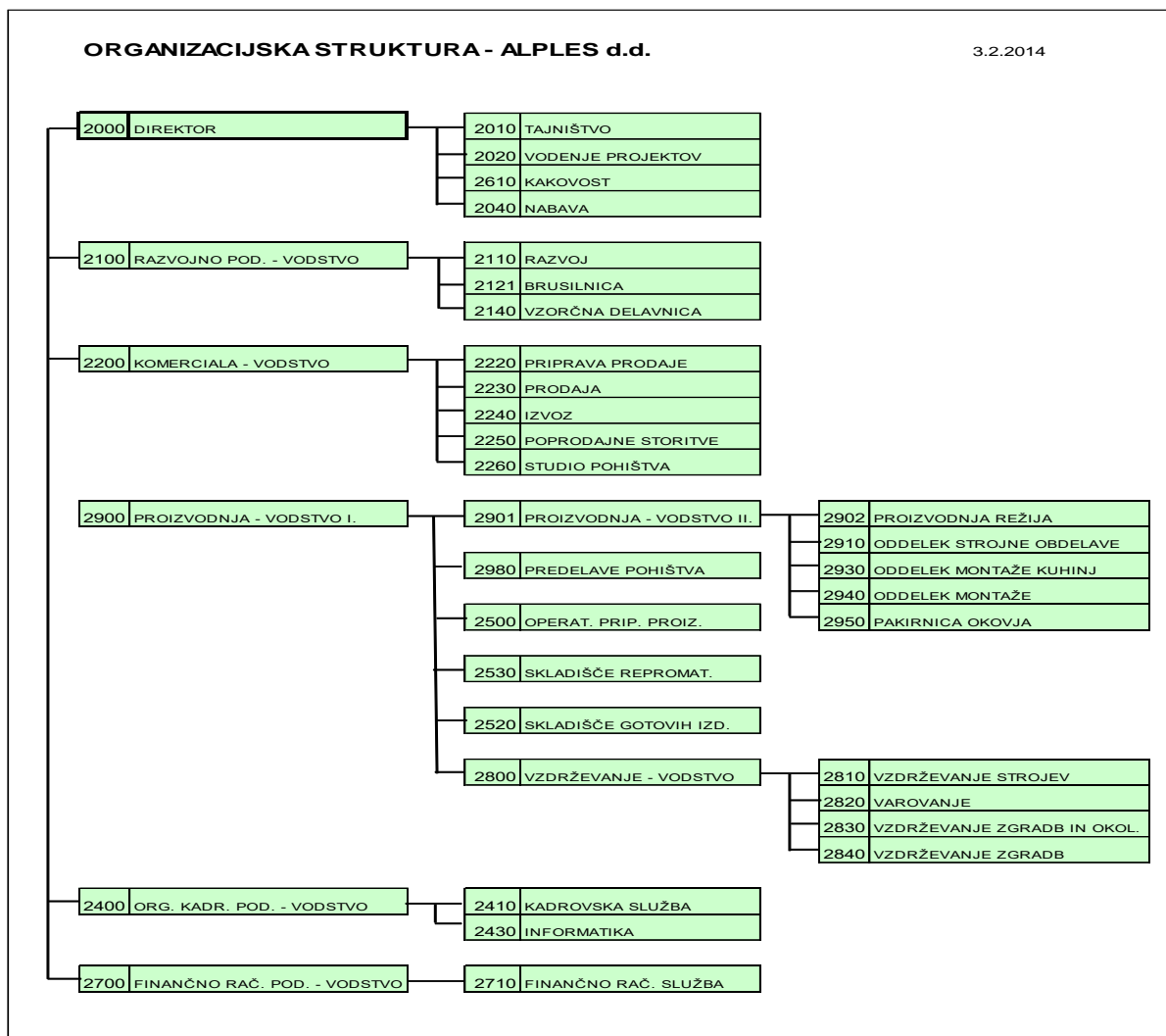
Večina delavcev je zaposlenih za nedoločen čas (95 %), ostali so za določen čas. Povprečna starost zaposlenih je 43 let. V podjetju je zaposlenih 73 % moških in 27 % žensk. Poleg zaposlenih v matičnem podjetju Alples, d. d., posredno dajejo delo še 45 pogodbenim montažerjem po celi Sloveniji in še vsaj 70 slovenskim kooperantom (Alples, d. d. 2016a, 15)

11.4.2 Organizacijska struktura

Družba Alples, d. d., je razdeljena na 6 področij. Kot nam kaže Slika 11.1, so ta področja: direktor, razvojno področje, komerciala, proizvodnja, finančno računovodsko področje in organizacijsko kadrovsko področje (Alples d.d. 2015a, 7). Na Sliki 11.1 vidimo, da gre za funkcijski tip³² organizacijske strukture.

³² Funkcijska organizacijska struktura ima oblikovana posamezna področja oziroma službe glede na funkcije, ki jih ta področja v podjetju opravljajo (Lipičnik 1997, 48).

Slika 11.1: Organizacijska struktura podjetja Alples, d. d.



Vir: Alples, d. d. (2015a, 7).

Enota organizacijsko kadrovskega področja, ki je glede na temo mojega diplomskega dela najbolj pomembna, pokriva kadre in informatiko. Poleg aktivnosti kadrovskega svetovanja in usposabljanja ter izvajanja kadrovskega postopkov pokriva tudi področje izobraževanja in usposabljanja in področje organizacije in sistemizacije. Njihovo področje sta tudi plačilni sistem in obračun plač (Vodja kadrovskega področja 2016).

12 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE

12.1 Izobraževanje in izobrazbena struktura

Izobraževanje in usposabljanje v podjetju sta potekala vsa leta, vendar pa do leta 1999 temu področju niso posvečali posebne pozornosti. Bolj kot na izobraževanje in usposabljanje so se osredotočali na reševanje drugih problemov, ki so se pojavili po osamosvojitvi leta 1991 (izguba trga, propad podjetij, odpuščanje delavcev). Do leta 1997 so tako bolj skrbeli, da podjetje ne bi propadlo. Leta 1998 se je podjetje rešilo najhujše krize, ponovno so pridobili pomembne trge, odplačali vse dolgove in začeli pozitivno poslovati. Takrat so se zaposleni v podjetju začeli zavedati, da brez ustrezne izobrazbe ne morejo biti konkurenčni na trgu, predvsem pa da brez ustreznega in načrtnega izobraževanja ne morejo doseči svojih ciljev. Prav zato so takrat temu področju začeli namenjati več pozornosti. (Alples, d. d. 2002a, 3)

Izobrazbena struktura pred začetkom intenzivnega izobraževanja in usposabljanja leta 1998 je bila, kot je razvidno iz Tabele 12.1, slaba.

Tabela 12.1: Izobrazbena struktura leta 1998

Stopnja izobrazbe	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	Skupaj
%	41,5	7,0	0,4	26,1	16,5	4,9	3,5	100

Vir: Alples, d. d. (2000, 3).

Tabela 12.1 nam kaže, da je bilo leta 1998 več kot 40% vseh zaposlenih brez dokončane osnovne šole, skoraj polovica pa jih ni imela več kot dokončano osnovno šolo. Takšna izobrazba je bila za podjetje povsem neprimerna, predvsem zaradi novih tehnologij, informacijskega napredka in spremenjene zakonodaje. Začeli so se zavedati, da bo na področju izobraževanja zaposlenih, v kolikor želijo biti konkurenčni in uspešni, treba narediti dolgoročno strategijo, v katero bodo zajeti cilji, načrti in konkretne oblike izobraževanja. Poleg tega so leta 2000 uvedli standard ISO 9001, ki v sami osnovi zahteva določeno stopnjo izobrazbe tako za posameznike kot za podjetje. Vendar, kot pravijo v podjetju, sam standard ISO 9001 ni pogojeval odločitve za izdelavo dolgoročnega načrta izobraževanja. Ker so se zavedali pomena znanja za povečanje svoje uspešnosti, so izdelali samostojni dokument "PLAN IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA", ki je del Poslovnega načrta. Vsako leto

izdelajo tudi letni plan izobraževanja in usposabljanja, v katerem opredelijo procese, cilje in glavna področja usposabljanja. Prvi tak plan so izdelali leta 2000 (Vodja kadrovskega področja 2016).

V dolgoročni strategiji podjetja Alples, d. d., so zajeti tako splošni kot konkretniji cilji, ki naj bi jih podjetje doseglo v prihodnje. Nekateri izmed teh ciljev so: večina zaposlenih bo imela vsaj osnovnošolsko izobrazbo, vsak posameznik mora znati uporabljati računalnik, vsak posameznik bo imel vsaj eno usposabljanje na leto, vsi mojstri in tehnologi bodo imeli vsaj višješolsko izobrazbo, vsak vodilni menedžer mora imeti določenega naslednika (Alples, d. d. 2000, 4)

Dolgoročni cilj podjetja na začetku je bil predvsem dvig nivoja izobraženosti v celotnem podjetju, kar naj bi pripomoglo k zgraditvi prijetne in učinkovite klime. Pri zaposlenih želijo utrditi koncept, ki pomeni “več kot boste znali, več boste vredni, lažje boste obdržali službo in napredovali“ (Alples, d. d. 2003, 2). Predvsem se vodilni v podjetju zavzemajo za to, da bi zaposleni dojemali izobraževanje kot lastno investicijo in ne le investicijo podjetja. Poleg tega so z začetkom organiziranega izobraževanja prenehali zaposlovati delavce brez strokovnih kvalifikacij (Vodja kadrovskega področja 2016).

Prva leta izobraževanja so bila res intenzivna in napredek, kot lahko vidimo v Tabeli 12.2, je bil očiten.

Tabela 12.2: Izobrazbena struktura leta 2002

Stopnja izobrazbe	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	Skupaj
%	16,7	20,6	2,4	30,0	19,7	4,5	6,1	100

Vir: Alples, d. d. (2002a, 4).

V primerjavi z izobrazbeno strukturo iz leta 1998 že opazimo veliko razliko, saj se je v letu 2002 število neizobraženih občutno zmanjšalo, in sicer z 41,5 % na 16,7 %, povečalo pa se je število zaposlenih s srednješolsko izobrazbo. Vse to ustreza dolgoletnemu načrtu podjetja, da naj bi vsi zaposleni imeli vsaj osnovnošolsko izobrazbo.

Izobraževanje in usposabljanje se je potem nadaljevalo skozi vsa leta, ker kot pravijo v letnem poročilu iz leta 2007: “Samo izobražena delovna sila je pogoj za obstoj in razvoj družbe, še posebej v delovno intenzivni panogi, kot je proizvodnja pohištva. Dodana vrednost je merilo in pomeni uspeh ali propad družbe. Da bi družbi zagotovili rast in razvoj, je potrebno vse zaposlene usmerjati v nenehno pridobivanje novih znanj, zato podpiramo izobraževanje na vseh ravneh“ (Alples, d. d. 2008, 18).

V šolanje ob delu je bilo v letu 2007 vključenih 44 zaposlenih. Poleg šolanja ob delu so zaposleni v letu 2007 pridobivali znanja na različnih tečajih, seminarjih in delavnicah. Zaposleni so v 1453 dneh opravili 5581 izobraževalnih ur oz. povprečno 17 ur na zaposlenega v letu 2007. Celotni strošek izobraževanja in usposabljanja za leto 2007 je znašal 65.000 EUR oz. 0,3 % vseh prihodkov (Alples, d. d. 2008, 17). Izobrazbena struktura, kot lahko razberemo iz Tabele 12.3, se je močno popravila.

Tabela 12.3: Izobrazbena struktura leta 2008

Stopnja izobrazbe	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	Skupaj
%	9,6	13,8	2,9	32,0	24,7	7,4	9,6	100

Vir: Alples, d. d. (2009, 16).

V letu 2011 so zaradi gospodarske krize omejili stroške izobraževanja. Zaposlene so pošiljali le na najbolj potrebna izobraževanja. Kljub temu je bilo v šolanje ob delu v letu 2011 vključenih 31 zaposlenih. Večji poudarek so začeli dajati internemu izobraževanju (Alples, d. d. 2012, 16).

Tabela 12.4: Izobrazbena struktura leta 2015

Stopnja izobrazbe	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	Skupaj
%	3,6	9,3	2,6	38,9	22,3	11,4	11,9	100

Vir: Alples, d. d. (2016a, 16).

V Tabeli 12.4 je prikazana zadnja izobrazbena struktura ob koncu leta 2015. Glede na leto 1998 vidimo precejšno razliko, predvsem v odstotku nekvalificirane delovne sile. Kaj to

pomeni za podjetje in za njegovo konkurenčnost tudi v kriznih časih, v katerih se nahajajo trenutno, bomo spoznali v nadaljevanju.

12.2 Oblike izobraževanja

Kot pravi vodja kadrovskega področja ima v podjetju vsak posameznik možnost izobraževanja in usposabljanja. Le-ta potekajo glede na plane, ki so narejeni na podlagi potreb. Upoštevajo tudi individualne želje, če le ne odstopajo preveč od tistega, kar podjetje potrebuje. Imajo tako splošna kot tudi specifična izobraževanja. Splošna znanja (tuji jeziki, računalniški programi itd.) pridobivajo predvsem na raznih oblikah dodatnih usposabljanj, kot so tečaji in seminarji, specifična znanja, ki so primerna predvsem za delo v njihovem podjetju (za delo v lesni industriji), pa večinoma pridobivajo z oblikami izrednega izobraževanja.

Zaenkrat financirajo vse oblike izobraževanja in tako naj bi ostalo tudi v prihodnje. Pri tem seveda postavijo pogoj, da je posameznik pri izobraževanju uspešen. V nasprotnem primeru mora stroške izobraževanja kriti sam. Prav tako se mora posameznik, ki se udeležuje daljšega in dražjega izobraževanja, s pogodbo zavezati, da bo vsaj še naslednjih 3–5 let (odvisno od programa in stroškov) svoje znanje uporabljal v njihovem podjetju in ne bo iskal zaposlitve kje drugje (Vodja kadrovskega področja 2016).

Podjetje skrbi za tri oblike izobraževanja, in sicer redni študij, izredni študij in dodatno izobraževanje.

12.2.1 Redni študij

Za zagotavljanje ustreznih kadrov izvajajo aktivnosti na področju štipendiranja in dodatnega izobraževanja. Iz štipendiranja podjetje črpa večino bodočih zaposlenih. Vsa leta na ta način pomagajo tako dijakom kot študentom. Večinoma gre za dijake in študente, ki se šolajo na področju lesarstva, občasno pa podelijo kakšno štipendijo tudi za drugo področje, odvisno od predvidenih potreb v prihodnosti (na primer arhitekture) (Vodja kadrovskega področja 2016).

