

Prof. dr. Štefan Ivanko

MANAGEMENT IN UČINKOVITO POVEZOVANJE ORGANIZACIJ

POVZETEK

Dosežki vrhunske tehnologije vplivajo na spremembe in nastanek globalnih ekonomskih zakonitosti, ki se kažejo v novem globalnem ekonomskem redu, ki ga največkrat imenujemo nova ekonomija. Nova ekonomija nudi nove možnosti organiziranja podjetij in drugih organizacij. Osnovna njena značilnost je, da poslovanje podjetij in drugih organizacij ni več zaprto v okvirje obstoječih podjetij in drugih organizacij, temveč se povezujejo z drugimi podjetji in organizacijami v razne oblike poslovnih mrež. Ena takšnih poslovnih mrež je skupnost e-poslovanje (SEP).

Upravljanje znanja (Knowledge Management) je v sodobni teoriji organizacije in managementa ter praksi organizacij vse bolj uporabljena zasnova, ki poudarja, da je znanje najpomembnejši vir konkurenčne prednosti organizacije prihodnosti. Management znanja je proces ustvarjanja, pridobivanja, hranjenja, priprave, prenašanja in uporabe znanja. Kako se organizacija loti vpeljevanja upravljanja z znanjem je v veliki meri odvisno od managerjev.

Ključne besede: **organizacija, management, učeča se organizacija, management znanja.**

MANAGEMENT AND EFFECTIVE INTEGRATION OF ORGANIZATIONS

ABSTRACT

The achievements of high technology cause changes and new global economic laws which appear in the new global economic order. The new economy offers new opportunities to organize the enterprises and other organizations. Its main characteristic figures is in the fact that the business of enterprises are not closed any more in their present frames. The enterprises and the other organizations are linked to different business networks. One of such a network is e-business or jointly e-business.

In modern theory of organization and management and in the practice of organizations knowledge management is becoming an increasingly utilised concept that emphasizes knowledge as a most important source of competitive advantage of a future organization. Knowledge management is a process of creating, acquiring, storing, preparing, transferring and utilizing knowledge. The approach of an organization to introducing knowledge management greatly depends on its management.

Key words: **organization, management, learning organization, knowledge management.**

1. POJEM NOVE EKONOMIJE

Razvoj visoke tehnologije začneja vplivati na vsa področja človekovega delovanja. Dosežki vrhunske tehnologije vplivajo na spremembe in nastanek globalnih ekonomskih zakonitosti, ki se kažejo v novem globalnem ekonomskem redu, ki ga največkrat imenujemo nova ekonomija. Pri tem gre za novo ekonomsko ureditev sveta, nove načine poslovanja, ki so podprti z vedno zmogljivejšimi računalniki in eksplozivnim razvojem telekomunikacij. Zaradi teh dejstev nekateri raziskovalci imenujejo novo ekonomijo tudi digitalna. Glavne značilnosti nove oziroma digitalne ekonomije so v tem, da je globalna, tako pri izmenjavi idej, informacij in odnosov ter da je izjemno povezana. Organiziranost in poslovanje organizacij ter medorganizacijsko sodelovanje se kaže v obliki različnih mrežnih povezav, ki se izjemno izboljšujejo in povečujejo. Cilji organizacij tudi v novi ekonomiji ostajajo enaki. To spremenjeno v novi ekonomiji pa bo organizacija in organiziranost poslovanja organizacij, ki je in bo v novi ekonomiji močno spremenjena. Svetovno znani ekspert s področja organizacije in managementa P. Drucker navaja, da sta sedanja organizacija in organiziranost poslovanja sad industrijske dobe dvajsetetega stoletja in da bosta izginila v prvih petindvajsetih letih novega tisočletja ter se preoblikovala v oblike, primernejše novim razmeram poslovanja, ki jih prinaša nova ekonomija (Semolič et al., 2001, str. 7).

2. SVETOVNI RAZVOJNI TRENDI

Spremenjena organiziranost poslovanja je pomembna sestavina sodobne organizacije nove ekonomije. Nova ekonomija terja stalno prilagajanje in razvoj poslovanja organizacij. Nestabilnost okolja je stalnica v novi ekonomiji, ki terja povsem drugačno poslovno obnašanje gospodarskih in drugih organizacij glede na to, kako se je poslovalo in se še v velikem delu danes posluje.

Za novo ekonomijo, ekonomijo enaindvajsetega stoletja, je značilna globalizacija, hiter tehnološki razvoj, internet, elektronsko poslovanje, virtualne organizacije idr. Sodobno poslovno okolje terja stalne spremembe, ki jih organizacije morajo izrabiti v svoje koristi, sicer jim lahko povzročijo veliko težav. Računalniška revolucija prehaja v zrelo dobo, imenovano tudi »digitalna ekonomija«. Dinamičen tehnološki razvoj podprt z intenzivnim razvojem računalniške tehnologije povzroča velike spremembe. Tudi politične in družbene spremembe so vse bolj intenzivne in radikalnejše. Osnovne značilnosti sodobnega poslovanja so vidne v globalizaciji trgov, izdelkov in organizacij, v spremenjenem načinu dodajanja nove vrednosti, elektronskem poslovanju, zmanjšanem pragu velikosti podjetja in kapitala, ki je potreben za vztop na svetovni trg, deregulaciji sistemov idr. Dinamika sprememb se vidno povečuje. Podlaga vsakega uspešnega poslovanja je, da vemo, kakšne so smernice sprememb, globalno in dejavnosti našega delovanja. V svetovno znanem poročilu, ki ga je napisal J. F. Coates, predsednik firme Coates & Jarrat, Inc. (Semolič et al, 2001, str.11) so med drugim opisane glavne smernice sodobnega okolja in njihov vpliv na poslovanje organizacij. V omenjenem poročilu Coates opisuje sodobne razvojne trende na desetih segmentih: globalizaciji, svetovnih demografskih trendih, informacijski tehnologiji, družbenih vrednotah, poslovni praksi, človeških virih, znanosti in tehnologiji, načrtovanju in graditeljstvu, trgih in projektne managementu. Ne glede na to, da je to Coatesovo poročilo pisano z vidika ameriškega gospodarstva, je zanimivo in koristno tudi za ostali svet, saj opisuje spremembe in priložnosti, ki nas čakajo v prihodnje. Z vidika globalizacije Coates predvideva močno rast svetovnega prebivalstva, ki bo leta 2025 štelo približno 8,3 milijarde. To prebivalstvo bo živelo v treh regija oziroma svetovih. Prvi svet sestavljajo države razvitega sveta (ZDA, zahodna Evropa, Kanada, Avstralija, Nova Zelandija in Japonska). V tem svetu bo živelo 1,4 milijarde svetovne populacije. Drugi svet zavzemajo države, kjer so potrebe prebivalstva in razpoložljivi viri razmeroma uravnoteženi. V tem svetu bo leta 20025 živelo 5,1 milijarde prebivalcev (sem sodi tudi Slovenija). Tretji svet sestavljajo države, ki so

v najslabšem ekonomskem položaju, npr. Nigerija in Bangladeš. V tem svetu bosta leta 2025 živeli 2 milijardi prebivalcev. Iz te delitve sveta sta izvzeti Kitajska in Indija, ki sta sami po sebi dovolj veliki in sta demografsko primerljivi s svetoma ena in dva.

Med navedenimi svetovi obstajajo in bodo obstajale gospodarske in kulturne razlike. Prvi svet bo še naprej prevladoval v razvoju in uporabi visoke tehnologije ter razvoju najnaprednejših materialov in kompleksnih sistemov. Dežele drugega sveta se bodo trudile, da bodo v okviru svojih sposobnosti sledile razvoju prvega sveta. Države tretjega sveta se bodo ukvarjale predvsem z razvojnimi projekti, ki bodo zagotavljali osnovno preživiteje nacionalnih ekonomij.

