



Znanje kot nujni pogoj za uspešnost

Doc. dr. Branko Lobnikar, FVV UM
branko.lobnikar@fvv.uni-mb.si

teamwork

Kako doseči stalno in donosno rast podjetja?

- Rast razumemo kot naraščanje produkcijskih zmožnosti podjetja, ki je posledica součinkovanja/soodvisnosti različnih dejavnikov:
 1. **tehnoloških izboljšav;**
 - gre za uporabo novih in boljših metod za produkcijo; pri čemer se je treba zavedati tudi pozitivnega vpliva uvedbe naprednejše tehnologije na kakovost in učinkovitost produkcije.
 2. **naraščanja količine uporabljenega kapitala;**
 - zelo pogosto je uvedba novih tehnologij povezana z povečanimi investicijami
 3. **naraščanje števila zaposlenih, porast njihovih sposobnosti in višje stopnje izobrazbe.**

Sistemski pogled na uspešnost

Sistemska teorija uspešnosti: organizacija je uspešna, če se je sposobna prilagoditi okolju in v njem preživi.

- **kratkoročna uspešnost:** meri se s pomočjo produktivnosti in zadovoljstva zaposlenih;
- **srednjeročna uspešnost:** gre za merjenje stopnje prilagodljivosti organizacije; prilagodljivost na spremembe v okolju in znotraj organizacije in zmožnost razvoja; usmerjenost k usposabljanju zaposlenih;
- **dolgoročna uspešnost:** merimo jo s preživetjem oz. obstojem - organizacija obstane v spreminjajočem se okolju.

Integrirana uporaba nove tehnologije

- Uspešnost podjetij (s posebnim poudarkom na malih in srednje velikih podjetjih) je odvisna od uporabe napredne tehnologije v integrirani obliki z drugimi dejavniki.
- Te dejavnike predstavljajo:
 - potrebe po zavedanju potreb strank,
 - potreba po kakovosti produkcije/storitev,
 - povečevanju dobička preko zniževanja stroškov ter
 - v tekmovalnem okolju osvajanjem novih trgov.

Znanje kot pogoj za uspešnost

- Podjetja, ki so sposobna krepiti znanje zaposlenih, so veliko bolj pripravljena na soočanje s spremembami in inovacijami na področju, na katerem se odločajo za investiranje in tekmovanje na trgu.
- Gospodarska podjetja morajo prilagajati tako načine proizvodnje kot distribucije, da lahko primerno odgovorijo na sodobne izzive, ki jih prinaša globalizacija, novi načini proizvodnje ter nova, inovativna, podjetja na trgu.
- Prilagajanje zahteva od organizacij posedovanje raznoterih veščin ter različnih znanj.

Znanje kot pogoj za uspešnost

- Osrednji pomen pri upravljanju/zagotavljanju rasti podjetij imajo **osebne značilnosti menedžerjev** (pa tudi lastnikov), ker zagotavljanje in upravljanje rasti podjetja od njih zahteva veliko in raznolike veščine in znanja.
- Znanje in veščine, ki jih posedujejo motivirani zaposleni, namreč omogočajo kreativne in inovativne predloge, preigravanje različnih alternativ ter izvajanje raziskovalnih projektov, ki lahko privedejo do inovativnih pristopov v proizvodnji oz. storitvah.
- Zgolj zaposleni z dovolj znanja (**knowledge workers**) lahko dosežejo visoko zastavljene cilje in zadostijo pričakovanjem na trgu, in samo delavci z znanjem lahko ubranijo podjetja pred agresivnimi strategijami njihovih konkurentov na trgu.

Zaposleni z znanjem

- **Delavci z znanjem (knowledge workers)**; gre za pojem, ki ga je prvi uporabil Peter Drucker že leta 1959; z njim je opisoval osebe, ki delo opravljajo s pomočjo uporabe informacij ali pa osebe, ki na svojem delovnem mestu razvijajo in uporabljajo znanje.
- Za delavce z znanjem je značilno, da so veliko bolj produktivni takrat, ko so **opolnomočeni** (empowered).
- Takšni zaposleni pogosto hkrati delajo na različnih projektih, znajo razporejati svoj čas in so sposobni multiplicirati rezultate svojega dela s pomočjo “mehkih dejavnikov” kot so čustvena inteligenca ali zaupanje.