Število štipendij se skozi leta spreminja glede na potrebe. Tako so leta 2008 podelili 10 štipendij, skupaj so imeli kar 27 štipendistov (Alples, d. d. 2009, 17). V zadnjih letih zmanjšujejo število podeljenih štipendij in se bolj osredotočajo na praktično usposabljanje z

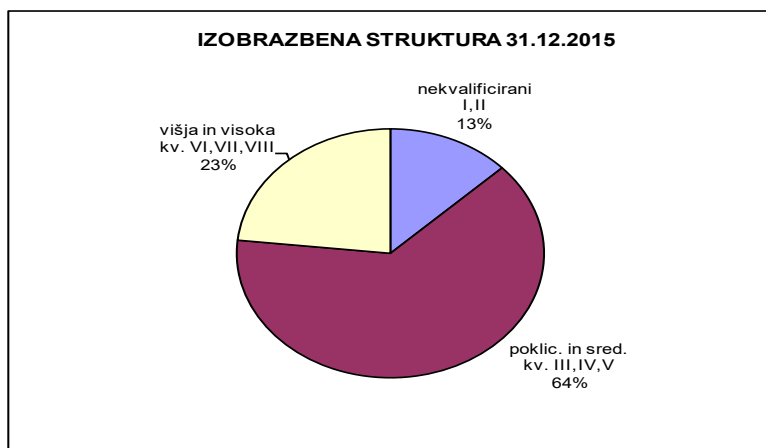
delom, prek katerega spoznavajo potencialne kandidate za zaposlitev. V letu 2016 bodo podelili 2 štipendiji, na praktično usposabljanje pa bodo sprejeli do 8 kandidatov (Alples, d. d. 2015c, 3).

Pri iskanju kandidatov sodelujejo tudi z osnovno šolo Železniki v obliki izvajanja tehniških dni za učence 8. in 9. razredov, z omogočanjem ogleda njihove proizvodnje, sodelovanjem pri izbirnem predmetu "obdelava gradiv – les". Sodelujejo tudi s Šolskim centrom Škofja Loka, predvsem pri omogočanju obvezne prakse, pa tudi z udeležbo na informativnih in drugih izobraževalnih dnevih (Alples, d. d. 2015c, 16).

12.2.2 Izredni študij

V preteklosti so veliko vlagali v dodatni študij zaposlenih. Zaposlene so spodbujali in usmerjali glede na potrebe družbe in posameznikov, organizirali izobraževanje za pridobitev poklica kar v podjetju ali pa na sedežu izobraževalnih organizacij. S tem so bistveno dvignili stopnjo izobrazbene strukture in kot lahko vidimo v Grafu 12.1, odstotek nekvalificirane delovne sile dvignili s skoraj 50 odstotkov na trenutno 13 odstotkov.

Graf 12.1: Izobrazbena struktura 2015.



Vir: Alples, d. d. (2016a, 16).

V zadnjih letih so zaradi gospodarske krize te aktivnosti zmanjšali. V izobraževanje ob delu tako napotujejo zaposlene glede na nujne potrebe organizacije.

12.2.3 Dodatno izobraževanje

Nove tehnologije v proizvodnih procesih, informacijski napredek in spremenjena zakonodaja zahtevajo stalna dodatna usposabljanja v obliki tečajev in seminarjev za vse zaposlene v družbi. V dolgoročni strategiji so v podjetju zapisali cilj, da mora vsak zaposleni imeti najmanj eno izobraževanje ali dodatno usposabljanje na leto (Alples, d. d. 2003, 2). To sicer ni obvezujoče, vsak posameznik ima možnost odkloniti kakršno koli obliko izobraževanja ali dodatnega usposabljanja. Kljub temu je le malo takšnih, ki se dodatno ne usposabljujejo.

Glavna področja dodatnega usposabljanja skozi vsa leta so: jezikovni tečaji, računalniško izobraževanje (tečaji za programe WORD, EXCEL, AutoCAD, e-poslovanje), zagotavljanje kontrole kakovosti, tečaji za presojevalce, planiranje in krmiljenje proizvodnje, usposabljanje vodij v proizvodnji, nova zakonodaja, strategija nabave in prodaje, delničarstvo, strategija vodenja podjetja, poslovna komunikacija, obvladovanje zalog (Alples, d. d. 2003, 3).

Kot že rečeno, so v preteklosti veliko vlagali v izredni študij svojih zaposlenih in s tem občutno popravili izobrazbeno strukturo. V zadnjih letih se tako vse bolj usmerjajo v dodatna, bolj specifična izobraževanja in usposabljanja. V nadaljevanju bom opisal najbolj aktualno zadevo na tem področju.

Med letoma 2012 in 2015 so se vključili v projekt Kompetenčni center za razvoj kadrov v lesarstvu (v nadaljevanju KOCLes), ki je "eden izmed dvanajstih projektov, ki so bili izbrani za sofinanciranje v okviru javnega razpisa za sofinanciranje projektov vzpostavitve in delovanja kompetenčnih centrov za razvoj kadrov za obdobje od 2012 do 2015" (Model kompetenc za lesarstvo 2013). KOCLes povezuje 18 lesarskih podjetij, ki so s skupnim projektom kandidirala na javnem razpisu (Alples, d. d. 2016a, 5).

Glavni namen kompetenčnega centra je bil vzpostaviti organizacijo in model trajnega usposabljanja in s tem razvoja kadrov, v prvi vrsti za partnerje KOCLesa poleg tega pa tudi za druga podjetja v lesarski panogi. Glavni vsebinski cilji so bili:

Povečanje konkurenčnosti panoge z razvojem kompetenc kadrov in s tem večja prilagodljivost ter učinkovitost podjetij, vzpostaviti potrebno infrastrukturo, organizacijo in model trajnega sistema panožnega usposabljanja, izdelati konkretno strategijo za doseganje ciljev razvoja definiranih panožnih profilov poklicev oz. delovnih mest, dvigniti raven strokovno specifičnih in splošnih kompetenc oziroma zmanjšati ugotovljene primanjkljaje ter povezati panožna podjetja v procesih razvoja človeških virov in

med njimi spodbuditi izmenjavo in trajni pretok znanja in dobrih praks (Model kompetenc za lesarstvo 2013).

Med izvedenimi usposabljanji so bila predvsem zastopana usposabljanja za pridobitev tehnoloških znanj, jezikovna usposabljanja (ki so zelo pomembna zaradi izvozne usmerjenosti podjetij), in usposabljanja s področja organizacijskih in komunikacijskih veščin (Model kompetenc za lesarstvo 2013).

Poleg tega ima KOCLes pozitivne učinke tudi pri povezovanju panoge. Izpostaviti gre notranja usposabljanja, ki so bila v nekaterih primerih rezultat že obstoječega poslovnega sodelovanja med podjetji, na drugi strani pa priložnost za nove poslovne vezi in sodelovanje (Model kompetenc za lesarstvo 2013).

Podjetje je bilo od vsega začetka vključeno v projekt KOCLes. V posameznih letih je bilo v program vključenih od 30 do 50 zaposlenih. V letu 2014 je bilo v izobraževanje prek KOCLesa vključenih 47 zaposlenih v 340 izobraževalnih dneh, v skupni vrednosti 25.000 eur. Strošek je bil v celoti subvencioniran prek KOCLesa (Alples, d. d. 2015a, 15–16). Usposabljali so se na področjih vrhnjega in srednjega menedžmenta, prodaje, oblikovanja, nabave, tehnologije in konstrukcije, proizvodnje, informatike, ekologije, tujih jezikov, financ in na kadrovskega področju. V usposabljanja so bili vključeni vsi poklicni in izobrazbeni profili, tako proizvodni delavci kot tudi mojstri, vzdrževalci, vodje enot, tehnologi, oblikovalci, konstruktorji, nabavni in prodajni komercialisti, srednji in višji vodstveni delavci, ter strokovni delavci na finančnem in kadrovskega področju (Alples, d. d. 2016b, 4).

12.3 Andragoški cikel

Andragoški cikel je najpomembnejši del izobraževalnega postopka v organizaciji, saj pomeni uresničitev oziroma izvrševanje vseh zastavljenih ciljev in načrtov. Opisal ga bom na podlagi pogovora z vodjem kadrovskega področja. Sestavljen je iz različnih faz, ki morajo biti med seboj povezane. Skupaj s fazami bom v nadaljevanju obravnaval tudi njihovo uresničevanje v podjetju.

12.3.1 Ugotavljanje potreb

Tu gre za ugotavljanje razlik med obstoječim stanjem in želenim oziroma potrebnim znanjem. Pri izobraževanju odraslih v podjetju po navadi nimamo vnaprej določenih vsebin, te določijo na temelju potreb oz. primanjkljaja znanja zaposlenih, ki pa jih moramo najprej prepoznati. To pa lahko storimo le s sodelovanjem zaposlenih. Rezultati ugotavljanja potreb so veliko učinkovitejši, če pri tem upoštevamo tudi specifične potrebe zaposlenih (Brečko 1997, 37).

V podjetju so začeli z načrtnim ugotavljanjem potreb okoli leta 1999, preden je nastal prvi plan izobraževanja. Od takrat naprej vsako leto, preden izdelajo nov letni načrt, opredelijo obstoječe stanje in na tej podlagi izdelajo nov letni načrt. Ugotavljanje potreb se večinoma nanaša na posameznike, saj imajo potrebe celotnega podjetja opredeljene za nekaj let vnaprej in jih bistveno ne spreminjajo (Vodja kadrovskega področja 2016).

Potrebe po izobraževanju in usposabljanju se zbirajo sistematično, po oddelkih jih zberejo vodje oddelkov, nato jih posredujejo vodjem področij. Vsak vodja ima enkrat letno razgovor s svojimi podrejenimi in del tega razgovora je tudi potreba po izobraževanju in usposabljanju. Predloge se potem obravnava na kolegiju direktorja. Tam se ugotavljajo tudi potrebe po izobraževanju in usposabljanju na višjih nivojih. Na kolegijih sestavijo in potrdijo načrt programa (Vodja kadrovskega področja 2016).

12.3.2 Načrt programa

Načrt programa obsega vse oblike izobraževanja in usposabljanja za eno leto vnaprej. V njem se za vsakega posameznika opredeli katerih izobraževanj se bo udeležil, kdaj bo to izobraževanje, v kakšnem obsegu in kolikšen bo predviden strošek tega izobraževanja. Nato se za področja opredeli skupno število dni izobraževanja in skupna ocena stroškov, ki se na koncu seštejejo za celotno podjetje. V povprečju se vsak posameznik letno izobražuje približno 15 ur, ta številka se iz leta v leto spreminja glede na različne potrebe. Strošek usposabljanja je v povprečju 2 % vseh prihodkov (Vodja kadrovskega področja 2016).

12.3.3 Priprava izobraževanja

Posebne priprave izobraževanja ni, saj gre večinoma za eksterne oblike izobraževanja, katerih izvajalci so po navadi določeni že v načrtu. Izvajalcev ni veliko, tako da posebne izbire ne

morejo delati. Z motiviranjem zaposlenih nimajo posebnih težav. Pravijo, da se zaposleni zavedajo, da je dodatno izobraževanje pomembno tako za njih kot tudi za podjetje in se ga večinoma radi udeležujejo (Vodja kadrovskega področja 2016).

12.3.4 Potek izobraževanja

Izobraževanja in usposabljanja potekajo na različnih lokacijah: v učilnici v podjetju, poleg tega pa tudi na drugih šolah in univerzah v Škofji Loki, Ljubljani in Kranju, odvisno od programa in izvajalca (Vodja kadrovskega področja 2016).

12.3.5 Vrednotenje izidov izobraževanja

“Pri vrednotenju izobraževanja se ukvarjamo s čim večjo uporabnostjo znanja v praksi. Poleg tega evalvacija tudi na osnovi ocen o uspešnosti predstavlja izhodišče za vnovično ugotavljanje potreb“ (Brečko 1997, 37).

Vrednotenje oziroma evalvacija izobraževanja je po mojem mnenju ena redkih pomanjkljivosti izobraževanja v podjetju, saj posebnih oblik preverjanja pridobljenega znanja nimajo. Zadostuje jim potrdilo izvajalca programa, da je kandidat le-tega uspešno opravil. Vsak, ki se izobražuje, pa mora po koncu izobraževanja napisati poročilo o izobraževanju, v katerem navede, kaj se je dogajalo in kaj se je naučil. Ta poročila zbira kadrovska služba in jih arhivira v osebne mape zaposlenih, tako da ima vpogled v pridobljena znanja. Neformalno se občasno sicer ocenjuje morebitna povečana delovna uspešnost s strani nadrejenih, vendar je to bolj neuradno in neobvezujoče in nima kakšne posebne teže. Kot že rečeno, pa nekega sistematičnega evalviranja izobraževanja nimajo (Vodja kadrovskega področja 2016).

13 UPRAVLJANJE ZNANJA, INOVATIVNOST IN POSLOVNA USPEŠNOST

13.1 Procesi upravljanja znanja v podjetju

Izobraževanje in usposabljanje v podjetju lahko ocenimo kot dobro načrtovano in uspešno izvajano. Zaposleni so si v preteklih letih pridobili veliko formalnega in neformalnega ter veliko splošnega in specifičnega znanja. Pri tem pa je v nadaljevanju zelo pomembno, da je to

znanje tudi primerno uporabljeno, da ga posamezniki med seboj delijo, s skupnimi močmi nadgrajujejo in na ta način ustvarjajo ter da podjetje ta nova znanja na nek način primerno shrani, da so na voljo za kasnejšo uporabo. To so procesi, ki jim pravimo upravljanje znanja. Če pri ugotavljanju primernosti izobraževalnega sistema ni bilo težav, saj ima podjetje točno določeno in tudi zapisano strategijo in plane izobraževanj in usposabljanj, je pri upravljanju znanja drugače. Podjetje nima zapisanih programov upravljanja znanja, kar pa ne pomeni, da jih ne izvaja. Tako bom s pomočjo teoretičnih izhodišč skušal ugotoviti, kateri so ti programi oziroma katere dejavnosti upravljanja znanja so v podjetju prisotne.

Osnova za učinkovito upravljanje znanja je zavedanje podjetja o tem, da je znanje in njegova uporaba eden od ključnih dejavnikov uspeha podjetja. Podjetje lahko z načinom vodenja in kulturo pripomore, da se tega zavedajo tudi zaposleni. Takšno kulturo poskušajo uveljavljati tudi v podjetju Alples. V preteklosti so velik poudarek dajali izobraževanju in usposabljanju, v zadnjih letih pa vse bolj spodbujajo timsko delo, delitev znanja med zaposlenimi in posredovanje znanja sodelavcem. Ključni faktorji uspeha, ki so bili pred leti bolj usmerjeni v proizvodne procese (Alples, d. d. 2002a, 3), so danes med drugimi kompetentnost, informiranost ter osebni razvoj zaposlenih, korekten odnos med zaposlenimi, prenašanje znanja na sodelavce in timsko delo (Alples, d. d. 2015c, 2, Alples, d. d. 2015č, 2). Po besedah vodje kadrovskega področja, je ena od nalog kadrovske službe uvajanje in razvoj intelektualnega kapitala zaposlenih. Zaposleni naj pridobljena znanja uporabljajo v praksi in jih prenašajo na ostale sodelavce, kar naj bi pripomoglo k inovativnosti in posledično uspešnosti podjetja (Vodja kadrovskega področja 2016).