V svojem poročilu Coates tudi predvideva, da bo okoli leta 2010 polovica svetovnega prebivalstva živela v mestih. Vse to bo terjalo večja vlaganja v infrastrukturo in obvladovanje kompleksnih sistemov ter oblikovalo nove trge. Bogati bodo postali še bogatejši, najrevnejši pa se bodo še vnaprej spopadali z revščino.

V novi ekonomiji se bo nadaljeval trend svetovne delitve dela med dvema poloma (Semolič, 2001, str. 14). Prvi pol bo obsegal proizvode, storitve in tehnologijo, ki bodo globalni in bodo pomenili najvišji kakovostni razred na svetovnem področju, na drugem polu pa bodo proizvodi, storitve in procesi, namenjeni lokalnim in regionalnim trgov. Organizacije se bodo morale strateško odločiti, kateremu tržnemu polu bodo usmerjene.

V novi ekonomiji bosta izobraževanje in znanje vedno bolj pomemben dejavnik ekonomskega razvoja. To bo omogočilo, da se bodo po vsem svetu pojavljala vrhunsko konkurenčna podjetja, pa tudi mobilnost vrhunskih strokovnjakov bo vse večja.

Cenejše telekomunikacije, informacijska tehnologija in potovanja bodo pospeševali globalizacijo, sodelovanje in komuniciranje med posamezniki in organizacijami na vseh ravneh.

Že omenjeno Coatesovo poročilo in številne druge študije opozarjajo na vedno večjo navzočnost globalizacije na vseh področjih človekovega delovanja, na vedno večji vpliv novih tehnologij na vsakdanje življenje in

delovanje in organiziranost poslovanja, na vedno hujše ekološke probleme idr.

Učinkovitost in uspešnost sodobnih podjetij in drugih organizacij bo temeljila na sposobnosti razumevanja globalnih trendov, kot tudi svojih trendov znotraj specifičnih industrij ali panog, kjer ta podjetja oziroma organizacije delujejo. Glede na ugotovljene razvojne trende morajo podjetja in druge organizacije usmerjati svoj razvoj ter izvajati ustrezne projekte razvoja in prilagajanja.

3. ZAKONITOSTI NOVE EKONOMIJE

Zakovitosti nove ekonomije, njihov razvoj in veljavnost, omogočajo proizvodi in tehnologije, ki so izid hitrega razvoja informacijskih tehnologij in telekomunikacij. Nova ekonomija ne pomeni, da bo vse tisto, kar je bilo razvito in uporabno v preteklosti, v celoti neuporabno v prihodnosti. Marsikaj bo ostalo še vnaprej nespremenjeno. Pojavile pa se bodo nove zakonitosti, ki so in ki bodo močno spremenjene.

Pojmovanja nove ekonomije so različna. Po Kellyju je nova ekonomija (Simolič, 2001, str, 16):

- globalna,
- daje prednost nesnovnim zahtevam (ideje, informacije, povezave ...),
- je tesno medsebojno povezana.

Nova ekonomija je posledica hitrega razvoja komunikacij, ki obsegajo digitalno tehnologijo in medije, ki niso le novo področje gospodarske dejavnosti, temveč tudi sami pomenijo določeno vrsto ekonomije.

4. ORGANIZIRANOST PODJETIJ IN DRUGIH ORGANIZACIJ V NOVI EKONOMIJI

Nova ekonomija nudi tudi nove možnosti organiziranja podjetij in drugih organizacij. Internet in drugi spremljajoči proizvodi informacijskih

tehnologij prinaša možnosti drugačnega organiziranja poslovanja. Osnovna njegova značilnost je, da poslovanje ni več zaprto v okvirje obstoječih podjetij in drugih organizacij, temveč se povezuje z drugimi podjetji in organizacijami v različne oblike poslovnih mrež. Omejitveni dejavniki pri tem so le znanje, inovativnost in sposobnost izpeljave novih poslovnih idej v praksi. V novi ekonomiji postajajo mreže glavna oblika organiziranosti poslovanja. Z različnimi mrežami so med seboj povezani ljudje, predmeti in organizacije, ki tako posatjajo vedno bolj povezana celota. Organiziranost podjetij nove ekonomije ne omejujejo več razpoložljivi viri podjetja oziroma organizacije, kot je to bilo značilno v času industrijske dobe, ki so pri svojem delovanju bila bolj ali manj zaprta v okvirje svojih proizvodenj. Podjetja nove ekonomije iščejo nove načine in oblike, kako najbolje uporabiti tudi zunanje razpoložljive vire, ki so jim dosegljivi prek različnih mrežnih povezav. Omejitve dejavnik torej niso več lastni viri, temveč znanje, inovativnost, ideje, sposobnost inovativnih rešitev. Novodobna podjetja in organizacije koristijo sodobno informacijsko tehnologijo in telekomunikacije za vzdrževanje in razvoj svojih konkurenčnih prednosti.

Novo poslovno okolje, ki je nastalo s pojavom tehnologije spletnih strani, omogoča vrsto novih oblik poslovnega delovanja in povezovanja.

Uspešnost sodobnih podjetij in drugih organizacij terja tesnejše poslovno in razvojno povezovanje s svojimi dobavitelji, kupci in drugimi partnerji in skušajo oblikovati optimalne poslovne verige dodajanja nove vrednosti. Takšnih poslovnih povezav si ne moremo zamisliti brez elektronskega poslovanja (e-poslovanje). Nastajajo »skupnosti e-poslovanja (SEP)«. Tapscott (Semolič, 2001, str. 17) opredeljuje SEP kot mrežo dobaviteljev, distributerjev, prodajalcev, kupcev in drugih, ki uporabljajo internet kot podlago za sodelovanje in konkuriranje. SEP pomeni v novi ekonomiji nov konkurenčni prostor, ki omogoča uveljavljanje zakonov nove ekonomije. SEP postavlja podjetjem in drugim organizacijam tudi nova pravila poslovanja in konkurenčnosti, spreminja kriterije vrednosti in mobilizira vire in ljudi v nove inovativne oblike sodelovanja in poslovanja. Sodelovanje podjetij v SEP terja drugačne

poslovne odnose in obnašanje. Prinaša jim dolgoročne ugodne razmere poslovanja za vse sodelujoče v SEP. Pogoj za to je potreba po koreniti spremembi načina razmišljanja in odnosov do poslovnih partnerjev.

Organiziranost podjetij in drugih organizacij, gledano razvojno, se je spreminjala v skladu s preminjanjem tehnologije zlasti tekomunikacijske in informacijske ter sprememb v družbernoekonomskih odnosih danih družb. Nastanek in razvoj oblik organiziranosti podjetij in drugih organizacij je možno obravnavati z različnih vidikov. Tapscott npr. razvršča razvoj organiziranosti podjetij in drugih organizacij v tri temeljne značilne skupine oziroma faze (Tapscott, 1988 in Semolič, 2001, str. 18):

- organiziranost podjetij in drugih organizacij industrijske dobe,
- virtualna organizacija in
- skupnost e-poslovanja (SEP).

Prvo skupino oziroma fazo zajemajo podjetja in organizacije industrijske dobe, ki so organizirana in delujejo po klasičnih organizacijskih načelih. Osnovni tipi klasičnih organizacijskih oblik so funkcijska, divizijska, matrična in delno tudi projektna organiziranost. Glavne značilnosti te faze oziroma tega razvojnega obdobja so stabilne tehnologije in poslovni ter proizvodni procesi. Organiziranost poslovanja je bolj ali manj hierarhična in primerna za serijsko in množično proizvodnjo. Ponudniki blaga in storitev dominirajo. Kupci in uporabniki izdelkov ali storitev imajo malo možnosti za zadovoljevanje svojih specifičnih potreb, želja in načrtovanja v okviru proizvodnih ciklov.