Doba znanja

- Charles Savage je v svojem delu “The Fifth Generation Management“ opisal tretji val v človeškem družbeno-ekonomskem razvoju; poimenoval ga je **doba znanja**.
- Prvi val razvoja je bil čas **poljedelstva**, ki je bila opredeljena preko lastništva zemljišča. Drug val družbeno-ekonomskega razvoja je predstavljala **industrijska doba**, kjer je primarno mesto predstavljalo lastništvo kapitala.
- V dobi znanja, bogastvo temelji na sposobnosti, da z uporabo znanja ustvarjamo, razvijamo in izboljšujemo produkte in storitve.
- Govorimo o **kompetencah** zaposlenih.

Kompetence

- Kompetence predstavljajo uporabno znanje.
- Gre za sposobnost posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah.

Znanje, veščine, kompetence

1. Znanje – učenje

- Oseba razume, kako se vozi avto.

2. Veščine – praksa

- Osebi pokažemo, kako se vozi avto in ji dovolimo, da poskusi voziti na območju poligona.

3. Kompetentnost – aplikacija

- Oseba izkaže sposobnost za vožnjo v tekočem prometu.

Informacijsko pismeni delavci z znanjem

- Informacijsko pismeni delavci z znanjem so sposobni izvajati mnogotere delovne aktivnosti, ki zunanjim opazovalcem niso jasne, a hkrati pomembno vplivajo na končno učinkovitost in uspešnost dela.
- Sposobni so najti in uporabiti najboljše vire informacij, ki jih potrebujejo za svoje delo, pri čemer so te informacije **točne** in **pravočasne**.
- Med množtvom informacij znajo razbrati **ključne informacije**, ki jih potem znajo uporabiti na način, ki podjetju prinese optimalno dobrobit.

Tehnično pismeni delavci z znanjem

- Tehnično pismeni delavci z znanjem so tisti zaposleni, ki so sposobni pri svojem delu uporabiti sodobne tehnične aplikacije. Ti zaposleni razumejo, kateri tip tehnologije je najprimernejši za trenutno uporabo v njihovem podjetju in sicer tako, da poznajo vso obstoječo tehnologijo in znajo v odločitvenem procesu oceniti prednosti za vsak tip tehnologije posebej.
- Zavedajo se, da morajo pri svojem delu uporabiti optimalno - situaciji primerno tehnološko infrastrukturo, če želijo učinkovito opraviti svoje delo. Najpomembnejša sposobnost tovrstnih zaposlenih je v tem, da natančno vedo, kdaj in na kakšen način uporabiti določeno tehnologijo.
- Če tehnično pismeni delavci z znanjem uporabijo primerno tehnologijo v primernem času, lahko za podjetje zaslužijo ali pa prihranijo veliko denarja, uporaba te tehnologije ob nepravem času pa lahko za isto podjetje predstavlja hudi finančno breme.

Krepitev kreativnega razreda

- Delavci z znanjem so sestavni del t.i. **kreativnega razreda**, ki ga je opredelil Richard Florida, ko je opisoval ključne dejavnike razvoja in rasti v obdobju pozne moderne oziroma poindustrijski razvoj mest.
- Florida je opisoval nastanek novega družbenega razreda, ki ga sestavljajo delavci z znanjem, intelektualci in raznoteri umetniki. Ta družbeni razred (bolje rečeno družbeni sloj) bi naj po mnenju Floride predstavljal naraščajočo ekonomsko moč v sodobnih družbah in naj bi pomenil glavni odmik od tradicionalne ekonomije, ki je pretežno temeljila na agrikulturi in (težki) industriji.
- Kreativni razred ustvarja bolj kompleksno gospodarsko hierarhijo, z močno stopnjo soodvisnosti vseh vpletenih v gospodarske in širše družbene procese.