Upravljanje znanja v Alplesu bi lahko razdelili na dve področji, upravljanje znanja znotraj podjetja in upravljanje znanja izven podjetja. V nadaljevanju bomo podrobneje spoznali obe področji.

Po mnenju mojih sogovornikov si podjetje prizadeva, da bi bila sodelovanje in komunikacija med zaposlenimi na čim višji ravni, saj je le to način, da se znanje lahko širi med njimi. Kot pravijo, jim to v veliki meri uspeva, saj so zaposleni pripravljeni deliti svoje znanje na druge. Velikokrat že takoj po določenem izobraževanju ali usposabljanju naredijo interno delavnico, na kateri posameznik, ki se je izobraževal, predstavi novosti in novo pridobljeno znanje (Vodja kadrovskega področja 2016).

Drugo področje upravljanja znanja na katerega dajejo velik poudarek v zadnjih letih je timsko delo. Oblikovane imajo time po posameznih področjih, na katerih se obravnavajo glavni problemi področja (ali celotnega podjetja), kot rezultat se oblikujejo in sprejemajo predlogi za izboljšave. Konkreten primer takšnega tima so timi v proizvodnji. Namen delovanja timov v proizvodnji je povečanje produktivnosti in kakovosti ter doseganje planiranih rokov. Glavni konkretni cilji takšnih timov v zadnjem letu so: povečanje produktivnosti, doseganje kalkulacijskih časov: 105 % povprečno za vse programe v decembru 2015 in 100 % v letu 2016, doseganje 100-odstotnih količin v prvem poskusu (brez dodelav), izdelava informacijsko podprtega in izvedljivega plana ter zmanjšanje reklamacij za 50 %. Člani timov so za delo v njih dodatno stimulirani in glede na dosežke tudi nagrajeni (Alples, d. d. 2013, 3).

Organizirajo tudi time, kjer iščejo rešitve za posamezne probleme. Takšne time sestavljajo neposredni delavci, tehnologi za tisto področje, kontrolorji, oddelkovodje. Skupaj iščejo rešitve za posamezne konkretne probleme ali tehnološke izboljšave (Vodja kadrovskega področja 2016).

Velik poudarek dajejo tudi prerazporejanju delavcev in uvajanju novih delavcev na delovno mesto. Pri tem poudarjajo, da je bistvenega pomena, da zaposleni novincem posredujejo čim več svojega znanja in izkušenj. V pravilniku o uvajanju novo zaposlenih delavcev imajo zapisano: "Nadrejeni vodja je dolžan novo zaposlenega delavca stalno poučevati in usposablјati, pri zahtevnejših napravah v proizvodnji pa mora pri usposablјanju sodelovati tudi tehnolog" (Alples, d. d. 2002b, 1).

Poseben pomen pri upravljanju znanja ima tudi shranjevanje znanja in omogočen dostop do teh baz znanja. Tu, kot pravijo, stvari še niso na takšnem nivoju, kot bi si želeli. Trenutno še nimajo učinkovitega računalniško podprtega sistema za shranjevanje, dostop in iskanje lastnih baz znanja. Deloma imajo že razvite baze, vendar ne na način, kakršnega bi si želeli. Je pa vsakomur v podjetju omogočen dostop do vseh strokovnih podatkov, ki jih imajo in jih potrebujejo pri svojem delu. Vendar je hitrost izmenjave informacij med oddelki in enotami po njihovem mnenju še vedno prepočasna in tu imajo še precej rezerv (Vodja kadrovskega področja 2016).

Drugo področje, kjer lahko govorimo o delitvi znanja v podjetju, pa poteka izven organizacije oziroma v povezavi z njihovimi partnerji.

Alplesovi kupci se delijo v dve skupini, na neposredne kupce in končne porabnike. Neposredni kupci so trgovci, ki prodajajo njihovo pohištvo v svojih prodajnih salonih, končni porabniki pa posamezniki, ki to pohištvo kupujejo. Kljub temu da je za njih pomembno predvsem zadovoljstvo in pričakovanja končnih kupcev, so zelo pomembni tudi prodajalci. Posredno namreč njihovo zadovoljstvo in znanje vplivata na obseg prodaje in zadovoljstvo končnih kupcev z nakupom Alplesovega pohištva. Tako v zadnjih letih dajejo velik poudarek tudi na prenašanju svojega znanja na trgovce, ki prodajajo njihove izdelke. To so predvsem strokovna znanja o materialih, oblikah, kakovosti in funkcionalnosti njihovega pohištva. Vsa ta znanja pomenijo trgovcem dodano vrednost, s katero kupce lažje prepričajo za nakup Alplesovega pohištva (Alples, d. d. 2015c, 6).

Posebno področje, ki mu podjetje v zadnjih petih letih namenja veliko pozornost, pa je Razvojni center kreativne pohištvene industrije ali na kratko RC31. Podjetje je bilo med pobudniki in ustanovitelji centra, ki ima sedež prav v prostorih njihovega podjetja. Center je bil ustanovljen z namenom povezati znanje strokovnjakov iz različnih organizacij, kar bi pripomoglo k povečanju uspešnosti panoge ali kot pravijo ustanovitelji: "Cilj RC31 je povezati in nadgraditi razvojno-raziskovalne resurse in kompetence ter ustvariti potrebne sinergije za prodor slovenske lesne pohištvene industrije na mednarodni trg izdelkov visoke dodane vrednosti na področju oblikovanja bivalnih in delovnih prostorov ter sonaravne kulture bivanja v kontekstu trajnostnega razvoja in nizko ogljične družbe" (RC31, d. o. o. 2010, 2).

RC31 izvaja razvojno-raziskovalne projekte, katerih rezultat naj bi bili prototipi izdelkov, ki bi v nadaljevanju pripomogli k razvoju proizvodov visoke dodane vrednosti, vrhunskega dizajna in kakovostne izdelave (RC31, d. o. o. 2010, 2).

RC 31 nudi različne storitve, kot so izobraževanja, svetovanja, študije in analize, ter različne storitve v podporo načrtovanju in izvajanju razvojnih investicij v podjetjih. Poudarek je na novih pristopih pri razvoju, novih konstrukcijah in načinih proizvodnje z uporabo eko-tehnologij, eko-materialov in eko-transportnih ter logističnih sistemov. Pri tem je pomembno, da raziskave izvirajo iz zahtev sodobnega potrošnika (RC31, d. o. o. 2010, 2).

Za uspešno delovanje na teh področjih je RC31 vzpostavil time strokovnjakov iz podjetij, univerz in podpornih institucij, zagotovil razvojno-raziskovalno opremo, vzpostavil podporni

informacijski sistem spremljanja globalnih trendov, vrednotenja tržnih potencialov, vrednotenja učinkovite izrabe naravnih virov, okoljske učinkovitosti, trajnostne dostopnosti in vplivov na okolje ter ocenjevanje in merjenje učinkov delovanja na celotnem lesno-pohištvenem sektorju. RC31 je torej nekakšen povezovalni element, razvojno-raziskovalno jedro, ki je usmerjeno v večanje kreativnosti in podpro razvojnih naporov slovenske pohištvene industrije (RC31, d. o. o. 2010, 3).

Konkretnejši cilji RC31 so na osnovi razvoja kreativnih in konkurenčnih produktov oz. programov neposredno vplivati na dvig prodaje, dvig dodane vrednosti in število zaposlenih pri svojih kupcih oz. v pohištveni industriji. Cilj ustanoviteljev je 20- do 30-odstotna rast prodaje, kar predstavlja vrnitev na nivo pred svetovno gospodarsko krizo, saj je bil padec ravno v pohištveni industriji med največjimi³³ (–19,9 % samo z 2008 na 2009). Cilj je tudi dvig dodane vrednosti na zaposlenega za 100 %, občutno naj bi se povečalo tudi število zaposlenih. Omenjena rast bo imela multiplikativni učinek, saj bo dejansko povečala porabo lesene mase, zaposlilo se bo nove kooperante in odprlo nova delovna mesta v tej in povezanih panogah (RC31, d. o. o. 2010, 3).

Glavna konkurenčna prednost RC31 je, da združuje visoko usposobljene kadre in razvojne potenciale ambicioznih akterjev slovenske lesne pohištvene industrije, nosilcev znanja in podpornih institucij, kar mu omogoča takojšno realizacijo projektov in delovanja (RC31, d. o. o. 2010, 4).

Nosilni proizvodi oz. storitve RC31 so: izvajanja razvojno-raziskovalnih projektov, storitve svetovanja in izobraževanja ter storitve v podporo načrtovanju in izvajanju razvojnih investicij. Vse storitve so v skladu z vrednotami RC31: skrb za razvoj inovativnih, trgu namenjenih produktov z visoko dodano vrednostjo, skrb za razvoj produktov v skladu z zahtevami trajnostnega razvoja – uporaba avtohtonih obnovljivih virov ter skrb za proizvode, ki so usklajeni s svetovnimi trendi na področju porabniških navad, dizajna, znanosti o materialih in tehnologijah (RC31, d. o. o. 2010, 4).

Kot že rečeno, je bil Alples med pobudniki in ustanovitelji omenjenega centra. V tričlanski upravi je tudi direktor Alplesa. V lanskem letu je bilo v centru zaposlenih osem njihovih delavcev. Kot pravijo, so se za sodelovanje odločili zaradi novih trendov, ki prihajajo v

³³ Graf o gibanju prodaje pohištva je v poglavju 11.

ospredje v zadnjih letih. Te trende mora pripravljena ujeti tudi slovenska pohištvena industrija. Položaj slovenske lesnopredelovalne in še posebej pohištvene industrije se v zadnjih letih (po letu 2007) izrazito poslabšuje (zmanjševanje proizvodnje in blagovne menjave, števila delovnih mest, dodane vrednosti ipd.). K temu poleg svetovne gospodarske krize dodatno prispeva globalizacija, ki zaostruje konkurenco na račun proizvodnje v države z ugodnejšimi pogoji (Vodja finančno-računovodskega področja 2016).

Zaradi tega slovenska podjetja ne morejo več tekmovati na nivoju ugodnih cen, ampak so za uspešen konkurenčni boj pomembni predvsem inovativnost, kakovost in storitev za kupce iz zahtevnejših segmentov. To pa zahteva premik v načinu delovanja in miselnosti, v konceptu razvoja izdelkov, materialov, produkcijskih in organizacijskih pristopov. Nadoknaditi je treba velik razvojni zaostanek, ki je nastal v zadnjih petnajstih letih in poskrbeti za usklajeno delovanje raziskovanja, industrije, kreacij in oblikovanja z močnim poudarkom na kreativnosti. Primeri najuspešnejših kažejo, da je to glavni dejavnik uspeha in trajnostnega razvoja pohištvenega sektorja (RC31, d. o. o. 2010, 4).

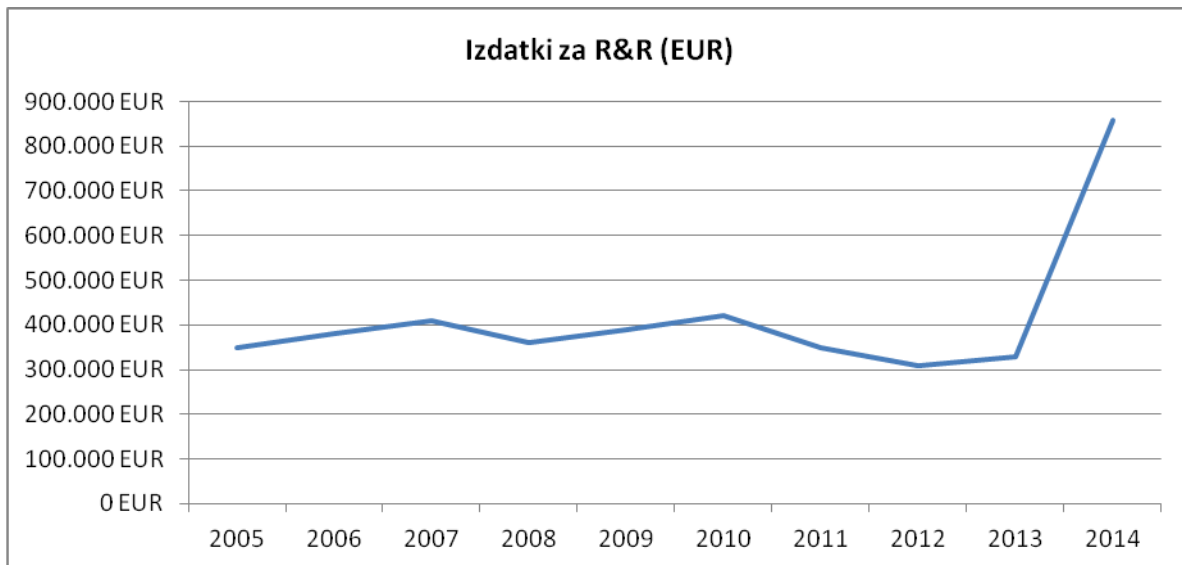
Iz vsega napisanega lahko ugotovim, da ima podjetje zelo dobro načrtovano in tudi izvajano izobraževanje zaposlenih. V zadnjih letih se vse bolj zavedajo tudi pomena upravljanja znanja: sodelovanja in delitve znanja med zaposlenimi skozi delavnice in time, graditev učinkovitega informacijskega sistema za shranjevanje znanja ter učinkovito rabo svojega znanja. V veliko pomoč pri tem jim je tudi razvojni center RC31, prek katerega črpajo ideje in navdih za snovanje novih izdelkov in novih pristopov, s katerimi želijo obdržati, predvsem pa pridobiti nove kupce ter s tem povečati uspeh svojega podjetja. V nadaljevanju bom preverjal, kako se ti procesi upravljanja znanja odražajo na inovativnosti in posledično na konkurenčnosti ter kot rezultat konkurenčnosti tudi na poslovnem uspehu podjetja. Preverjal bom torej naslednjo zvezo med upravljanjem znanja, inovativnostjo in poslovnim uspehom:

UPRAVLJANJE ZNANJA → INOVATIVNOST → POSLOVNA USPEŠNOST

Vendar glede na to, da podjetje nima opredeljene strategije oziroma zapisanih programov upravljanja znanja, tudi nima kvantitativnih kazalcev, s katerimi bi lahko primerjali zgoraj navedene spremenljivke. Zato bom kot merilo vzel časovni okvir upravljanja znanja v podjetju in preverjal, ali se ta časovni okvir upravljanja znanja v podjetju sklada s povečano inovativnostjo. Vodja kadrovskega in vodja finančno-računovodskega področja pravita, da je

večji poudarek na procesih upravljanja znanja (delitev znanja, timsko delo, razvojni center RC31, deloma tudi vzpostavitev informacijskega sistema) v letih po začetku svetovne gospodarske in finančne krize, predvsem pa po letu 2010, ko so zmanjšali intenzivnost izobraževanj. V zadnjih letih so se povečali tudi izdatki, ki jih podjetje namenja raziskavam in razvoju.

Graf 13.1: Izdatki za raziskave in razvoj



Vir: Alples d.d. (2015d, 4).