Drugo razvojno fazo zavzemajo bolj prilagodljive oblike organiziranosti zlasti virtualna organiziranosti. Takšne oblike organiziranosti so predvsem prve oblike klasične mrežne organiziranosti, procesne organiziranosti in virtualna organiziranost podjetij in drugih organizacij. Značilnosti teh oblik organiziranosti, zlasti virtualne organiziranosti, so, da povezuje podjetje dobavitelje, distributerje, prodajalce in celo kupce v skupno mrežo. Elektronska izmenjava podatkov (EDI – Electronic Data Interchange) in računalniška mreža (client/server) je temeljna tehnologija povezovanja virtualnih organizacij (Semolič, 2001, str.18).

Zadnja razvojna faza je skupnost e-poslovanja (SEP). Sestavina mreže SEP je »omrežno podjetje/organizacija«, ki sodeluje v mreži s svojo ponudbo in povpraševanjem. Temeljna podlaga komuniciranja je sta internet in tehnologija spletnih strani (www). V SEP so znane tri ravni povezovanja (Semolič, 2001, str. 18):

- omrežno podjetje/organizacija,
- skupnost e-poslovanja (SEP) in
- gospodarsko panogo.

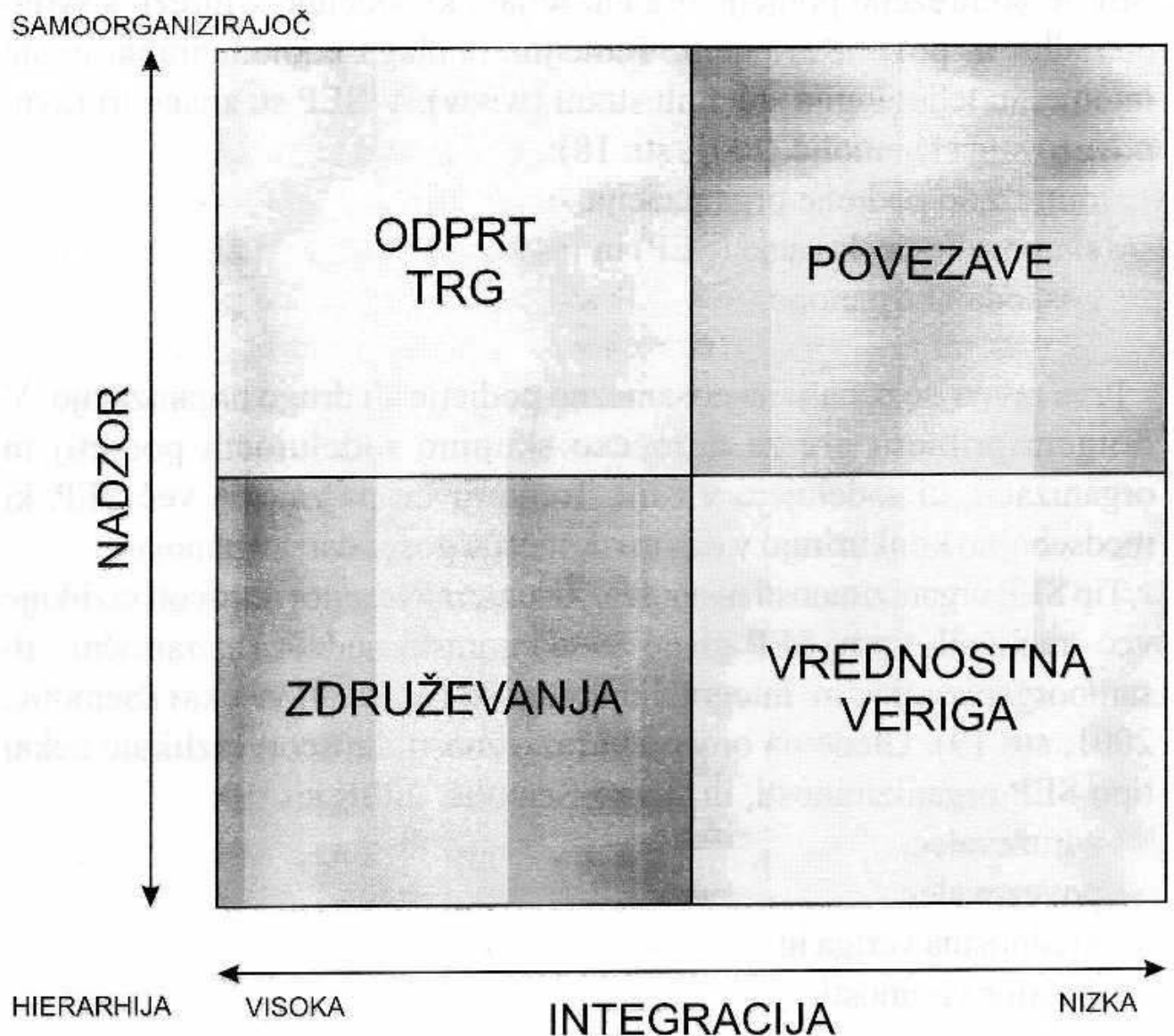
Prva raven se nanaša na posamezno podjetje ali drugo organizacijo. V drugem primeru gre za določeno skupino sodelujočih podjetij in organizacij, ki sodelujejo v SEP. Tretja raven pa zajema več SEP, ki medsebojno konkurirajo v okviru določene gospodarske panoge.

Tip SEP organiziranosti ni enoten. Že omenjeni avtor Tapscott razlikuje več različnih tipov SEP glede na ekonomski nadzor (hierarhični ali samoorganizirajoč in integracijo vrednosti (nizka ali visoka) (Semolič, 2001, str. 19). Glede na omenjeni razsežnosti Tapscott razlikuje nekaj tipov SEP organiziranosti, in sicer (Semolič, 2001, str. 19):

- združevalec,
- povezovalec,
- vrednostna veriga in
- prostor vrednosti.

SEP združevalec je tip mreže, za katerega je značilno, da je v ospredju podjetje ali organizacija, ki povezuje druga podjetja in organizacije SEP v odnosu do kupca.

Slika 1: Zvrsti skupnosti e-poslovanja



Vir: Prirejeno po Semolič, B.:

Projektni management v novi ekonomiji,
Projektni Forum ZPM 2001, str. 16.

Tip SEP povezovalc oz. vrednostna veriga je podoben prejšnjemu, vendar je usmerjen v optimiranje poslovnega procesa. Zaradi tega ga tudi obravnavajo pod pojmom SEP vrednostna veriga. Tudi v tem primeru je osrednje vodilno podjetje ali organizacija, ki skuša s svojimi poslovnimi partnerji vzpostaviti optimalno verigo dodane vrednosti.

Za tip SEP zveza je značilno, da deluje brez ekonomskega nadzora. Oblikuje virtualni prostor vrednosti, kjer kupci, ki imajo veliko možnost

izbire, sami določajo načine zadovoljevanja svojih potreb.

Izbira tipa povezav organizacije je odvisna predvsem od razvojnih strategij sodelujočih organizacij.

5. PROJEKTNA ORGANIZIRANOST V MREŽNI ORGANIZACIJI

Značilnost sodobnih organizacij je dinamičnost, fleksibilnost in sposobnost hitrega prilagajanja in prepletanja poslovnih procesov operative in razvoja. Da bi te procese lahko organizacijsko uspešno obvladovali, jih moramo najprej dobro poznati. Obstajata dva glavna tipa poslovnih procesov:

- kontinuirani poslovni procesi – ponavljajoči se in
- enkratni poslovni procesi – neponavljajoči se.