Krepitev kreativnega razreda

- Kreativni razred sestavljajo različni profili, od znanstvenikov, inženirjev, univerzitetnih profesorjev do pesnikov in arhitektov. Njihove želje so transparentne in uporabne na širokem spektru družbenega življenja, produkti njihovega dela pa so tudi široko uporabni.
- Kreativni razred sestavljajo tudi tisti posamezniki, ki so zaposleni na delovnih mestih, kjer je nujno **uporabljati mnogo znanja**. Po navadi takšna delovna mesta zahtevajo visoko formalno stopnjo izobrazbe in jih najdemo na primer med medicinskim osebjem in menedžmentom visoko razvitih poslovnih sistemov.
- Njihovo glavno opravilo je razmišljati in tvoriti nove standarde za reševanje (poslovnih) problemov. Osrednje mesto v globalizirani ekonomski dejavnosti tako prevzema **kreativnost**. Zaposleni dojemajo kreativnost kot način za samo-realizacijo in hkratno krepitev zadovoljstva z delom.
- Kreativni razred lahko uspeva le v **tolerantnem** in nediskriminatornem okolju.

Soodvisnost v procesu rasti

- Pri doseganju pogojev za možnost rasti podjetij in posledično tudi rasti mest/okolja je treba upoštevati procese soodvisnosti in zaradi tega nujne medsebojne povezanosti:
 - a) vladnih ustanov,
 - b) gospodarstva in
 - c) izobraževalnih institucij.

Cilj sodelovanja

- Cilj sodelovanja je usmeriti vsa prizadevanja v **razvoj visoko usposobljene delovne sile** v gospodarskem sektorju z namenom zadostiti naraščajoče potrebe, ki jih določa nova tehnologija in preko tega dosežati možen nadaljnji razvoj podjetij.
- Zaposleni, ki imajo zadosti veščin in znanj za upravljanje zahtevnih tehnologij, so tudi boljše pripravljeni za sodelovanje v procesu soodločanja.
- Zaposleni z znanjem so nujni, a ne zadostni pogoj, za organizacijsko rast in razvoj.

Pomen izobraževanja

- Da bi podjetja dosegla opisane cilje, morajo menedžerji oblikovati pravo mešanico **usposabljanj**, ki poteka znotraj podjetja, ter hkrati trajno tesno sodelovati z **izobraževalnimi** institucijami. Samo tako bodo lahko v podjetju zadostili potrebam po primerno usposobljeni delovni sili.
- Zato morajo gospodarstveniki in univerze tesno sodelovati že pri procesu razvoja izobraževalnih programov, vladne ustanove in univerze pa morajo skupaj z gospodarstvom oblikovati in implementirati konkretna usposabljanja za podjetja, z namenom krepiti in ohranjati usposobljenost in zadostni nivo znanja zaposlenih.

Potreba po novem izobraževalnem modelu

- Pojavlja se potreba po novem izobraževalnem modelu na področju podjetništva.
- Nov model visokega šolstva zahteva tesno sodelovanje tako **vladne** in oblastnih struktur na lokalni ravni, **univerz** in drugih deležnikov (npr. **gospodarstva**) v procesu izobraževanja.

Uporabljeni viri

- Carneiro, Alberto (2007). What is required for growth?. *Bussiness Strategy Series*. Vol. 8. No. 1. pp. 51 – 57.
- Resolucija o nacionalnih razvojnih projektih za obdobje 2007- 2023. <http://www.vlada.si>
- Savage, C. M. (1996). *Fifth generation management : co-creating through virtual enterprising, dynamic teaming and knowledge networking*. Boston (Mass.): Butterworth-Heinemann
- Svetlik, I. in Kohont, A. (2003): Teoretični uvod v model kompetenc. V: *Srečanje Dobri zgledi vlečejo*. Portorož: Zveza društev za kadrovske dejavnost, str. 5 – 20
- Tomažič, E. (2002): S kompetencami do standardov odličnosti na področju človeških virov. V: *5. konferenca HRM o ravnanju z ljudmi pri delu*. Nova Gorica: GV izobraževanje, str. 26 – 31
- <http://creativeclass.org>

Success is not final, failure is not fatal: it is the courage to continue that counts.

Winston Churchill