Izdatki za raziskave in razvoj so bili, kot lahko vidimo na Grafu 13.1, med letoma 2006 in 2013 na približno istem nivoju letno, medtem ko se v zadnjih letih povečujejo³⁴ predvsem zaradi razvoja novih izdelkov (kuhinje Smart, pohištvo Center itd), od katerih podjetje pričakuje kratkoročne, predvsem pa dolgoročne koristi. Pri tem imajo velik pomen predvsem vlaganja v človeške vire v zadnjih letih (arhitekti, oblikovalci, informatiki, razvojni center RC31). Znanje, ki so ga pridobili v letih intenzivnega izobraževanja, jim pomaga pri načrtovanju, razvoju in prodaji novih izdelkov. V zadnjih letih pa pozornost pri snovanju novih proizvodov posvečajo tudi povezovanju različnih skupin znotraj podjetja,³⁵ poleg tega pa veliko črpajo tudi iz razvojnega centra RC31 (Vodja finančno-računovodskega področja

³⁴ Po besedah vodje finančno-računovodskega področja so bili v letu 2015 skoraj na istem nivoju kot leta 2014, podoben plan je tudi za letošnje leto.

³⁵ V podjetju vodijo projekte v organiziranih timih. Določeni so vodja tima in njegovi člani. Sestava tima s člani pokriva celoten poslovni proces izdelka. Timi za vodenje projektov so na dveh nivojih: razvojni tim, ki za začetek razvoja RRP izda zahteve za razvoj in idejna izhodišča, in ožji razvojni tim, ki operativno izvaja naloge (Alples, d. d. 2013, 3).

2016). Na področju raziskav in razvoja so torej vse bolj pomembni tudi postopki upravljanja znanja. Kako se to odraža na inovativnosti, bomo spoznali v nadaljevanju.

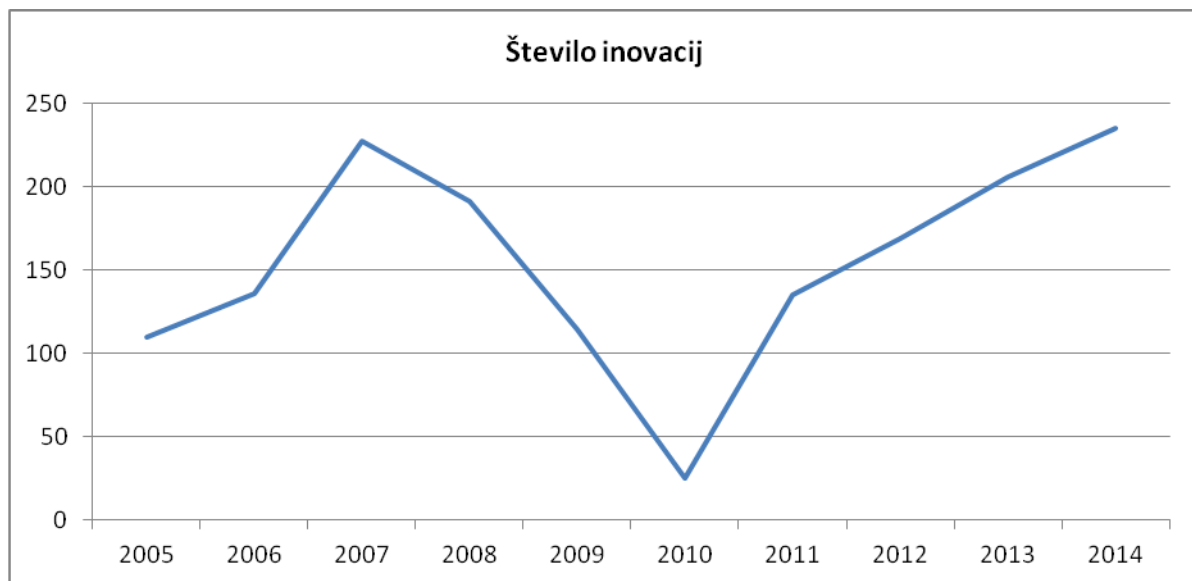
13.2 Inovativnost v podjetju

Pomemben vidik uspešnosti in razvoja podjetja je njegova usmerjenost v inovativnost. V podjetju se zavedajo, da le s stalnim izboljševanjem proizvodnih procesov in uvajanjem novih izdelkov lahko konkurirajo drugim podjetjem na trgu. V skladu z njihovim poslanstvom, ki pravi, da pomagajo ljudem pri ustvarjanju njihovega doma, in vizijo, ki pravi da bo Alples najbolj poznan proizvajalec pohištva z največjim tržnim deležem na slovenskem in hrvaškem trgu, so oblikovali strategijo družbe, ki v skoraj vseh točkah zajema usmerjenost k stalnim izboljšavam in novim proizvodom.

Inovativnost v podjetju lahko razdelimo na dva dela. Prvi pomeni različne izboljšave v proizvodnih procesih in načinu dela. V podjetju si prizadevajo, da bi inovativno dejavnost razvili v kar se da učinkovit sistem, saj se zavedajo, da je le-ta pomemben del napredka (Vodja finančno-računovodskega področja 2016).

Po zbranih podatkih za leto 2007 je bilo prijavljenih 42 tehničnih izboljšav in 185 koristnih predlogov, skupaj torej 227 inovacijskih predlogov. To ob 323 zaposlenih pomeni 0,70 inovacije na zaposlenega ali drugače, vsak četrti zaposleni je prijavil en predlog (Alples, d. d. 2008, 21). V naslednjih letih je tovrstna inovacijska dejavnost začela upadati, zato so prenovili sistem inovacij tako, da so povišali nagrado za vsak oddan koristen predlog in izbirali inovatorja meseca. Rezultati se kot lahko vidimo v Grafu 13.2 izboljšujejo tudi na tem področju. Podjetje ima vzpostavljen sistem spremljanja inovacij, ki tudi v zadnjih letih naraščajo. To so inovacije od najmanjših izboljšav, do velikih sprememb pri organizaciji proizvodnje in vseh poslovnih procesov. Zaposleni za vsako inovacijo prejmejo simbolično nadomestilo, v primeru večjih inovacij pa se izračunava tudi gospodarska korist in vlagatelj lahko prejme tudi večji znesek nagrade (Vodja finančno-računovodskega področja 2016).

Graf 13.2: Število inovacij po letih



Vir: Alples d.d. (2015d, 5).

V Grafu 13.2 vidimo, da je imela kriza vpliv tudi na raven inovativnosti, saj je le-ta med letoma 2007 in 2010 močno padla. Iz tega lahko sklepam, da podjetje na krizo ni bilo pripravljeno, pa tudi da je potrebovalo nekaj let, da se je nanjo primerno odzvalo. Vendar v nadaljevanju lahko vidimo, da je raven inovativnosti v zadnjih letih, ko podjetje vse bolj uveljavlja procese upravljanja znanja, ki smo jih spoznali v poglavju 13.1 (timsko delo, delitev znanja med sodelavci, RC31), vidno v porastu. Ugotovim lahko, da se upravljanje znanja in inovativnost v podjetju časovno ujemata oziroma bolj kot se podjetje zaveda pomena upravljanja znanja in tudi spodbuja procese upravljanja znanja, večja je inovativnost njihovih zaposlenih.

Drugi del, ko govorimo o inovativnosti oziroma novih proizvodih, pa se direktno nanaša na stavek iz strategije podjetja, ki pravi “ponuditi pohištvo za vse stanovanjske prostore v širšem srednjem cenovnem razredu“ (Alples, d. d. 2015c, 2).

Alples je na slovenskem in tudi tujih trgih uveljavljen proizvajalec ploskovnega pohištva. Njihovi programi pohištva so namenjeni za opremo različnih bivalnih prostorov, kot so predsobe, dnevne sobe, garderobe, spalnice, otroške in mladinske sobe ter kuhinje. Tako kot ostali proizvajalci pohištva tudi Alples vedno bolj občuti trende, ki so neprizanesljivi do podjetij, ki se niso sposobna pravočasno in pravilno odzvati na hitro spreminjajoče se okolje. Številni proizvajalci pohištva in trgovske verige iz tujine so vedno bolj prisotni na Alplesovih

prodajnih trgov. Tako je podjetje stalno (v trenutnih kriznih časih še veliko bolj) v položaju, ko z obstoječimi izdelki ne more ustvarjati in zadrževati konkurenčne prednosti in s tem načrtovanega dobička. Starejši programi počasi izgubljajo moč in se jim prodaja skozi leta manjša. Tako mora podjetje stalno spremljati in analizirati dogajanje na trgih ter načrtovati ustrezne nove izdelke in prodajne strategije. Nenehno je treba iskati poti, kako s posameznim izdelkom bolje zadovoljiti kupca (Alples, d. d. 2015c, 2).

Konkretno so v podjetju v letošnjem letu dali na trg dva nova programa pohištva, za katera lahko rečemo, da sta tudi rezultat uspešnega upravljanja znanja. To sta program kuhinj SMART in program CENTER, pohištvo za opremo celega doma. V nadaljevanju bom podrobneje opisal projekt kuhinj SMART.

Alples je s prodajo programa kuhinj višjega cenovnega razreda začel leta 2011 in jih glede na trenutne razmere³⁶ še vedno uspešno prodaja.³⁷ Alplesova blagovna znamka na splošno je sinonim za kakovost, trajnost in zanesljivost. Vse te lastnosti imajo seveda svojo ceno. Ker so izdelki cenovno med zahtevnejšimi v svojem razredu, po njih posegajo praviloma zrelejši kupci, ki ne kupujejo pohištva prvič in ki so pripravljene na večji finančni vložek v pohištvo. Ta model se je pokazal za uspešnega, kar priznavajo tudi kupci s svojo lojalnostjo, saj polovico prodaje v Sloveniji predstavljajo njihovi stalni kupci (drugi, tretji nakup) (Alples, d. d. 2015b, 3).

Vendar kot pravijo, globalno lesno pohištveno industrijo zaznamuje padanje cen in pritisk na dobavitelje se povečuje. Trgovci ponujajo pisano paleto visokokakovostnih izdelkov po nizki ceni. Dobavitelji so tako primorani zagotavljati tako visoke standarde za kakovost, visoke okoljske standarde, kot tudi zahteve glede hitrosti in točnosti dobav in fleksibilnost. Zahteve globalnih trgovcev povečujejo učinkovitost in kakovost celotne verige vrednosti in padanje cen vzdolž celotne verige (Alples, d. d. 2015b, 3).

Izhodišče projekta je izkoristiti vse potencialne, ki jih imajo, in z razvojem novega programa kuhinj Smart – drugega cenovnega razreda – zajeti nove kupce in nove trge, povečati obseg prodaje in zagotoviti rast podjetja.

³⁶ Lesna industrija je po letu 2007 zašla v globoko krizo.

³⁷ Več o tržnem deležu na področju kuhinj v nadaljevanju.

Glavni razlog za uvedbo novega programa je, da je v Evropi, predvsem pa v Sloveniji, na področju prodaje pohištva padla prodaja v preteklih letih skoraj za 50 %, zato so se prisiljeni prilagajati z novimi produkti (Alples, d. d. 2015b, 3).

Pri samem projektu so sodelovali zaposleni v podjetju, predvsem z razvojno-tehnološkega področja in področja marketinga v okviru komerciale. Kot pravijo v podjetju jim je bilo pri razvoju proizvoda v veliko pomoč tudi lastno znanje: “V preteklih letih so se naši zaposleni dodatno izobraževali. V sodelovanju s fakulteto smo organizirali izredni študij lesarstva, prek KOCLes se izvajajo razni seminarji in druge oblike izobraževanja. Tako Alples razpolaga z zadostnimi kvalificiranimi kadri na vseh področjih, od razvoja, prodaje, proizvodnje in spremljajočih služb“ (Alples, d. d. 2015b, 4).

Za uspešnejšo izvedbo projekta so uporabili tudi storitve razvojnega centra RC31 in storitve pogodbenih oblikovalcev, arhitektov in drugih strokovnih delavcev.

Kuhinje Smart³⁸ so razvite v drugem cenovnem razredu in za drugo ciljno skupino kupcev. Konkurenčne bodo v nižjem cenovnem razredu, s krajšim dobavnim rokom. Poudarek bo na sodobnem dizajnu z dodatnimi oblikovnimi in funkcijskimi lastnostmi. Novosti, ki so pri novih kuhinjah najbolj izpostavljene so (Alples, d. d. 2015b, 4):

- novi materiali (za kuhinje Smart, so uporabili nove materiale, ki bodo na njihovem tržišču novost);
- nova konstrukcija (novo okovje, ki je enostavnejše in hitrejše za montažo);
- računalniški program za podporo prodaji (ta bo uporabniku omogočal enostavno kreiranje poljubnih kuhinjskih sestavov v zelenem ambientu);
- računalniški sistem za vodenje in nadzor logističnega procesa (kar bo poenostavilo logistične procese).

Alples naj bi s projektom kuhinj Smart povečal prodajo in posledično povečal učinkovitost in uspešnost poslovanja. Poleg omenjenega gre tudi za povečevanje in izkoriščanje ekonomije obsega, torej dolgoročno upadanje povprečnih stroškov na ravni celotne družbe. Dejstvo je, da družba za razvoj kuhinje Smart ne potrebuje nikakršnih investicijskih vlaganj v stroje in opremo, kar pozitivno vpliva tudi na donosnost projekta (Alples, d. d. 2015b, 5).

³⁸ Kuhinje Smart so začeli prodajati v maju 2016.

Z razvojem kuhinje Smart naj bi družba kljub zaostrenim tržnim pogojem postala bolj konkurenčna, dosegla optimalno zasedenost in učinkovitost proizvodnje v danih razmerah ter poslovala s pozitivnim trendom tudi v prihodnjih letih (Alples, d. d. 2015b, 5).

Poleg razvoja pohištva za opremljanje doma pa želi biti podjetje inovativno tudi pri razvoju drugačnih oblik pohištva. Trenutno sta v pripravi dva projekta, ki naj bi trgu ponudila povsem nove dimenzije pohištva od tega, ki ga poznamo, in sicer:

- **Projekt motivacijsko pohištvo:** cilj projekta je vključitev emocionalnega dizajna v pametne zgradbe z oblikovanjem motivacijskega pohištva, ki bo vplivalo na želeno emocijsko stanje uporabnika za pomoč pri krepitvi koncentriranja, počivanja, relaksacije, učenja itd.) Na tržišču še ni pohištva, ki bi vključevalo elemente za doseganje želenega emocijskega stanja. S senzorji za osebno prepoznavo bodo prvi na svetu aktivirali motivacijsko delovanje pohištvenih elementov po predhodno določenem motivacijskem protokolu. S projektom odpirajo popolnoma nove razvojne možnosti načrtovanja pohištva, za povečanje njegove vrednosti in uporabnosti (Alples, d. d. 2016b, 12).
- **Projekt pametno akustično pohištvo:** s projektom želijo ponuditi celovito rešitev na področju prostorske akustike v delovnih in bivalnih okoljih. Rešitev je inovativna, visokotehnološka in skladna z usmeritvami slovenske strategije pametne specializacije. Pomen akustike je, kot pravijo, velik, saj neustrezni akustični pogoji znižujejo produktivnost v delovnem okolju in negativno vplivajo na zdravje uporabnikov. Z akustično degradiranimi okolji se kot akterji na področju notranjega opremljanja prostorov srečujejo dnevno³⁹. V podjetju dobivajo jasne signale s trga, da naj njihovi elementi, ki dajejo prostorom funkcionalnost, vključujejo tudi akustično funkcijo (Alples, d. d. 2016b, 12).