Ponavljajoči se poslovni procesi so značilni za serijsko in množično proizvodnjo. Ti procese se ponavljajo in ostajajo vsebinsko in tudi kakovostno enaki. Posamezni procesi se med seboj razlikujejo le po obsegu proizvodnje določenega že osvojenega izdelka ali storitve. V poslovni mreži sodelujejo organizacije, ki proizvajajo že ustaljene izdelke ali storitve.

Enkratni poslovni procesi, ki imajo značaj projektov, so prisotni v vsaki organizaciji ne glede na to ali imajo ti poslovni procesi značaj operative ali pa da gre za realizacijo razvoja organizacije. V neponavljajočih procesih realiziramo enkratne projekte. To pa so v glavnem inovacije in inovacijski procesi. V mrežni organiziranosti se takšni enkratni projekti izvajajo lahko v okviru ene organizacije, dveh ali več organizacij ali celotne mreže sodelujočih podjetij.

V mrežni organiziranosti se tudi funkcije oziroma dejavnosti managerskega procesa močno spremenijo. Po Printzu (Semolič, 2001, str. 23) so glavne managerske razsežnosti, ki morajo biti prisotne pri managementu vsake organizacije, naslednje:

- operativa,
- razvoj in
- prilagajanje.

Funkcije oziroma dejavnosti managementa, ki so potrebne za obvladovanje posamezne vrste poslovnih procesov, se pri posameznih procesih medsebojno močno razlikujejo. Ena glavnih razlik je v tem, da se pri managementu ponavljajočih se procesov, te funkcije nanašajo na vire organizacije, medtem ko so pri projektne managementu vključeni tudi viri organizacij, ki sodelujejo v poslovni mreži. Pri kontinuiranih procesih so cilji predvsem časovno opredeljeni. Pri managementu procesov pa gre za načrtovanje, organiziranje in nadziranje virov, ki so usmerjeni v uresničevanje enkratnih ciljev, ki jih je treba doseči v natančno določenem roku. Te razlike so očitne. Osnovne značilnosti projektne managementa glede na management kontinuiranih procesov so po Levinu predvsem tele (Semolič, 2001, str. 24):

- Pri projektne managementu v mrežni organiziranosti ne gre le za uporabo lastnih virov ene organizacije, temveč večih ali celo vseh v poslovni mreži.
- Management projekta je enkraten proces, ki je časovno točno opredeljen.
- Projektne management je osredotočen na uresničevanje ciljev enkratnega značaja.
- Spremljanje projekta je osredotočeno na količino dela ali del projekta in ne le na časovna obdobja, kot je to značilno pri managementu kontinuiranih procesov.

V splošnem velja ugotovitev, da je bila za industrijsko dobo dvajsetega stoletja značilna funkcijska struktura organiziranosti in druge oblike klasične organiziranosti (divizijska, matrična, projektne predvsem znotraj organizacije). V enaindvajsetem stoletju pa se vse bolj uveljavljajo sodobne oblike fleksibilne organiziranost. Ena takšnih je projektne mrežna organiziranost, ki postaja prevladujoča oblika organiziranja

podjetij in drugih organizacij v enaindvajsetem stoletju.

Klasične oblike organiziranosti so po svojih značilnostih toge in so usmerjene predvsem v učinkovitost operative in niso primerne za obvladovanje procesov razvoja in prilagajanja.

Fleksibilna projektna – mrežna organiziranost je dinamična mrežna organiziranost, ki je sposobna učinkovitega obvladovanja procesov operative kot tudi projektnih procesov prilagajanja in razvoja.

Pomembna prvina sodobne fleksibilne –projektno usmerjene organiziranosti je tudi kulturno okolje, v katerem organizacije delujejo. Organizacijska kultura organizacij, ki sodelujejo v eni izmed oblik mrežne organiziranosti se ne sme veliko razlikovati od sodelujočih organizacij. Sobobne raziskave opozarjajo, da so razlike v uspešnosti in učinkovitosti podjetij in drugih organizacij odvisne predvsem od dojemljivosti sodelavcev, množice vrednot, predpostavk, zaupanja in motivacije sodelavcev podjetij in organizacij, ki sodelujejo v eni od oblik mrežne organiziranosti. Učinkovitost in uspešnost sodobnih podjetij in drugih organizacij je v precejšnji meri odvisna od skladnosti med organizacijsko kulturo, strategijo, organiziranostjo in managementom podjetja oziroma organizacije.

Nova ekonomija oziroma spremenjene razmere dela in poslovanja, ki jih spremlja hiter tehnološki razvoj, predvsem v informacijski in telekomunikacijski tehnologiji, terja visoko stopnjo razvojne sposobnosti in prilagodljivosti tako podjetij kot tudi vseh drugih organizacij. Nove razmere dela in poslovanja, v katere vse hitreje vztopama, terjajo od podjetij in drugih organizacij prenove poslovanja. Nova organiziranost bo morala zagotoviti uspešno notranje obvladovanje ključni sestavin in oblikovati ter obvladovati poslovne mreže, prek katerih si bodo podjetja in druge organizacije zagotavljale potrebno zunanje vire, potrebne za izvajanje svojih dejavnosti. V novi organiziranosti postaja projektna mrežna organiziranost pomembna sestavina managementa vsakega podjetja in druge organizacije.

6. SPREMENJENA VLOGA MANAGEMENTA V MREŽNI ORGANIZACIJI

Funkcije managementa so v mrežni organizaciji močno spremenjene. Nanašajo se predvsem na obvladovanje operative, razvoja in prilagajanja organizacije spremenjenim razmeram. To je pa mogoče doseči le v učeči se organizaciji in z managementom znanja.

Živimo v času velikih sprememb. Te spremembe vplivajo tudi na preoblikovanje različnih procesov v organizacijah, potekajo v poslovnih in tudi v nedobičkonosnih organizacijah. Med najpomembnejšimi vzroki večplastnega spreminjanja procesov v sodobnih organizacijah sta gotovo pomen in vloga znanja. Znanje postaja ključni dejavnik uspeha organizacij. Pred teorijo organizacije oziroma managementa ter praktično uporabo njenih spoznanj se postavlja zahteva po ovrednotenju in določanju mesta ter vloge znanja v sodobnih organizacijah. Z ovrednotenjem in umestitvijo znanja v sodobnih organizacijah se ukvarja management znanja (knowledge management) kot posebna znanstvena disciplina organizacijske znanosti.

Management znanja je ena najbolj proučevanih managerskih zasnov, o kateri se tudi največ razpravlja ob spremembi tega stoletja. Veliko poslovnih managerskih revij, široka izbira managerskih programov in številni svetovalni projekti se osredotočajo na ta vidik. Entuziasti napovedujejo »čas znanja«, nastanek »na znanju temelječa industrija« in »na znanju ustvarjena organizacija« z znanjem kot ključnim dejavnikom uspeha (Gruen, 2001, str. 1). Skeptiki se pretožujejo zaradi nejasnosti razlikovanja med managementom znanja in drugimi dobro ustaljenimi zasnovami informacijeke in odločitvene podpore. Ti zanikajo inovativnost managementa znanja in ga razglašajo kot svetovalni modni pojav.

Management znanja moremo opredeliti kot proces ustvarjanja, pridobivanja, hranjenja, priprave, prenašanja in uporabe znanja, kot sistematičen in stalen napor, ki zajema celotno organizacijo s posebno pozornostjo vrhnjega vodstva (Gruen, 2000, str. 1).