Iz vsega naštetega lahko sklepamo, da se podjetje na različnih področjih trudi biti inovativno, saj se zavedajo, da le tako lahko konkurirajo vse hujši konkurenci na njihovem področju. Pri tem jim je v veliko pomoč znanje, ki so ga pridobili v preteklih letih in uporaba ter upravljanje tega znanja. Kako jim to pomaga pri konkurenčnosti, bomo spoznali v nadaljevanju.

³⁹ Kot najbolj kritičen primer lahko izpostavimo pisarne odprte zasnove (angl. *open plan offices*), ki so tako hrupne, da je poleg produktivnosti ogrožena tudi kakovost opravljenega dela (Alples, d. d. 2016b, 6).

13.3 Poslovna uspešnost podjetja

Bistvo delovanja vsakega podjetja je seveda v doseganju dobrih poslovnih rezultatov. Le-te jim prinaša konkurenčnost njihovih izdelkov ali storitev na trgu. Teoretična izhodišča o pojmu konkurenčnosti sem že opisal v 9. poglavju. Za ugotavljanje konkurenčnosti podjetja pa potrebujemo tudi informacije⁴⁰ o uspešnosti poslovanja⁴¹. Najbolj široka opredelitev uspešnosti poslovanja pravi, da “poslovna uspešnost pomeni delati prave stvari“⁴² (Tekavčič 2002, 665). Tekavčičeva v nadaljevanju pravi, da je treba poslovno uspešnost najprej izmeriti, nato pa tudi presojeti, ali nam te meritve kažejo pravo sliko o dejanski uspešnosti poslovanja (prav tam). Po mnenju Hočevarja in drugih (2003, 217) analiziranje pomeni primerjavo podatkov o načrtovanem in dejanskem poslovanju. “Analiziranje je presojanje in pojasnjevanje stanja in uspešnosti oziroma neuspešnosti poslovanja podjetja“ (Hočevar in drugi 2003, 217). “Tradicionalno pojmovanje uspešnosti poslovanja izhaja iz reševanja temeljnega ekonomskega problema v procesu gospodarjenja in uspešnost meri ter presoja s pomočjo treh delnih kazalnikov: produktivnosti dela, ekonomičnosti in rentabilnosti“. Pri tem načelo produktivnosti pomeni doseganje čim večje količine poslovnih učinkov na enoto delovnega časa, načelo ekonomičnosti čim manj stroškov na enoto poslovnega učinka, načelo rentabilnosti pa čim večji dobiček glede na enoto vloženega kapitala ali sredstev (Tekavčič 2002, 667–668). Hočevar in drugi (2003, 218–221) pa izpostavijo dva finančna kazalnika poslovne uspešnosti, in sicer dobičkonosnost kapitala in ekonomsko dodano vrednost. Vendar pa imajo klasična računovodska merila po njihovem mnenju tudi slabosti, ki so kratkoročnost merjenja, prikrojevanje podatkov in osredotočenost na opredmetena osnovna sredstva. Zato je postala potreba po novem izkazovanju in merjenju uspešnosti podjetij. Tekavčičeva (2002, 681) pravi, da postajajo finančni kazalniki poslovanja manj pomembni narašča pa pomen nefinančnih kazalnikov. Vendar pa v nadaljevanju poudarja potrebo po dopolnjevanju obeh

⁴⁰ Hočevar in drugi (2003, 217) navajajo 4 značilnosti, ki jih mora imeti dobra informacija: primernost, pravočasnost in točnost, ustreznost in popolnost.

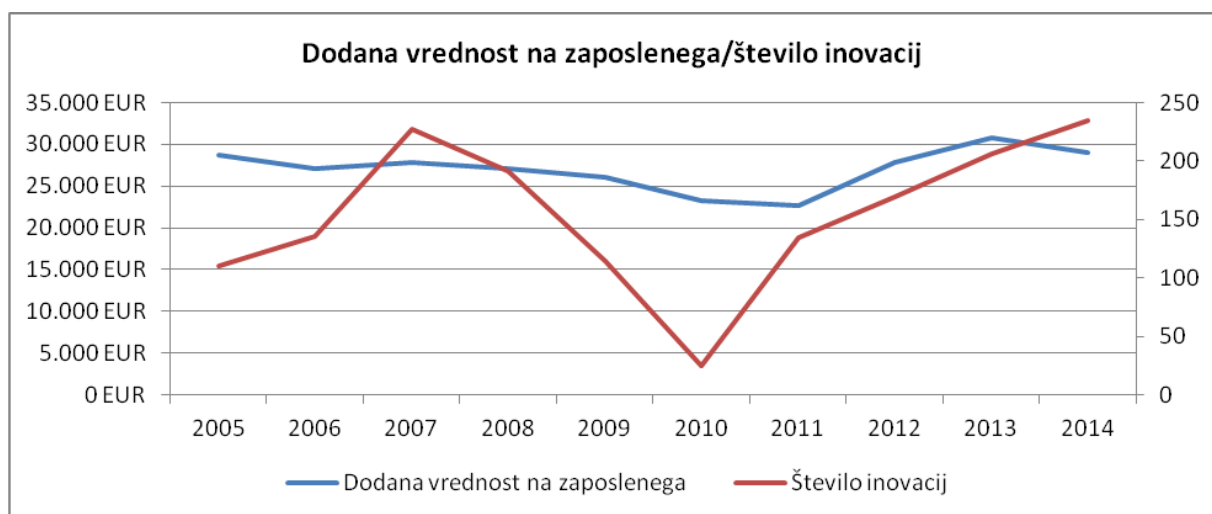
⁴¹ Čater našteje dvanajst finančnih in nefinančnih kazalcev uspešnosti poslovanja in sicer: čisto dobičkonosnost kapitala, dobičkonosnost sredstev, dobičkonosnost prihodkov, celotno ekonomičnost, ekonomičnost poslovanja, dodano vrednost na zaposlenega, delež stalnih kupcev, delež stalnih dobaviteljev, fluktuacijo zaposlenih, delež odhodkov za izobraževanje in usposabljanje, delež odhodkov za raziskave in razvoj ter delež reklamacij v vseh izdobjih (Čater 2007, 20).

⁴² Ob tem Tekavčičeva (2002, 665) razlikuje poslovno uspešnost od učinkovitosti, ki po njenem mnenju pomeni: “delati stvari pravilno“.

skupin kazalnikov, finančnih in nefinančnih. Pri tem izpostavi model uravnoveženega sistema kazalnikov kot “najbolj celovito, zanesljivo in formalizirano rešitev povezovanja finančnih in nefinančnih kazalnikov za presojanje poslovanja“. Uravnovežen sistem kazalnikov presoja uspešnost poslovanja skozi štiri skupine kazalnikov: finančni vidik, vidik kupcev, vidik notranjih poslovnih procesov in vidik učenja in rasti (Hočevar in drugi 2003, 226). V nadaljevanju bom predstavil nekatere kazalce poslovne uspešnosti podjetja Alples, skušal analizirati njegovo konkurenčnost in morebiten vpliv znanja, upravljanja znanja in inovacij na konkurenčnost.

Pomemben kazalnik uspešnosti podjetja je dodana vrednost na zaposlenega. Dodana vrednost na zaposlenega je “osnovni ekonomski indikator in temeljno merilo gospodarske aktivnosti ter uspeha. Kazalnik dodane vrednosti na zaposlenca izkazuje, kolikšna je povprečna novo ustvarjena vrednost na zaposlenega. Večja vrednost kazalnika ob izkazovanju dobička, pomeni večjo kakovost poslovnih učinkov (proizvodov in storitev) ter tako večjo uspešnost gospodarske družbe“ (FI-PO – Finančni podatki).

Graf 13.3: Dodana vrednost na zaposlenega in število inovacij po letih



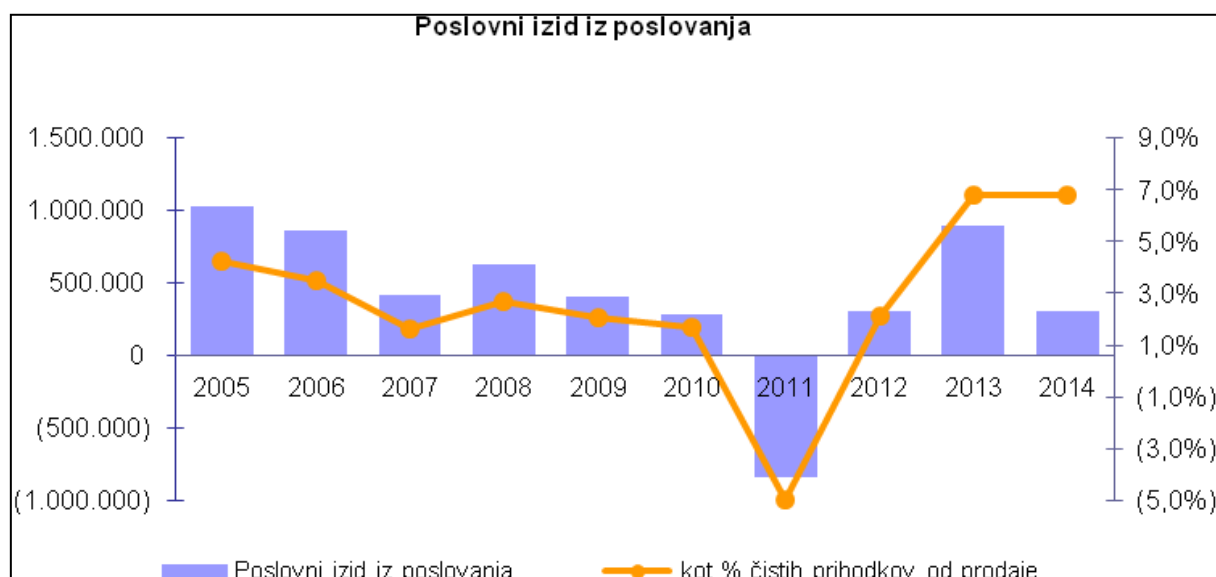
Vir: Alples, d. d. (2015č,4; 2015d, 5)

V Grafu 13.3 lahko vidimo primerjavo med številom inovacij in dodano vrednostjo na zaposlenega. Dodana vrednost na zaposlenega se je v začetnih letih krize stalno zmanjševala in najmanjšo vrednost dosegla leta 2011, ko je podjetje tudi negativno poslovalo. Različni ukrepi podjetja, med katerimi je tudi upravljanje znanja, že kažejo rezultate, saj se je dodana vrednost na zaposlenega spet povečala in v letih 2013 in 2014 že presegla nivoje iz časa pred

krizo. Prav tako se je število inovacij do leta 2010 stalno zmanjševalo, nato pa se je kot smo ugotovili že v enem od prejšnjih poglavij, tudi zaradi različnih ukrepov na področju upravljanja znanja ta krivulja obrnila navzgor. V grafu lahko vidimo, da je imela kriza negativen učinek tako na inovativnost kot tudi na dodano vrednost na zaposlenega. Ugotovim lahko precejšno podobnost obeh krivulj, iz česar lahko sklepam, da se dodana vrednost in število inovacij gibata sorazmerno enako. Za primerjavo lahko dodamo tudi graf, ki prikazuje gibanje dobička in odstotek čistih prihodkov od prodaje. V Grafu 13.4 lahko vidimo, da je podjetje kljub krizi, ki je povzročila stečaj mnogih njihovih konkurentov pri nas (Alples, d. d. 2016b, 3), vsa leta razen leta 2011 poslovalo pozitivno.

V zadnjih letih se je močno popravil tudi odstotek čistih prihodkov od prodaje⁴³ in je v letih 2013 in 2014 celo presegel vrednosti iz časa pred krizo. Krivulja čistih prihodkov od prodaje je zelo podobna krivuljama dodane vrednosti na zaposlenega in številu inovacij.

Graf 13.4: Poslovni izid iz poslovanja



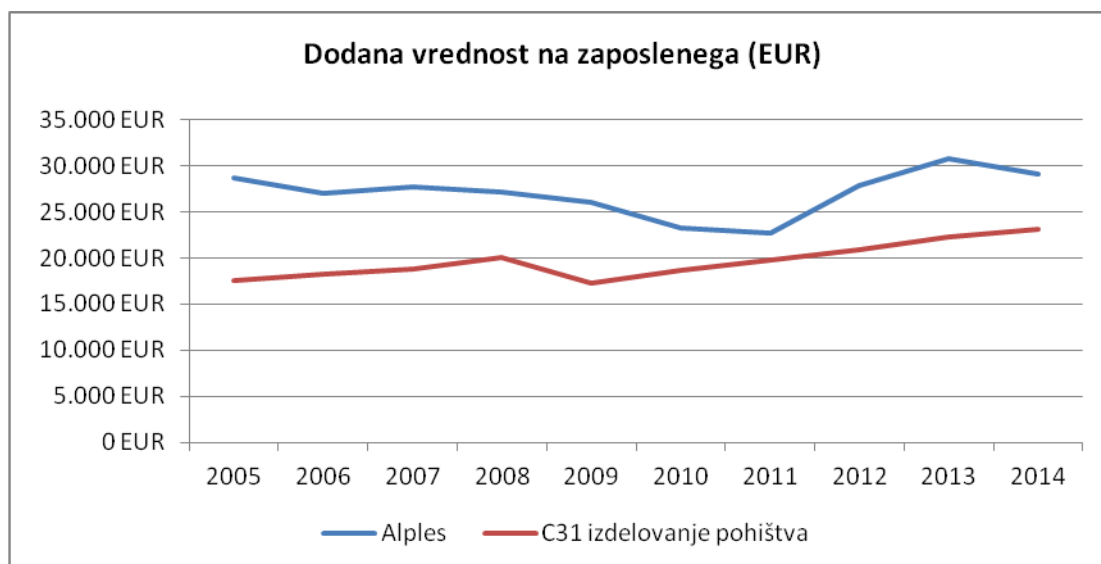
Vir: Alples, d. d. (2015a, 3).

⁴³ Čisti prihodki od prodaje "vsebujejo prodajne vrednosti prodanih proizvodov oziroma trgovskega blaga in materiala ter opravljenih storitev v obračunskem obdobju (razen finančnih prihodkov na tej podlagi). Razčlenjujejo se na prihodke od prodaje lastnih poslovnih učinkov (proizvodov in storitev) in prihodke od prodaje trgovskega blaga in materiala" (FI-PO – Finančni podatki).

Ob tem naj še omenim, da Alples v preteklih letih ni imel niti en dan blokiran račun, obveznosti do države in zaposlenih izpolnjuje tekoče, prav tako poravnava anuitete in obresti do poslovnih bank, vložene nima nobene tožbe niti ni v nobenem primeru tožena stranka (Alples, d. d. 2016b, 4).