6.1. ZNANJE KOT KONKURENČNA PREDNOST ORGANIZACIJE

Sodobne organizacije poskušajo uvajati nove izdelke in storitve, temelječe na novem znanju, razvijati nove oblike povpraševanja in nove tržne segmente. V poindustrijski družbi se spreminja sam način delovanja organizacij. Vse bolj se uveljavlja posredna konkurenca, ki temelji na znanju, ki je v primerjavi z zemljo, delom in kapitalom neomejena dobrina. Sodobne organizacije ustvarjajo naraščajoče donose z znanjem in ne toliko s klasičnimi proizvodnimi tvorci. Sodobna družba prehaja v novo obdobje, obdobje znanja, za katero je značilna naraščajoča negotovost.

V okolju večine organizacij odjemalci prevzemajo pobudo, konkurenca se krepi, spremembe postajo vsesplošne in stalne. Organizacije avtomatizirajo svoje poslovanje, kar povečuje strokovno zahtevnost dela. Ponudba v večini panog presega povpraševanje, želje in potrebe kupcev se vse hitreje spreminjajo, zahteve po visoko kakovostnih, osebno prilagojenih izdelkih in storitvah so vse večje. Vse to povzroča skrajševanje življenjskih ciklov izdelkov in potrebe po hitrejšem razvijanju novih. Novo nastale razmere povzročajo, da znanje posameznikov in kolektivno znanje hitro zastareva, zahteve po učečih posameznikih in organizacijah pa se povečujejo.

Znanje v procesu načrtovanja.

Strateško načrtovanje, po klasični definiciji, temelji na analizi preteklega poslovanja organizacije in analizi ter predvidevanju razvojev v prihodnjem okolju. Planiranje predpostavlja izbiro take strategije, ki optimira dobiček, nato pa vzpostavljanje take strukture organiziranosti, ki bo zagotavljala smotrno izvedbo planov. Zaradi vse bolj negotovega okolja je pogosto prihajalo do odstopanj med planirano in uresničeno strategijo. To je vodilo do razvoja procesne šole strateškega planiranja, ki predpostavlja, da ima posameznik premalo informacij za oblikovanje najboljše strategije, okolje organizacij je preveč kompleksno in spremenljivo, da bi lahko zanesljivo napovedovali prihodnost, v

organizaciji pa obstajajo različne interesne skupine s posebnimi cilji, zaradi česar ni moč oblikovati najboljših strategij. Zaradi tega je dovolj, da organizacija oblikuje le »neko« strategijo in se čim prej loti delovanja. Pri delovanju bo organizacija razvila novo znanje in prepoznala nove priložnosti, kar lahko vodi do popravljanja prvotne, razmeroma ohlapno postavljene strategije.

Raziskave kažejo, da je strategijo moč odkriti v obliki konsistentnega vzorca pri delovanju organizacije; zanjo se uporablja tudi izraz »porajajoča« se strategija, ki goji učenje kot ključno strateško prvino, ki zagotavlja, da je izvedena strategija boljša od načrtovane. V procesu strateškega planiranja zadostuje, da organizacija oblikuje le strateško namero, ki daje temeljno usmeritev za prihodnje delovanje, ki je dovolj splošna, da dovoljuje prilaganje in izrabo porajajočih se priložnosti. Poudarek je torej bolj na kratkoročnem načrtovanju in nadziranju, ki zagotavlja ustrezno popravljanje znotraj osnovne strateške usmeritve. Odločitve o popravkih temeljijo na novem znanju, razvitem v procesu izvajanja strategije.

Pri strateškem planiranju je treba opredeliti cilje, povezane z znanjem organizacije. Oblikovanje ciljev mora temeljiti na analizi obstoječega znanja v organizaciji in okolju ter na ugotavljanju njegove preglednosti in dostopnosti, tj. z izdelavo seznama strokovnjakov, katalogov znanja, avtocest znanja ... (Davenport, Prusak, 1998, str. 70–72). Ugotovljeno znanje poskuša organizacija ovrednotiti z ustreznimi kazalniki. Novejši in celoviti sistem kazalnikov je Kaplan–Nortonov izkaz učinkov. Z njimi poskušajo organizacije ovrednotiti količinsko in kakovostno razsežnost uspešnosti svojega delovanja.

Organizacije opredelijo nove cilje povezane z znanjem na podlagi analize uspešnosti preteklega delovanja in obstoječega razpoložljivega znanja ter ugotovljenih teženj v okolju. Ti cilji določajo želeno bazo znanja organizacije v prihodnosti. Z njimi organizacija opredeli, katero znanje je za njeno današnjo in jutrišnjo uspešnost ključno in s tem, katero znanje bo temelj njene osrednje sposobnosti in konkurenčnosti v prihodnosti. Cilji, povezani z znanjem, so temeljna vsebina strateške namere sodobne organizacije.

Pogoji za uspešno učenje organizacije.

Prvi korak k razvijanju novega znanja v procesu učenja organizacije so opredeljeni cilji povezani z znanjem. Drugi korak je sam proces učenja, ki zajema pridobivanje, ustvarjanje, shranjevanje, prenašanje in uporabo novega znanja v praksi organizacije. Proces učenja se mora odvijati uspešno, voditi mora k uresničitvi postavljenih ciljev povezanih z znanjem in učinkovito, kar pomeni, da se novo znanje razvije do aplikativne ravni v čim krajšem času, s čim manjšo porabo sredstev in človekovega truda. Najmočnejši vir konkurenčne prednosti organizacije je tisto znanje, ki ga organizacija sama ustvari v procesu posamičnega in kolektivnega učenja. Če organizacija želi doseči zastavljene cilje, povezane z znanjem, mora zagotoviti možnosti za uspešno izvajanje procesa učenja posameznikov in skupin. Za dosego teh ciljev ima organizacija na voljo več prijemov. Najpomembnejša sta dva, ki dajeta najboljše rezultate, če se uporabljata hkrati. Najpomembnejši so organizacijski prijemi, s katerimi zagotavlja organizacija osnovne pogoje za uspešno učenje posameznikov in skupin. Drugi prijemi so izobraževalni, s katerimi zagotavlja podporo procesu učenja.

Organiziranost, ki zagotavlja uspešno učenje organizacije.

Na uspešnost učenja zelo vplivajo poleg formalne organizacije tudi vrednote, norme, vloge, stališča in prepričanja zaposlenih, kar pomeni, da mora organizacija nameniti zadostno pozornost usmerjanju in razvijanju neformalne organizacije. Ustrezna kultura organizacije lahko veliko prispeva k uspešnemu procesu učenja.

Proces učenja posameznika se odvija ciklično. Posameznikovo obstoječe znanje usmerja njegovo delovanje. Pri neskladju med doseženim in pričakovanim izidom, ga posameznik analizira in ugotovi vzroke zanj. Ugotovitve prouči in praktično preizkusi. Če se ugotovitve izkažejo kot točne, jih ponotranji in preoblikuje v novo znanje, ki nato vpliva na njegovo nadaljnje delovanje. Da bi se proces učenja posameznika odvijal čim uspešneje, mora imeti posameznik zagotovljeno zadostno osebno svobodo, možnost samostojnega in neodvisnega odločanja, široko

izbiro obstoječega znanja, široko opredeljeno področje dela ... (Rant, 2001, str. 38). Zaželeno je, da se znanje posameznika čim učinkoviteje razprši med sodelavce. Formalne komunikacijske poti so za celovit prenos izkustvenega znanja nezadostni, zato je treba zagotoviti zadosten obseg neformalnih, ustnih, zlasti pa horizontalnih komunikacij. Te zahteva pa vključuje le organska oblika organiziranosti. Nova znanja kot rezultat procesa kolektivnega učenja se opredmetijo v novih izdelkih, storitvah in tehnologijah. Kolektivno (timsko) znanje, ki tudi poteka ciklično, je temelj inovativnega delovanja organizacije. Znanje in izkušnje tima ustvarjajo pričakovanja, ki se lahko razlikujejo od dejanskega rezultata. Člani tima z različnim znanjem in osebnimi značilnostmi iščejo pojasnila za neskladja. Za nastanek celovitih pojasnil ali rešitev mora tim razviti sposobnost uspešnega razreševanja notranjih nasprotij. Preizkušena timska rešitev se preoblikuje v novo znanje, ki se opredmeti v novih izdelkih, storitvah, strojih in tehnologijah. Pogoj za uspešno učenje na kolektivni ravni je zadosten obseg samostojnega in neodvisnega timskega dela, kar je izvedljivo le v organski organiziranosti (Rant, 2001, str. 39).