Konkurenčnost in posledično uspešnost poslovanja lahko ugotovljamo tudi s primerjavo dodane vrednosti na zaposlenega v primerjavi z ostalimi podjetji v panogi. V Grafu 13.5 lahko vidimo pomemben kazalnik konkurenčnosti podjetja, saj je njihova dodana vrednost na zaposlenega precej višja od povprečja v njihovi panogi, v zadnjih letih se je razlika še povečala.

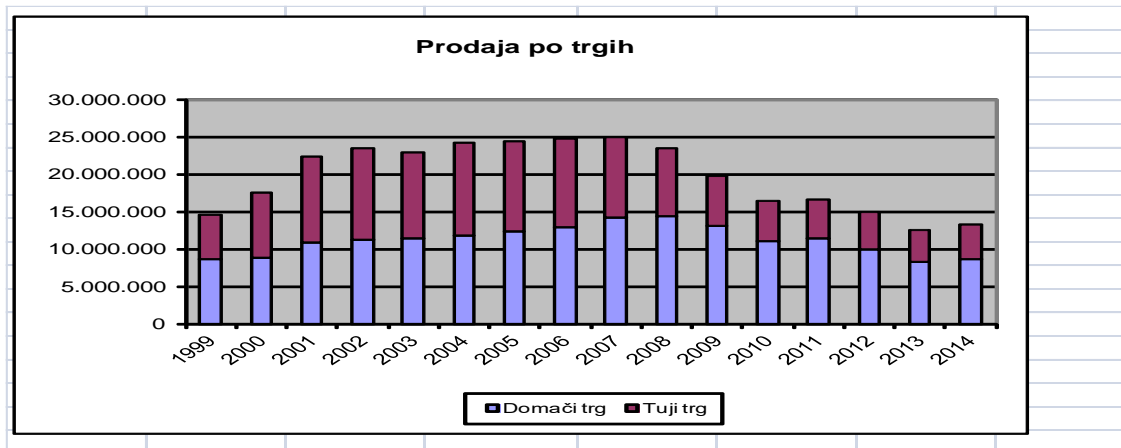
Graf 13.5: Dodana vrednost na zaposlenega



Vir: Alples d.d. (2015č, 4).

Omenil sem že, da je lesna industrija tako v Sloveniji kot v vsej Evropi v veliki krizi, ki se je začela s svetovno finančno in gospodarsko krizo po letu 2007, in da se tej krizi se tudi Alples ni mogel izogniti. V Grafu 13.6 lahko vidimo gibanje prodaje podjetja med letoma 1999 in 2014. Po višku v letih 2007 in 2008 je prodaja do leta 2013 stalno padala.

Graf 13.6: Prodaja po trgih

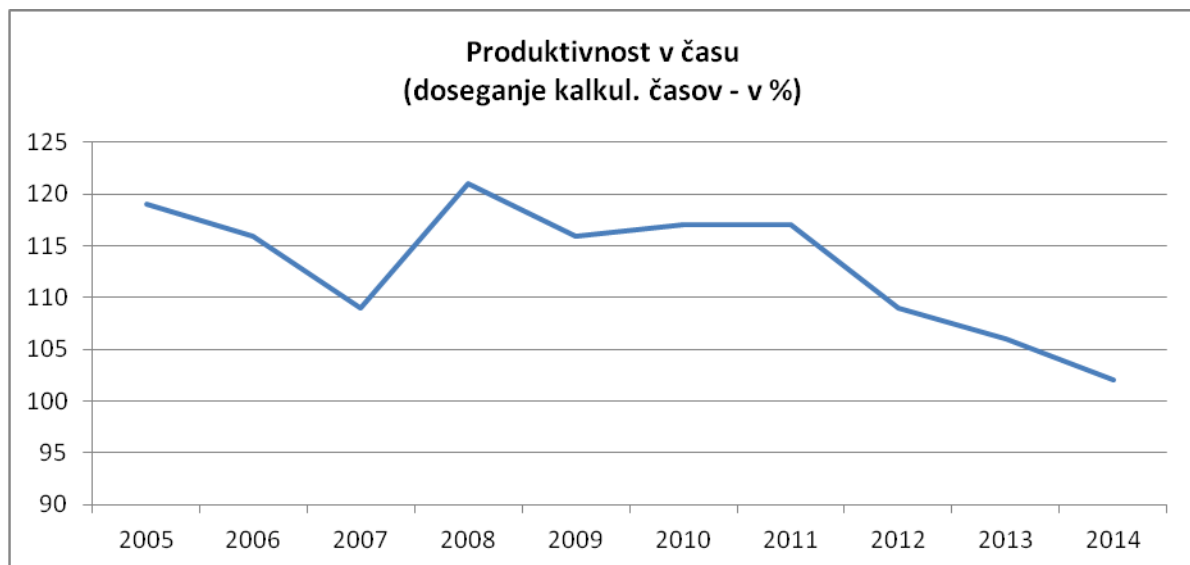


Vir: Alples, d. d. (2015a, 9).

Podjetje je v tem času izvajalo različne ukrepe prestrukturiranja podjetja z namenom povečati produktivnost vsaj za 15 %. To naj bi dosegli z boljšim izkoriščanjem delovnega časa, boljšo organizacijo in z izboljševanjem tehnoloških postopkov. Za boljše izkoriščanje delovnega časa so že uveljavili nov predpis, s katerim so na novo določili delovni čas, odmore, prihode na delo in odhode z dela. Sproti izboljšujejo sistem nagrajevanja. Za ključne delavce v proizvodnji so uvedli stimulatívno osebno oceno, ki združuje elemente produktivnosti, kakovosti in osebnostnih lastnosti. Izvajajo interna usposabljanja zaposlenih na delovnem mestu. Za izboljšanje tehnoloških postopkov so oblikovali time,⁴⁴ ki so sestavljeni iz vodstvenih delavcev v proizvodnji in tehnično razvojnih delavcev, ki so zadolženi za posamezna področja. Timi se sestajajo redno tedensko, rezultate izboljšav pa pregleduje vodstvo (Alples, d. d. 2016b, 4).

⁴⁴ Več o tem v poglavju 13.1.

Graf 13.7: Produktivnost v času



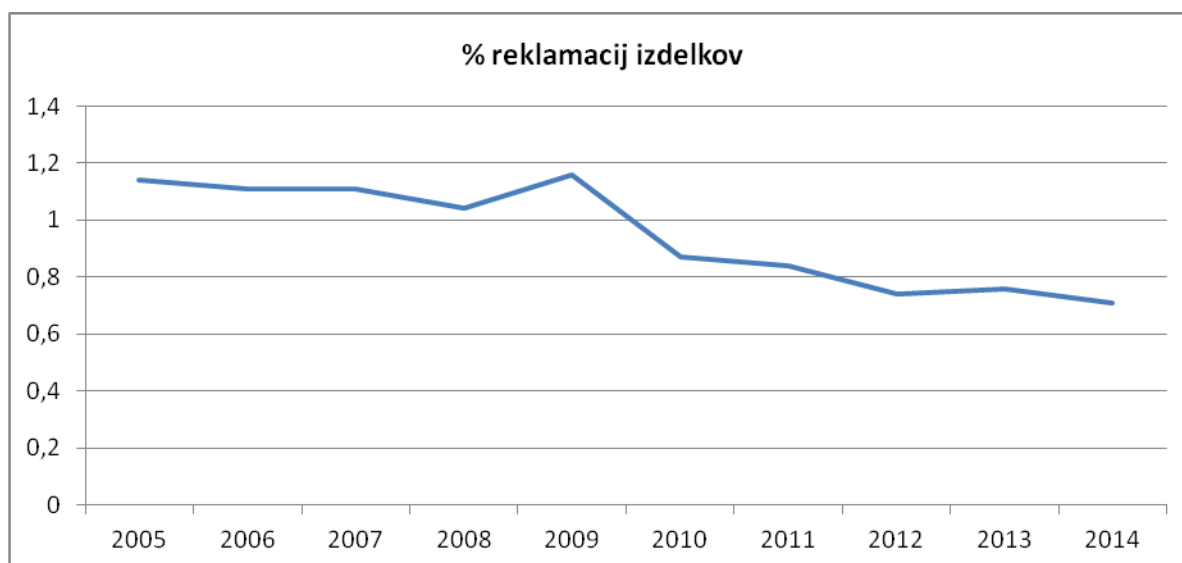
Vir: Alples, d. d. (2015č, 7).

Graf 13.7 prikazuje gibanje produktivnosti v času. Temelj industrijske proizvodnje so kalkulacije in kalkulacijski časi. Tekavčičeva (2002, 668) pravi, da se “produktivnost poveča, če se poveča količina poslovnih učinkov po enoti delovnega časa ali če se zmanjša čas, potreben za proizvodnjo enote poslovnega učinka“. Praktično to pomeni, da če je kazalec 116, so bili doseženi kalkulacijski časi 16 % daljši od določenih. Tu se vidi velik napredek v zadnjih treh letih, saj se kalkulacijski časi postopoma zmanjšujejo. Posebno pozornost posvečajo vitki proizvodnji,⁴⁵ ki jim omogoča povečanje produktivnosti in s tem tudi ohranjanje konkurenčnosti. Posebna skrb je posvečena hitrim dobavnim rokom in kakovosti proizvodov (Alples, d. d. 2015a, 3).

O kakovosti proizvodov nam veliko povedo reklamacije s strani končnih kupcev. Gibanje odstotka reklamacij lahko vidimo v Grafu 13.8.

⁴⁵ Načelo vitke proizvodnje je identifikacija vseh izgub v celotnem procesu in njihova eliminacija. Glavni cilj vitke proizvodnje je večno sledenje popolnosti. To pomeni, da udeleženci ne smejo biti nikoli zadovoljni z doseženim, temveč morajo ves čas iskati načine za izboljšavo tudi najmanjših segmentov procesa. Iskati je treba načine za zmanjšanje odpada, izboljšanje kakovosti, optimiziranje opreme, načine, kako stvari narediti bolje, hitreje, lažje, dokler to ni lastno vsem zaposlenim (Henderson in Larco v Kešetović 2012, 227).

Graf 13.8: Odstotek reklamacij izdelkov



Vir: Alples, d. d. (2015d, 7).

Število in vrednost reklamacij sta pomembna podatka, odstotek reklamacij od celotne prodaje pa je kazalec, ki se v podjetju redno spremlja in se je z 1,11 % v letu 2006 postopoma zniževal in v letu 2014 dosegel stopnjo 0,68 %, kar pomeni velike prihranke za podjetje. To je rezultat boljše organizacije, znanja in uporabe znanja zaposlenih in neposredno izboljšuje rezultate poslovanja (Vodja finančno-računovodskega področja 2016).

V letu 2014⁴⁶ so tudi s pomočjo razvojnega centra RC31 pospešili razvoj izdelkov lastne blagovne znamke in s tem tudi povečali prodajo in tržni delež v Sloveniji in na Hrvaškem glede na prejšnje leto. Pod njihovo blagovno znamko so na Slovaškem v Bratislavi odprli že drugi salon pohištva. S takim poslovnim modelom pravijo, da lahko ustvarjajo višjo dodano vrednost in zagotavljajo stabilnejše poslovanje (Alples, d. d. 2015a, 2).

Uspešni so bili tudi pri pridobivanju tako imenovanih inženiring del, saj so leta 2014 v Bakuju opremili nastanitveni center s 3500 sobami za Olimpijado mladih. Na tem področju se pojavljajo velike potrebe, velika povpraševanja po opremljanju hotelov, študentskih domov in raznih drugih objektov. V podjetju se zavedajo potenciala inženiring del, saj imajo zaposlenega človeka, ki pokriva samo to področje. Računajo, da bodo še bolj konkurenčni, hitrejši in da bodo pridobili določene posle, za katere v preteklosti niso imeli vseh pogojev. Ti

⁴⁶ Čisti prihodki od prodaje v letu 2014 so bili za 6,2% višji v primerjavi z letom 2013 in za 14% višji kot so načrtovali v letnem poslovnem načrtu (Alples, d. d. 2015a, 2).

pogoji so prostorski, tehnološki, strojna oprema in znanje. Prav znanje in uporaba znanja sta pri inženiring delih ključnega pomena, saj gre za specifične izdelke, ki jih je potrebno na novo razviti in proizvesti (Alples, d. d. 2015a, 2; Alples, d. d. 2016b, 4). Tudi pri izvozu izdelkov tuje blagovne znamke so povečali prodajo, kjer pa pravijo, da imajo še možnosti za rast.

Pri kuhinjah in vgradnih omarah uvajajo nove poslovne modele, naročniške proizvodnje po meri, kar jim omogoča zadovoljiti še tako zahtevne individualne kupce in tudi v tem segmentu že zaznavajo povečano povpraševanje.

Kot že rečeno so, s prodajo kuhinj začeli leta 2011. Z obstoječimi kuhinjami se približujejo 5-odstotnemu tržnemu deležu. Cilj ob uvedbi novega programa kuhinj Smart⁴⁷ je doseči 10-odstotni tržni delež. Kuhinje Smart so proizvod, ki je tehnično gledano nekaj vmes med kuhinjami in ploskovnim pohištvom in po njihovih ocenah predstavljajo produkti podobni kuhinjam Smart, 1/3 celotne prodaje kuhinj. Največ prodaje pričakujejo v Sloveniji in na Hrvaškem nekaj pa na ostalih trgih bivše Jugoslavije ter na Slovaškem, Češkem in v Franciji. Za opremo teh prodajnih mest je bilo treba prilagoditi razstavne površine, pripraviti projekte, eksponate in prodajne pripomočke (katalogi, programi za izris v prostoru, marketinške aktivnosti). Poleg tržnih analiz je pripravo večine teh aktivnosti nosila marketinška služba. Za prodor na nove trge (Slovaška, Češka in v Francija) je bilo potrebno vse prodajne pripomočke prilagoditi lokalnim zahtevam, kar od zaposlenih zahteva veliko znanja in prilagodljivosti, ter medsebojnega sodelovanja (Alples, d. d. 2015b, 5).

Poleg finančnih kazalnikov uspešnosti poslovanja smo v teoretičnih izhodiščih spoznali tudi nefinančne kazalnike. Tekavčič (2002), Hočevar in drugi (2003) med drugimi izpostavljajo model uravnoteženega sistema kazalnikov, s katerim merijo svojo uspešnost tudi v podjetju Alples. Za vsako področje naredijo letni plan, v katerem opredelijo različne cilje, ki jim poskušajo slediti, in potem na podlagi doseganja teh ciljev ocenjujejo svojo uspešnost. Primeri ciljev kadrovskega področja za leto 2014 so: povečati motivacijo zaposlenih z vpeljavo novih modelov in pristopov, povečati usposobljenost zaposlenih, izboljšanje organizacijskih sistemov vodenja in poslovanja ter optimalno vzdrževati in nadgrajevati informacijski sistem glede na potrebe uporabnikov (Alples, d.d. 2014b, 1–2). V nadaljevanju potem v nekaterih primerih na podlagi merljivih podatkov, v drugih primerih pa na podlagi

⁴⁷ Kuhinje Smart so začeli prodajati v maju 2016.

ocen merijo uspešnost doseganja teh ciljev. Rezultati jim bolj kot za ugotavljanje dosedanje uspešnosti pomagajo pri oblikovanju strategije in ciljev za naprej (Vodja finančno-računovodskega področja 2016). Kot primer dveh nefinančnih kazalnikov lahko navedem dve merili s področja komerciale. V Tabeli 13.1. lahko vidimo gibanje števila strank v njihovi bazi in število obiskov njihove internetne strani:

Tabela 13.1: Merila uravnoveženega sistema kazalnikov – področje komerciale

Merilo	Enota	Doseženo 2011	Doseženo 2012	Doseženo 2013
Število obiskovalcev na spletnih straneh	Št	22.832	23.310	23.982
Število strank v Alplesovi bazi	Št	11.300	11.870	12.330

Vir: Alples, d. d. (2014a, 3).