Organska organiziranost zagotavlja možnosti in pogoje za uspešno in učinkovito učenje, večjo prilagodljivost in inovativnost organizacije. Naj spomnimo, da so osnovne značilnosti organske organiziranosti malo hierarhičnih ravni, decentralizacija odločanja, veliko neformalnih in horizontalnih komunikacij, veliko spontanega vzajemnega prilagajanja, široko opredeljena področja dela pri zaposlenih, veliko rotacije, visoka stopnja samostojnosti delovanja zaposlenih, timsko delovanje organizacije ... Med znanimi strukturami organiziranosti so najbližje organski organiziranosti procesna organiziranost, mrežna in virtualna organiziranost (organizacija brez mej). Organizacije s takšno organiziranostjo imajo boljše možnosti za uspešno izvajanje procesa učenja.

Proces učenja posameznikov ali timov lahko pospešujejo ali zavirajo pravila, ki uravnavajo delovanje zaposlenih v organizaciji. Želeno je, da organizacija zavestno vpliva na razvoj takega sistema vrednot, ki zagotavlja uspešno učenje. Kultura brez meja to omogoča organizaciji, v kateri so

fizične in psihične meje svedene na minimumu, in sicer tako meje med posamezniki, oddelki kot tudi meje med organizacijo in okoljem (Daft, 1998, str. 566–568). Kultura brez meja je temeljni pogoj za prost pretok idej, ljudi in informacij v organizaciji kot tudi med njo in okoljem. Pri tem ima pomembno vlogo občutek za sočloveka in občutek za enakost, medsebojno pripadnost in zaskrbljenost za druge. Odnosi med ljudmi se morajo skrbno razvijati in negovati, kar oblikuje in utrjuje kulturo organizacije, usmerjeno v medsebojno sodelovanje, v kateri sta ključni vrednoti odprtost in spoštovanje različnosti (Kim, Mauborgne, 1999, str. 52). Omenjeni vrednoti omogočata, da se znanje in ideje shranjene v glavah ljudi, s procesom komuniciranja uporabijo v procesu ustvarjanja novih idej in znanja.

Podpora procesu učenja v organizaciji.

Za organizacijo, ki je usmerjena v uspešno učenje, je pomembno, da zagotovi zadosten obseg podpore v posameznih fazah učenja posameznikov in timov. Podpora učenju je vsaka oblika zunanje podpore in pomoči, ki olajša in pospeši proces učenja posameznika ali skupine. Pri izobraževanju gre za posnemanje procesa učenja in zavestno poseganje vanj. Izobraževanje je smiselno le takrat, ko se posameznik želi in hoče nekaj naučiti. Za organizacijo je pomembno, da dviguje potencial za učenje. Tako kot pri izobraževanju posameznika podobno tudi v procesu učenja kolektiva sodeluje tretja oseba, ki pomaga odpravljati pomankljivosti v vzajemnem delovanju, s čimer dviguje zmožnost za učenje tima.

Izobraževanje je proces splošnega pripravljanja ljudi za delovanje v določenem okolju. V procesu učenja posameznika so izobraževanje, urjenje in razvoj tri temeljne oblike podpore (Rant, 2001, str. 40). Vključujejo programe za pridobivanje formalnega, eksplicitnega znanja. Urjenje je posebna oblika izobraževanja za točno določeno delo v organizaciji. Vključuje programe za pridobivanje različnih, zlasti fizičnih spretnosti, torej tihega znanja. Razvoj posameznika, ki vključuje tudi izobraževanje in urjenje, pa je proces razvijanja sedanjih in prihodnjih zmožnosti ter njihovo uveljavljanje v praksi. Vključuje programe za razvoj

posebnih vrednot in odnosa do določenih stvari. Organizacija mora v pravem trenutku zagotoviti vsakemu posamezniku ustrezno obliko izobraževalne podpore.

Celoten proces učenja na ravni tima, kolektiva lahko močno pospeši zunanji svetovalec, ki pomaga razreševati nasprotja, usmerjati razgovore in razprave, opozarjati in odpravljati pomanjkljivosti pri delovanju tima ter preprečevati obrambno obnašanje članov kolektiva. Pri tem lahko zunanji svetovalec uporablja različne metode in tehnike, s katerimi pomaga prepoznati probleme in iskati rešitve v kolektivu, s čimer omogočajo, da se kolektiv hitreje uči (French, Bell, 1999, str. 3).

Da bi organizaciji v negotovem okolju uspevalo delati prave stvari na pravi način, mora razviti pravo znanje v pravem trenutku ter ga uspešno uporabiti v praksi – razviti mora sposobnost uspešnega učenja. Uspešno učenje zagotavlja organska organiziranost, ki omogoča razvoj sodelovalne kulture. Verjetnost uspešnega učenja bo večja, kadar organizacija pravilno načrtuje in uresničuje vse izobraževalne oblike za podporo učenja posameznikov in ko timi prejemajo zadostno strokovno podporo, da se naučijo uspešno razreševati nasprotja in odpravljati težave v svojem delovanju.

6.2. VLOGA IZOBRAŽEVANJA IN UČENJA

Spremenjene razmere dela in poslovanja organizacij terjajo izvirne rešitve, ki jih ni mogoče doseči z obstoječim znanjem. Obstoječe znanje je sklop preverjenih odločitev in rešitev iz preteklosti, ki so se takrat izkazala kot dobre, novim in drugačnim razmeram pa pogosto ne ustrezajo. Spremenjene razmere terjajo izvirnost, ki je posledica ustvarjalnosti posameznikov in celotne družbe. Stare navade, temelječe na preteklem znanju, ovirajo izvirnost. Obstoječe znanje je lahko svojevrstna ovira ustvarjalnosti. Navadno ne dopušča, da bi uvideli nove priložnosti, ki so zunaj našega znanja, kar lahko povzroči, da lahko ima organizacija s tekmovanjem na trgu težave z znanjem in zaradi njega.

Naša mlada država vstopa v tržno gospodarstvo, kjer prevladuje tekmovalnost. Še vedno pa uporabljamo stare miselne vzorce. Staro znanje, ki nam je ostalo, nas torej ovira, da bi ustvarjalno razmišljali v drugem sistemu. Če bi bili dovolj uspešni, s tem ne bi bilo nič narobe, vendar se zaradi tega pojavljajo nepotrebne težave. Da bi lahko uporabljali staro znanje in izkušnje, moramo sprostiti svojo ustvarjalnost. To je možno doseči le, če stare miselne vzorce opustimo ali da se jih odučimo (Lipičnik, 2001, str. 14). Mnogi mislijo, da je možno stare miselne vzorce opustiti s pozabljanjem, kar se je izkazalo, da to ni dovolj. Starih miselnih vzorcev se je treba odučiti. Odučevanje pa je nov izobraževalni proces, ki je v primerjavi z učenjem zahtevnejši.

Vpliv globalizacije na znanje.

Smo priče pojavu, ki ga imenujemo globalizacija. Globalizacija ne povzroča velikih sprememb samo na gospodarskem področju, temveč vpliva tudi na procese v izobraževanju in usposabljanju. Gre za pomembna nasprotja med znanjem, izobraževanjem in učenjem (Lipičnik, 2001, str. 15). Izobraževanje je na splošno proces različnih napotil, ki temelji na teoriji poučevanja za pridobivanje formalne izobrazbe. Proces učenja pa lahko poteka brez formalnih izobraževalnih ustanov. Kopičenje znanja in spretnosti se močno povečujeta zunaj tradicionalnih ustanov formalnega izobraževanja. Učenje na delovnem mestu postaja vse pomembnejše.

Znanja morajo biti deležni vsi, kolikor je le mogoče. Formalne ustanove izobraževanja postajajo vse manj pomembne za »izobražene skupnosti«. Izobraževalni sistem mora biti usklajen s prednostnim programom države. Doživeti morajo preobrazbo pod vplivom globalne ekonomije in novih strategij za doseganje nacionalne konkurenčnosti.

Vloga in pomen izobraževanja, znanja in učenja pod vplivom globalizacije vodi do novih industrij, drugačnega razvoja, znanstvenega materiala, informacijske tehnologije, računalništva idr. Z novim izobraževanjem in učenjem je mogoče prepoznati številne sestavine, ki jih tradicionalni sistemi ne vključujejo.

6.3. UČEČA SE ORGANIZACIJA

Pojem »učeča se organizacija« se je pojavil okoli leta 1989. Učeča se organizacija je organizacija, ki je sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje, poleg tega pa tudi spreminjati vedenje tako, da odseva novo znanje in razumevanje stvari in pojavov (Garvin, 1993, str. 80). Nesposobnost za učenje je tragična za posameznika in pogubna za organizacijo. Učenje kot nadfunkcijska dejavnost mora zajeti vse ravni v organizaciji. Management mora spodbujati in nagraditi vsa prizadevanja zaposlenih, ki omogočajo in pospešujejo učenje v organizaciji.

Raziskovalci učeče se organizacije navajajo za glavni vir konkurenčne prednosti v prihodnosti »intelektualni kapital«. Klasični proizvodni tvorci, naravni viri, tehnologija, kapital ... ne bodo več ključni strateški dejavniki, saj so prek trga dostopni vsem pod podobnimi pogoji (Albert, 1997, str. 65). Intelektualni kapital je nekaj posebnega, česar konkurenti ne bodo mogli hitro posnemati. Vse večji poudarek bo na znanju, ki je v lasti posameznikov, saj je takšno znanje težje pridobiti kot formalno izraženo in vsem dosegljivo znanje. Znani ameriški teoretik in praktik Drucker pravi, da vstopamo v družbo znanja, kjer osnovni ekonomski vir ne bo več kapital, naravni viri in delovna sila, temveč znanje in kjer bodo nosilci znanja odigrali ključno vlogo (Drucker, 1993, str. 7). Meni, da bodo uspešnejše tiste organizacije, ki bodo bolje upravljale znanje, to je tiste, ki bodo znanje znale poiskati, zavarovati, porazdeliti po organizaciji, povečati, izrabiti idr. Glavna konkurenčna prednost organizacije bo njena zmožnost, da se uči hitreje kot njeni konkurenti. Bistvo bodočega poslovnega uspeha se skriva v inovacijah, to je v odkrivanju novih načinov v proizvodnji, distribuciji in sploh novih možnostih na trgu.

Uporaba znanja in sposobnosti zaposlenih za ustvarjanje konkurenčnih prednosti organizacije postaja vse bolj odločilna. Ključno strateško vprašanje ni več, ali bo organizacija inovirala, temveč ali bo dovolj hitra in učinkovita.

Na poti inoviranja so v organizacijah številne ovire. Ena od teh je gotovo prepočasnost organizacijske prenove. Organiziranost, ki je bila oblikovana

za stabilno okolje, ni več primerna za delovanje v nestabilnem in spremenljivem okolju. Dinamično in spremenljivo okolje terja prožno organiziranost. Velika ovira na tej poti so tudi managerji sami, ker niso pripravljeni na spremembe. Mnogi slutijo, da bo preživetje organizacij v prihodnosti odvisno od gospodarjenja z nematerialnimi sredstvi, večino pozornosti pa še vedno posvečajo materialnim in finančnim virom. Spoznavajo, da se pravila igre spreminjajo, vendar jim nova pravila še niso jasna.

Največja ovira pa je narava samega intelektualnega kapitala, ki ga ni mogoče natančno izmeriti.

Intelektualni kapital je nekaj posebnega, drugačnega v primerjavi s klasičnimi proizvodnimi tvorci. Njegovo merjenje je povezano z vrsto težav. Nekateri raziskovalci poznajo pojem Tobinov količnik, ki opredeljuje vrednost intelektualnega kapitala kot razmerje med tržno in knjigovodsko vrednostjo organizacije (Pučko, 1998, str. 558). Raziskovalci tudi poskušajo razviti indeks intelektualnega kapitala, ki bi bil uporaben za organizacij različnih velikosti, posamezne dele organizacije ali posameznike.

Za kakovostno ravnanje z znanjem bodo organizacije morale spremeniti sedanjo strukturo organiziranosti in procese in oblikovati take, ki bodo ustrezali visoko strokovno usposobljenim zaposlenim in bodo omogočali razvijanje tudi ustrezne kulture organizacije. Nova organiziranost naj bi s svojo odprtostjo omogočala ustvarjalnost, svobodo preizkušanja in tudi napake, tekmovalno delovno okolje in kulturo, ki spodbuja pripravljenost vseh zaposlenih za učenje in sprejemanje sprememb (Možina, 2001, str. 23).

Organizacija lahko ima sposobne posameznike. Nima pa nikakršnega jamstva, da bodo ostali v njej, ker je njihova zvestoba vse bolj namenjena delu, ki se mu posvečajo. Dobro je vedeti – kot pravi Drucker (1993, str. 32) – v družbi, ki jo označuje široka uporaba znanja, organizacija veliko bolj potrebuje izobražene delavce, kot ti potrebujejo organizacijo. Ena od rešitev je okrepitev timskega dela. To poudarja tudi Nonaka (1995, str. 169), ko je v svoj prototip organizacije, ki ustvarja znanje, uvrstil sloj

projektnih timov.

Zahteva v Nonakonem prototipu organizacije, ki ustvarja znanje, je strateška sposobnost nenehnega in ponavljajočega se pridobivanja, ustvarjanja, izrabljanja in zbiranje znanja, ki poteka v krožnem procesu.

6.4. VLOGA MANAGEMENTA PRI UPRAVLJANJU ZNANJA

Upravljanje znanja je proces pridobivanja in ustvarjanja, kodiranja, prenašanja in uporabe znanja z namenom pridobivanja novih priložnosti za organizacijo. To je tudi izraz za okolje, kjer se znanje vrednoti, prenaša in učinkovito uporablja, kjer je proces ravnanja z znanjem uravnan s poslovnimi procesi, kjer je osnovna aktivnost razvoj ustvarjalnih ljudi (Davenport, Prusak, 1998, str. 53).

Proces upravljanja znanja sestavlja več faz. Prva faza je pridobivanje znanja, ki vključuje učenje, nakup znanja, najem znanja, oblikovanje namenjenih sredstev in drugo (Davenport, Prusak, 1998, str. 53–58). Organizacija lahko pridobiva znanje na več načinov, lahko ga sama ustvarja, lahko ga tudi kupi, zaposli ljudi ali tudi kupi organizacijo, ki znanje že ima. Znanje lahko tudi najame prek svetovalne organizacije.