Kazalnika iz Tabele 13.1 sta primer ugotavljanja poslovne uspešnosti s pomočjo nefinančnih kazalnikov in pomenita spremljanje poslovne uspešnosti z vidika kupcev. Kot lahko vidimo v tabeli, se tako baza stalnih Alplesovih kupcev kot tudi obisk njihove spletne strani povečujeta, kar je eden od pokazateljev njihove uspešnosti.

Da razmere na trgu še niso stabilne, se je pokazalo v letu 2015, ko je podjetje ponovno slabše poslovalo in doseglo negativen rezultat. Razlogi za to so predvsem zunanji, saj sta med drugim nepričakovano propadla dva njihova pomembna prodajna partnerja v Nemčiji. Poleg tega so v letu 2015 pospeševali prodajo vgradnih omar in kuhinj, kar pa v začetni fazi, dokler se na trgu ne stabilizira prodaja pomeni manjšo donosnost oziroma pokritje, tudi zaradi večjih vlaganj v marketinške in sejemske aktivnosti ter postavitve eksponatov v prodajne salone. Tudi sama informacijska tehnologija za ta dva proizvoda je popolnoma drugačna od obstoječe, ki jo uporabljajo, tako da še vzpostavljajo pravo organizacijo proizvodnje, ki bo izboljšala produktivnost in zmanjšala napake. Tako je osnovni cilj v letu 2016 vzpostaviti pozitivno poslovanje, s prodajo obstoječih in novih programov povečati prihodke, ter na vseh področjih poslovanja zmanjšati stroške (Alples, d. d. 2016b, 7). V prid dejstvu, da je doseganje pozitivnega poslovanja v trenutnih razmerah za podjetje uspeh, govori že podatek, da je večina proizvajalcev pohištva v Sloveniji propadla, vsi ostali pa se bodo zelo težko obdržali na tržišču. Tako je Alples ena redkih firm v Sloveniji, ki še uspešno proizvaja pohištvo na industrijski način, kot pravijo z lepi možnostmi tudi v prihodnje. Posledično s propadom nekaterih drugih podjetij so celo povečali svoj tržni delež na področju celotne

prodaje pohištva v Sloveniji, ki se je med letoma 2005 in 2008 gibal okoli 15%, v zadnjih treh letih pa je porasel na skoraj 30 %. Ugotovimo lahko torej, da je podjetje konkurenčno v svoji panogi, kljub temu pa rezultati poslovanja zaradi slabih razmer še niso takšni, kot si jih želijo (Alples, d. d. 2016b, 3).

14 ZAKLJUČEK

Nikoli v zgodovini ni bilo znanje v podjetjih tako pomembno kot v zadnjih letih, ko se svetovno gospodarstvo sooča z morda najhujšo svetovno finančno in gospodarsko krizo do sedaj. Problem slovenskih podjetij po osamosvoji je bil, da jih je večina imela kadre s (pre)nizko izobrazbeno strukturo in posledično premalo znanja za uspešen boj s konkurenco. Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih je postalo ena najpomembnejših nalog menedžmenta v podjetjih. Vendar pa samo znanje ni dovolj, če ga ne znamo pravilno uporabiti. Poleg samega pridobivanja znanja je postalo pomembno tudi učinkovito upravljanje znanja in na ta način izkoriščanje vseh njegovih potencialov.

Diplomsko delo je sestavljena iz dveh delov. V prvem delu smo spoznali teoretična izhodišča o pridobivanju in uporabi znanja kot pomembnem delu kadrovske dejavnosti vsakega podjetja. Ugotovili smo, da sta tako izobraževanje, kot tudi upravljanje znanja ključnega pomena za inovativnost organizacij, le-ta pa osnova za konkurenčnost podjetij. Le podjetja, ki imajo dovolj znanja, da so bolj inovativna od konkurence, imajo možnost za uspeh na vse bolj zahtevnem globalnem trgu.

V drugem delu sem obravnaval podjetje Alples, d. d., iz Železnikov. Alples je podjetje z dolgo tradicijo proizvodnje pohištva in uveljavljeno blagovno znamko, ki pa je v zadnjih 25 letih doživljalo tako vzpone kot padce. Zaradi načina proizvodnje v letih pred osamosvojitvijo so se v zaključek tisočletja podali z zelo nizko izobrazbeno strukturo zaposlenih. Kmalu so spoznali, kako pomembno je znanje ne samo za doseganje boljših poslovnih uspehov, ampak tudi za samo preživetje na vse bolj zahtevnem pohištvenem trgu. V diplomskem delu sem najprej opisal, kako je potekalo intenzivno izobraževanje in usposabljanje kadrov po letu 1998. Vendar pa samo znanje ni dovolj, če ga ne znaš tudi pravilno uporabiti. V podjetju se predvsem v zadnjih letih, v času svetovne finančne in gospodarske krize, zavedajo, da bodo lahko uspešni le z različnimi postopki upravljanja znanja. Učinkovita uporaba znanja jim v veliki meri pomaga pri inovativnosti na vseh področjih njihovega delovanja, od snovanja

novih izdelkov prek izboljšav v proizvodnih postopkih do uspešnejše prodaje. Hipotezo, ki sem jo preverjal, da upravljanje znanja pripomore k inovativnosti v podjetju, torej lahko potrdim. V podjetju se zavedajo, da samo z novimi, drugačnimi in boljšimi izdelki lahko pridobijo in tudi obdržijo kupce in da je pri tem ključnega pomena, da pri izdelavi takšnih izdelkov uporabijo znanje vseh zaposlenih.

Druga hipoteza, ki sem jo preverjal, je, da razvijanje in učinkovito upravljanje znanja vplivata na konkurenčnost podjetja. Podjetje je eno najbolj znanih in uveljavljenih podjetij v svoji panogi v Sloveniji in na območju bivše Jugoslavije, dobro pa je poznano tudi v drugih delih Evrope. Vendar pa samo uveljavljena blagovna znamka ni dovolj za konkurenčnost podjetja. Potrebno je stalno dokazovanje, ki pa od podjetij zahteva dobro usposobljene in motivirane kadre, ki se v vsakem trenutku znajo prilagoditi situaciji in pravilno ukrepati. Znanje je pri tem ključnega pomena. Tega se zavedajo tudi v podjetju Alples. Kriza jih je tako kot večino podjetij, ne samo v Sloveniji, pač pa tudi v svetu, presenetila in nanjo niso bili pripravljeni. Vendar različni kazalci kažejo, da jih kriza kljub vsemu ni tako prizadela kot večino ostalih slovenskih podjetij v njihovi panogi. Z različnimi ukrepi prestrukturiranja podjetja so poslovanje ponovno stabilizirali z vlaganjem v raziskave in razvoj, z novimi inovativnimi izdelki pa imajo v prihodnosti dobre možnosti, da postanejo tako uspešni, kot so bili v letih pred krizo. Potrdim lahko tudi drugo hipotezo, saj menim, da jim znanje, ki so ga pridobili z dodatnim izobraževanjem in usposabljanjem, in tudi nekateri postopki upravljanja znanja pomagajo tako pri reševanju problemov kot tudi pri načrtovanju nadaljnjih korakov, kar pripomore k večji konkurenčnosti podjetja na trgu. Kuhinje SMART so lep primer, kako znanje in postopki upravljanja znanja pripomorejo k razvoju novih izdelkov, ki predstavljajo potencial za boljše poslovanje oziroma konkurenčnost.

V podjetju Alples, d. d., se zavedajo, da so izobraženi in usposobljeni kadri ključni za razvoj in uspešnost vsake organizacije. Brez znanja ni napredka, brez napredka ni konkurenčnosti, nekonkurenčnost pomeni propad. Pri tem je najpomembneje, da imajo primerno znanje vsi posamezniki v organizaciji, ne le peščica vodilnih ljudi. V zadnjih letih se še mnogo hitreje kot prej spreminjajo procesi, postopki in tehnologija, te spremembe pa so vidne na vseh nivojih v podjetjih. Podjetja jim morajo za svoj obstoj nujno slediti. Sledijo pa jim lahko le z ustrezno načrtovanim in izvajanim programom izobraževanja in usposabljanja vseh zaposlenih. Glede na vse prikazano, lahko ugotovim, da je podjetje Alples, d. d., zgleden primer uspešno organiziranega izobraževanja svojih zaposlenih z dobro zastavljenim načrtom

in uspešnim izvajanjem tega načrta. Zavedajo se pomena izobraževanja tako za podjetje kot za posameznike. Vendar pa je za večjo učinkovitost treba pridobljeno znanje tudi primerno upravljati. Glede na to, da podjetje nima zapisane strategije upravljanja znanja, bi bil moj predlog vodilnim v podjetju, da takšno strategijo naredijo in ji v nadaljevanju tudi sledijo. Ugotovil sem, da imajo na nekaterih področjih upravljanja znanja določene pomanjkljivosti, ki bi jih lahko s primerno strategijo odpravili, kar bi pripomoglo k večji učinkovitosti. Z dodatnimi programi, predvsem z uporabo informacijskih tehnologij oziroma z informacijsko podprto bazo znanja, bi v podjetju še dodatno pripomogli k širjenju, ustvarjanju in uporabi znanja.

15 LITERATURA

1. Almeida, Paul, Phene Anupama in Rob Grant. 2005. Innovation and knowledge management: scanning, sourcing, and integration. V *Handbook of organizational learning and knowledge management*, ur. Mark Easterby-Smith in Marjorie A. Lyles, 357–371. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
2. Alples, d.d. 2000. *Poslovni načrt za leto 2001*. Železniki: interno gradivo.
3. --- 2002a. *Poslovni načrt za leto 2003*. Železniki: interno gradivo.
4. --- 2002b. *Uvajanje novo zaposlenih delavcev na delovno mesto*. Železniki: interno gradivo.
5. --- 2003. *Plan izobraževanja in usposabljanja za leto 2003*. Železniki: interno gradivo.
6. --- 2007. *Predstavitev podjetja*. Železniki: interno gradivo.
7. --- 2008. *Letno poročilo 2007*. Železniki: interno gradivo.
8. --- 2009. *Letno poročilo 2008*. Železniki: interno gradivo.
9. --- 2012. *Letno poročilo 2011*. Železniki: interno gradivo.
10. --- 2013. *Timi v proizvodnji*. Železniki: interno gradivo.
11. --- 2014a. *Uravnovežen sistem kazalnikov: cilji aktivnosti in merila po področjih za leto 2014 – komerciala*. Železniki: interno gradivo.
12. --- 2014b. *Uravnovežen sistem kazalnikov: cilji aktivnosti in merila po področjih za leto 2014 – organizacijsko kadrovska področje*. Železniki: interno gradivo.
13. --- 2015a. *Letno poročilo 2014*. Železniki: interno gradivo.
14. --- 2015b. *Razvoj kuhinje Smart*. Železniki: interno gradivo.
15. --- 2015c. *Strategija družbe 2016 – 2017*. Železniki: interno gradivo.
16. --- 2015č. *Strategija finančno računovodskega področja 2015*. Železniki: interno gradivo.
17. --- 2015d. *Strategija razvojnega področja 2015*. Železniki: interno gradivo.
18. --- 2016a. *Letno poročilo 2015*. Železniki: interno gradivo.
19. --- 2016b. *Poslovni načrt za obdobje 2016–2022*. Železniki: interno gradivo.
20. *An interview with Tom Davenport and Larry Prusak about their new book*. Dostopno prek: <http://www.brint.com/km/davenport/working.htm> (20. maj 2016).
21. Andreou, Andreas N. in Nick Bontis. 2007. A model for resource allocation using operational knowledge assets. *The learning organisation* 14 (4): 345–374. Dostopno prek:

- https://www.researchgate.net/publication/228359450_A_model_for_resource_allocation_using_operational_knowledge_assets (9. julij 2016).
22. Bevc, Milena. 1991. *Ekonomski pomen izobraževanja*. Radovljica: Didakta.
 23. Bontis, Nick, Chua Chong Keow, William Richardson in Stanley Richardson. 2000. Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital* 1 (1): 85–100. Dostopno prek: <http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic/publications/JIC1-1Bontis.pdf> (26. junij 2016).
 24. Bontis, Nick. 1998. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management decision* 36 (2): 63–76. Dostopno prek: <http://www.aquifolium.biz/apgc2005/bontis4.pdf> (17. junij 2016).
 25. Boxall, Peter in John Purcell. 2003. *Strategy and human resource management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
 26. Brečko, Daniela. 1997. Akcijsko raziskovanje v izobraževanju odraslih. *Andragoška spoznanja* 3 (1): 36–40. Dostopno prek: <http://revije.ff.uni-lj.si/AndragoskaSpoznanja/article/view/6676/6375> (13. maj 2016).
 27. --- 2007. Razvoj kariere v učeči se organizaciji. *Andragoška spoznanja* 12 (1): 58–72. Dostopno prek: <http://revije.ff.uni-lj.si/AndragoskaSpoznanja/article/view/961/774> (15. julij 2016).
 28. Choo, Chun Wei in Nick Bontis. 2002. *The strategic management of intellectual capital and organisational knowledge*. Oxford: Oxford University Press.
 29. Collison, Chris in Geoff Parcell. 2002. *Učimo se leteti*. Ljubljana: GV založba.
 30. Cotič Svetina, Anja in Igor Prodan. 2008. How internal and external sources of knowledge contribute to firms' innovation performance. *Managing global transitions* 6 (3): 277–299. Dostopno prek: http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/6_277-299.pdf (23. maj 2016).
 31. Critten, Peter. 1993. *Investing in people: towards corporate capability*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
 32. Čater, Tomaž. 2006. Pomen osnov konkurenčne prednosti podjetja v skladu s šolo na temelju znanja. *Organizacija* 39 (6): 386–392. Dostopno prek: [file:///D:/Downloads/111-222-1-PB%20\(1\).pdf](file:///D:/Downloads/111-222-1-PB%20(1).pdf) (22. maj 2016).