Ko organizacija novo znanje pridobi ga mora preoblikovati v obliko, ki je dostopna vsem, je urejena, zapisana, prenosljiva in razumljiva, kar pomeni, da znanje kodira (Davenport, Prusak, 1998, str. 68). Kodirano znanje imenujemo tudi eksplicitno znanje. Pri kodiranju implicitnega znanja so problemi večji, ker gre za znanje, ki je skrito v glavah ljudi in ga je težko preoblikuje v eksplicitno oziroma kodirano znanje.

Preoblikovano oziroma kodirano znanje je mogoče prenašati. Vrsta znanja določa način prenašanja znanja. Eksplicitno znanje prenašamo s pomočjo tehnologije, medtem ko lahko implicitno znanje prenašamo le z osebno komunikacijo (ODell, Grayson, 1998, str. 27).

Cilj prenašanja in delitve znanja je v njegovi uporabi, s čimer se v organizaciji ustvari novo znanje. Novo znanje vpliva na spremembo vedenja zaposlenih, kar spet ustvari novo znanje, s čimer se proces upravljanja

znanja spremeni v cikel, ki se v organizaciji stalno ponavlja.

Managerji imajo ključno vlogo pri upravljanju z znanjem. Managerji vplivajo na zaposlene kot vzorniki in mentorji, ki oblikujejo vizijo organizacije in vplivajo na nastanek kulture organizacije ter določajo motivacijski in sankcijski sistem v organizaciji. Imajo najpomembnejšo vlogo pri upravljanju znanja v organizaciji.

Managerji vplivajo na nastajanje in oblikovanje kulture v organizaciji. Praksa razvitega sveta opozarja, da začnejo oblikovati kulturo organizacije. Njihovo delovanje in lastnosti se sprejmejo kot pravilne, seveda če pripeljejo organizacijo do uspeha. Kulturo organizacije managerji oblikujejo tako, da vplivajo na vedenje ljudi kot vidne dele kulture, kar postopno vpliva na spreminjanje nevidnih delov kulture, kot so norme, vrednote in simboli.

Spreminjanje kulture v organizaciji zajema več stopenj. Na začetku mora organizacija oceniti dejansko stanje, kulturo, ki jo ima in katere so njene sestavine. V drugi fazi si organizacija postavi sliko želene kulture. V tretji stopnji prepozna vrzel med dejansko in želeno kulturo, za katero v četrti fazi opredeli ustrezne ukrepe, ki bodo zmanjšali verzel. Poslednja faza je izvedba plana ukrepov. V tej fazi začnemo s spreminjanjem vidnega dela kulture, s čimer dosežemo, da se nevidni del začne spreminjati sam od sebe. Dobro je vedeti, da je spreminjanje kulture organizacije zelo zahteven in dolgotrajen proces, kar je v nasprotju s kratkoročnimi željami po uspehu menagerjev.

Pri upravljanju znanja se vloga managerja kaže v vsaki njegovi fazi. V fazi ustvarjanju znanja kot vodja, mentor in vzornik omogoča in spodbuja vključevanje vseh zaposlenih v ta proces. Pri preoblikovanju ozirom kodiranju znanja se pojavlja v vlogi arhitekta ali odločevalca o uporabi primerne tehnologije in s tem gradnje potrebne infrastrukture. Pri prenašanju znanja je predvsem vzornik, svetovalec in usklajevalec različnih možnosti komunikacij za širjenje znanja med zaposlene. Pri uporabi znanja pa nastopa kot vzornik in upečen oblikovalec novega znanja.

Z motivacijskim sistemom organizacija pokaže, kakšno vedenje njenih članov je zaželeno in sprejemljivo. Motivacijski sistem, ki bi spodbujal

zaposlene k delitvi znanja s sodelavci, je lahko finančen ali samo simbolen. Pri finančnih nagradah gre za materialne koristi, pri simbolnih pa za pohvale in priznanja managerjev idr. Namen obojih je, da uveljavljata delitev znanja s sodelavci.

ZAKLJUČEK

Dosežki vrhunske tehnologije vplivajo na spremembe in nastanek globalnih ekonomskih zakonitosti, ki se kažejo v novem globalnem ekonomskem redu, ki ga največkrat imenujemo nova ekonomija. Nova ekonomija nudi nove možnosti organiziranja podjetij in drugih organizacij. Osnovna njena značilnost je, da poslovanje podjetij ni več zaprtov okvirje obstoječih podjetij in drugih organizacij, temveč se povezujejo z drugimi podjetji in organizacijami v razne oblike poslovnih mrež. Ena takšnih poslovnih mrež je skupnost e-poslovanja (SEP).

Management znanja je nova teorija in praksa sodobnih organizacij. Je proces ustvarjanja, pridobivanja, hranjenja, priprave, prenašanja in uporabe znanja. To je sistematično in stalno prizadevanje, ki zajema celotno organizacijo s posebno pozornostjo vrhnjega vodstva.

Sodobna organizacija je učeča se organizacija. Da bi organizacije v zelo negotovem okolju izdelovale prave stvari na pravi način, morajo razviti pravo znanje v pravem trenutku in ga tudi uspešno uporabiti v praksi. Razviti morajo sposobnost uspešnega učenja. Uspešno učenje zagotavlja v največji meri organska organiziranost, ki ustvarja razmere za razvoj sodelovalne kulture, ki omogoča organizaciji pravilno načrtovanje in uresničevanje izobraževalnih oblik za podporo učenju posameznikov in skupin.

Literatura in viri

1. Albert, Steven, Bradley Keith: *Managing Knowledge*. Cambridge University Press, 1997.
2. Daft, Richard L.: *Organization Theory & Design*. 6. izdaja, West Publishing Company, Cincinnati, 1998.
3. Davenport Thomas, Prusak Laurence: *Working Knowledge*, Harvard Business School Press, 1998.
4. Drucker, Peter: *Post – capitalist Society*. Oxford: Butterworth – Heinemann, 1993.
5. French W., Bell C.: *Organization Development*, New Jersey, Prentice_Hall, 1999.
6. Garvin, D. A.: *Building a Learning Organization*. Harvard Business Review, Boston, 1993.
7. Gruen, Oskar: *Knowledge Management: Vision – Facts – Recommendations*, Zbornik referatov, 2. znanstveno posvetovanje o organizaciji, Brdo pri Kranju 2001.
8. Kaplan R., Norton D.: *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, Januar – February 1996.
9. Kim Chan, Mauborgne RRenee: *Strategy, Value Inovation, and the Knowledge*, Sloan Management Review, 40(1999).
10. Lipičnik, Bogdan: *Učenje hitrejše od izobraževanja*, Zbornik referatov, 2. znanstveno posvetovanje o organizaciji, Brdo pri Kranju, 2001.
13. Možina, Stane: *Organizacija, ki ustvarja, alumulira in uporablja znanje*, Zbornik referatov, 2. znanstveno posvetovanje o organizaciji, Brdo pri Kranju 2001.
14. Nonaka I., Hirotaka T.: *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, Oxford 1995.
15. ODell et al: *If Only We Knew, What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice*, New York: Free Press, 1998.
16. Pučko, Danijel: *Poslovođenje znanje in vplivi na strateško poslovođenje ter analizo*, Organizacija, Kranj, 31(1998).
18. Rant, Melita: *Sposobnost uspešnega učenja – jedro konkurenčnosti prednosti podjetja v negotovem okolju*, Zbornik referatov, 2. znanstveno posvetovanje o organizaciji, Brdo pri Kranju 2001.
21. Semočič, Brane et al: *Projektni management v novi ekonomiji*, Forum ZPM 2001, Slovesnko združenje za proejktni management, Maribor 2001.