33. --- 2007. Dejavniki konkurenčne prednosti in uspešnosti podjetja. *Naše gospodarstvo* 53 (1/2): 18–27. Dostopno prek: [file:///D:/Downloads/Dejavniki_URN-NBN-SI-doc-21Z927VC%20\(1\).pdf](file:///D:/Downloads/Dejavniki_URN-NBN-SI-doc-21Z927VC%20(1).pdf) (29. julij 2016).
34. Darroch, Jenny. 2005. Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of knowledge management* 9 (3): 101–115. Dostopno prek: <https://www.researchgate.net/publication/220363143> (11. maj 2016).
35. Davenport, Thomas H. in Laurence Prusak. 1998. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
36. Dearlove, Des. 2005. Intervju z menedžerskim gurujem Petrom Druckerjem, 2. del: Prihaja povsem drugačen svet. *Finance* 16. avgust. Dostopno prek: <http://www.finance.si/128598/Intervju-z-menedzerskim-gurujem-Petrom-Druckerjem-2-del-Prihaja-povsem-drugacen-svet> (25. maj 2016).
37. *Definition*. Dostopno prek: <http://www.skyrme.com/kmbasics/definition.htm> (27. april 2016).
38. Delahaye, Brian L. 2003. Human resource development and the management of knowledge capital. V *Human resource management: challenges & future directions*, ur. Retha Wiesner in Bruce Millett, 204–218. Milton: J. Wiley & Sons Australia.
39. Dermol, Valerij. 2010. *Vplivi usposabljanj na učenje v podjetju in na njegovo uspešnost*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
40. Desouza, Kevin C. 2011. An introduction to knowledge management. V *Knowledge management: an introduction*, ur. Kevin C. Desouza in Scott Paquette, 3–34. London: Facet.
41. Dessler, Gary. 2003. *Human resource management*. New York: Practice Hall.
42. Dimovski, Vlado in Tadeja Colnar. 1999. Organizacijsko učenje. *Teorija in praksa* 36 (5): 701–722. Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/tip/tip19995DimovskiColnar.PDF> (7. avgust 2016).
43. Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Miha Škerlavaj in Jana Žnidaršič. 2005. *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.
44. Dovžan, Henrik. 1994. Marketinške ideje: inovativnost in konkurenčne strategije. *Gospodarski vestnik* (13): 62 Dostopno prek: <http://www.inovativnost.net/clanki/2/1.htm> (23. maj 2016).

45. --- 2003. Izobraževanje v učeči se organizaciji. *Andragoška spoznanja* 9 (1): 63–70. Dostopno prek: <http://revije.ff.uni-lj.si/AndragoskaSpoznanja/article/view/5922/5652> (15. julij 2016).
46. Drnovšek, Janez. 2001. Vseživljenjsko učenje postaja nujnost. V *TVU – novice*, ur. Nevenka Kocijančič, 4–5. Ljubljana: Andragoški center Slovenije. Dostopno prek: http://tvu.acs.si/novice/2001/TVU-Novicke_2001-03.pdf (9. julij 2016).
47. Dular, Boris. 1997. Učinki vlaganj v kadre v Krki, tovarni zdravil. V *Quo vadis management: 16. posvetovanje organizatorjev dela Portorož 2-4. april 1997*, ur. Goran Vukovič, 556–560. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
48. Easterby–Smith, Mark in Luis Araujo. 1999. Organisational learning: current debates and opportunities. V *Organizational learning and the learning organization*, ur. Mark Easterby–Smith, John Burgoine in Luis Araujo, 1–21. London: Sage.
49. *EBITDA*. Dostopno prek: <http://www.financnislovar.com/definicije/ebitda.html> (8. avgust 2016).
50. Fatur, Peter in Borut Likar. 2009. *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja*. Koper: Fakulteta za management. Dostopno prek: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-059-8.pdf> (22. maj 2016).
51. Ferjan, Marko. 1999. *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
52. Finger, Matthias in Silvia Buergin Brand. 1999. The Concept of the 'learning organization' applied to the transformation of the public sector: conceptual contributions for theory development. V *Organizational learning and the learning organization*, ur. Mark Easterby – Smith, John Burgoine in Luis Araujo, 130–156. London: Sage.
53. *FI-PO – Finančni podatki*. Dostopno prek: http://www.ajpes.si/fipo/pojasnila_za_gd.asp# (8. avgust 2016).
54. Gamble, Paul R. in John Blackwell. 2001. *Knowledge management: a state of the art guide: models and tools, strategy, intellectual capital, planning, learning, culture, processes*. London: Kogan Page.
55. Gomezelj Omerzelj, Doris. 2009. *Management znanja v majhnih in srednjih podjetjih*. Koper: Fakulteta za management.
56. Govekar-Okoliš, Monika in Nives Ličen. 2008. *Poglavja iz andragogike*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete, Oddelek za pedagogiko in andragogiko.
57. Hislop, Donald. 2005. *Knowledge management in organizations: a critical introduction*. Oxford: Oxford University Press.

58. Hočevar, Marko, Marko Jaklič in Hugo Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV založba.
59. Hulsebosch, Joitske, Mark Turpin in Sibrenne Wagenaar. 2009. Monitoring and evaluating knowledge management strategies. *IKM Background Paper* (oktober). Dostopno prek: http://www.kessels-smit.com/files/IKM_Background_Paper_Monitoring_and_evaluating_knowledge_management_strategies.pdf (20. maj 2016).
60. Huseman, Richard C. in Jon P. Goodman. 1999. *Leading with knowledge: the nature of competition in the 21st century*. Thousand Oaks: Sage, cop.
61. Ilič, Branko. 2001. *Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju*. Ljubljana: FDV.
62. *Increasing return to scale*. Dostopno prek: <http://www.businessdictionary.com/definition/increasing-return-to-scale.html> (18. junij 2016).
63. *Intellectual capital*. 2011. Dostopno prek: <http://www.skyrme.com/kmbasics/ic.htm> (15. junij 2012).
64. Ivančič, Angelca. 1999. *Izobraževanje in priložnosti na trgu dela*. Ljubljana: Znanstvena knjižica FDV.
65. Jereb, Janez. 1998. *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
66. Kešetović, Alen. 2012. Filozofija vitke proizvodnje – koncept, ki prinaša poslovne uspehe. V *Zbornik 9. festivala raziskovanja ekonomije in managementa*, 227–233. Koper: Fakulteta za management. Dostopno prek: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-135-9/prispevki/025.pdf> (25. junij 2016).
67. Kok, Andrew. 2007. Intellectual capital management as part of knowledge management initiatives at institutions of higher learning. *The electronic journal of knowledge management* 5 (2): 181–192. Dostopno prek: <file:///D:/Downloads/ejkm-volume5-issue2-article102.pdf> (9. julij 2016).
68. Kos, Marko. 1996. *Inovacijski menedžment: priročnik za mala in velika podjetja*. Ljubljana: FDV.
69. --- 2006. Znanje in konkurenčnost organizacije. V *Menedžment znanja – na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 155–168. Maribor: Založba Pivec.

70. Kramberger, Anton. 1999. *Poklici, trg dela in politika*. Ljubljana: Znanstvena knjižica FDV.
71. *Law of diminishing returns*. Dostopno prek: <http://www.businessdictionary.com/definition/law-of-diminishing-returns.html> (18. junij 2016).
72. Lazović, Svetlana. 2013. Učinkovit menedžment znanja kot podlaga za celostni znanjski inženiring: znanje kot ključni kapital organizacije. *Andragoška spoznanja* 19 (1): 79–87. Dostopno prek: <http://revije.ff.uni-lj.si/AndragoskaSpoznanja/article/view/503/383> (14. julij 2016).
73. Ličen, Nives. 2006. *Uvod v izobraževanje odraslih*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za pedagogiko in andragogiko.
74. Lipičnik, Bogdan. 1997. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
75. Lundvall, Bengt-Ake. 2000. The learning economy: some implications for the knowledge base of health and education systems. V *Knowledge management in the learning society*, 125–141. Paris: OECD Publishing. Dostopno prek: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/knowledge-management-in-the-learning-society_9789264181045-en#page123 (16. Junij 2016).
76. Luthy, David H. 1998. *Intellectual capital and its measurment*. Logan: College of Business. Dostopno prek: <http://www.apira2013.org/past/apira1998/archives/pdfs/25.pdf>. (17. junij 2016).
77. Luzar, Brigita. 2015. Zaposleni kot ključni vir konkurenčnosti sodobne organizacije. *Revija za ekonomske in poslovne vede* 1: 112–128. Dostopno prek: http://vsup.vsnm.si/uploads/revija_eb/vol2no1/revija_eb_2015_v2_n1_8.pdf (20. maj 2016).
78. Mageswari, Uma S. D., Chitra Sivasubramanian in Srikantha T. N. Dath. 2013. Knowledge management enablers, processes and innovation in small manufacturing firms: a structural equation modeling approach. *The IUP journal of knowledge management* 12 (1): 33–58. Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=6a55f2c5-d887-4530-92f6-6257b5a4bfeb%40sessionmgr106&vid=0&hid=112> (27. junij 2016).
79. Marentič Požarnik, Barica. 2011. Kaj je kakovostno znanje in kako do njega? O potrebi in možnostih zблиževanja dveh paradigem. *Sodobna pedagogika* 62 (2): 28–50.

- Dostopno prek: <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-9NQGUXA1> (30. marec 2016).
80. Mciver, Derrick, Cynthia A. Lengnick – Hall, Mark L. Lengnick – Hall in Indu Ramachandrian. 2013. Understanding work and knowledge management from a knowledge- in – practice perspective. *Academy of management review* 38 (4): 597–620. Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=231c4164-9ebe-4ab7-976a-caee7ababe4e%40sessionmgr105&vid=0&hid=112> (27. junij 2016).
81. *Meritum project*. Dostopno prek: http://www.pnbukh.com/files/pdf_filer/MERITUM_Guidelines (18. junij 2016).
82. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
83. --- 2009. *Izmerimo in razvijmo intelektualni kapital organizacije*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
84. Mikulec, Borut. 2013. Družbene spremembe in vseživljenjsko učenje. *Andragoška spoznanja* 19 (4): 70–79. Dostopno prek: <file:///D:/Downloads/1019-2379-1-SM.pdf> (15. julij 2016).
85. *Model kompetenc za lesarstvo*. 2013. Dostopno prek: http://new.kocles.si/wp-content/uploads/2015/10/KOCles_Model_Kompetenc_povzetek_web.pdf (3. junij 2016).
86. Moon, Jongmin T. in Kevin C. Desouza. 2011. The concept of management. V *Knowledge management: an introduction*, ur. Kevin C. Desouza in Scott Paquette, 73–96. London: Facet.
87. Možina, Stane in Nada Zupan. 2009. Strateški menedžment človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 97–142. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
88. Možina, Stane. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
89. --- 2009a. Management znanja. *Izzivi managementu, spletna revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa* 1 (2): 4–10.
90. --- 2009b. Učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 467–520. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

91. Nieto, Michael L. 2006. *An introduction to human resource management: an integrated approach*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
92. Nonaka, Ikujiro in Hirotaka Takeuchi. 1995. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
93. Nonaka, Ikujiro. 2008. *The knowledge-creating company*. Boston: Harvard Business Press.
94. Paquette, Scott in Kevin C. Desouza. 2011. Knowledge creation. V *Knowledge management: an introduction*, ur. Kevin C. Desouza in Scott Paquette, 99–138. London: Facet.
95. Pavlin, Samo. 2005. Upravljanje znanja kot posebno raziskovalno področje. *Organizacija* 38 (7): 361–367. Dostopno prek: <file:///D:/Downloads/URN-NBN-SI-DOC-W2Y4KL53.pdf> (16. april 2016).
96. Pibernik, Nataša. 2010. Ravnanje z znanjem v podjetju. V *Zbornik 7. festivala raziskovanja ekonomije in managementa*, 107–113. Koper: Fakulteta za management. Dostopno prek: www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-122-9/prispevki/010.pdf (2. april 2016).
97. Potrč, Marjeta. 1997. Kako izboljšati izobrazbeno strukturo zaposlenih. *Andragoška spoznanja* 2 (97): 78–84. Dostopno prek: <file:///D:/Downloads/6694-13923-1-SM.pdf> (2. april 2016).
98. Rašič, Katja in Mirko Markič. 2008. *Inovativnost in uspešnost gospodarskih družb*. Koper: Fakulteta za management.
99. RC31 d.o.o. 2010. *Poslovni načrt RC31*. Železniki: interno gradivo.
100. Roos, Johan, Goeran Roos, Leif Edvinsson in Nicola C. Dragonetti. 2000. *Intelektualni kapital: krmarjenje po novem poslovnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
101. Simčič, Irena. 1997. Izobrazba in ekonomska uspešnost. V *Quo vadis management: 16. posvetovanje organizatorjev dela Portorož 2-4. april 1997*, ur. Goran Vukovič, 345–356. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
102. Styhre, Alexander. 2003. *Understanding knowledge management: critical and postmodern perspectives*. Malmö: Liber.
103. Sveiby, Karl-Eric. 2001. *Intellectual capital and knowledge management*. Dosegljivo prek: <http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html> (9. julij 2016).

104. Svetlik, Ivan in Andrej Kohont. 2009. Organizacija in izvajanje menedžmenta človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 143–191. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
105. Svetlik, Ivan in Samo Pavlin. 2004. Izobraževanje in raziskovanje za družbo znanja. *Teorija in praksa* 41 (1–2): 199–211. Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/tip20041-2svetlikpavlin.pdf>. (15. april 2016).
106. Šinko, Simona. 2010. Evalvacija v neformalnem izobraževanju odraslih. *Andragoška spoznanja* 16 (2): 52–60. Dostopno prek: <http://revije.ff.uni-lj.si/AndragoskaSpoznanja/article/view/620/515> (15. julij 2016).
107. Tekavčič, Metka. 2002. Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 664–692. Radovljica: Didakta.
108. *Types of knowledge*. 2011. Dostopno prek: <http://www.skyrme.com/kmbasics/ktypes.htm> (27. april 2016).
109. Vodja finančno-računovodskega področja. 2016. Intervju z avtorjem. *Železniki*, 17. maj.
110. Vodja kadrovskega področja. 2016. Intervju z avtorjem. *Železniki*, 18. maj.
111. Vukovič, Gordana in Gozdana Miglič. 2006. *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
112. Walecka-Jankowska, Katarzyna. 2015. Relationship between Knowledge Management and Innovation. *Social Sciences* 90 (4): 55–66. Dostopno prek: <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ss.90.4.14260> (18. junij 2016).
113. *Why manage knowledge?* Dostopno prek: <http://www.skyrme.com/kmbasics/whykm.htm> (20. maj 2016).
114. Willcoxson, Lesley. 2003. Creating the HRM context for knowledge management. V *Human resource management: challenges & future directions*, ur. Retha Wiesner in Bruce Millett, 72–83. Milton: J. Wiley & Sons Australia.
115. Zupan, Nada. 1999. Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih v podjetju. *Industrijska demokracija* 10: 4–9. Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/priloge/ID991004.doc (30. marec 2016).
116. Žnidaršič, Jasmina in Eva Jereb. 2011. Innovations and lifelong learning in sustainable organization. *Organizacija* 44 (6): 185–194. Dostopno prek: <http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija/article/view/412> (22. maj 2016).