

# Učeča se organizacija in njena konkurenčna prednost

Prejeto 26. 4. 2019 / Sprejeto 15. 5. 2019

Strokovni prispevek

UDK 005.7:339.137.2

**KLJUČNE BESEDE:** učeča se organizacija, učenje v podjetju, konkurenčnost, dejavniki konkurenčne prednosti

**POVZETEK** - Konkurenca na gospodarskem trgu je stalnica, razlikuje se zgolj v panogi, saj imamo v nekaterih panogah na trgu več konkurentov in trg ni monopolističen. Konkurenčna podjetja se vedno trudijo, da bodo bolj poslovno uspešna. Veliko vlogo pri tem igra razvoj in inovativnost podjetja, saj predstavlja nekaj novega in drugačnega, česar ostala podjetja na trgu nimajo. Ob tem pa se morajo za omenjen dobiček in poslovno uspešnost razvijati tudi ljudje oz. zaposleni, ki produkte, storitve ali dejavnosti podjetja tudi ustvarjajo. Imajo neko znanje, s katerim zadovoljijo trenutne potrebe delovnega procesa, ko pa se proces dodatno razvija in izboljšuje, se mora izboljšati in oplemenititi tudi njihovo znanje. Razvoj in inovativnost podjetij na gospodarskem trgu v današnjih časih zahteva visoko raven znanja zaposlenih, to raven znanja pa zaposlenim omogoči učeča se organizacija v podjetju, ki jim omogoča tudi prenos usvojenega znanja in razvito poslovno okolje. To predstavlja enega izmed ključnih dejavnikov za konkurenčnost podjetja na gospodarskem trgu, saj so zaposleni uspešni in učinkoviti. Z rastjo intelektualnega kapitala podjetja pa posledično raste tudi finančni kapital podjetja. Teoretična dejstva in raziskave na področju učeče se organizacije in konkurenčnosti potrjujejo, da ima učeča se organizacija konkurenčno prednost. Značilnosti učeče se organizacije posledično predstavljajo konkurenčno prednost podjetij na gospodarskem trgu.

Received 26. 4. 2019 / Accepted 15. 5. 2019

Professional paper

UDC 005.7:339.137.2

**KEY WORDS:** learning organization, learning in a business, competition, competitive advantage factors

**ABSTRACT** - Competition is a constant in a market economy, but changes depending on the industry as the market for some industries has more competitors and is therefore not monopolistic. Competitive companies are always working to achieve greater business results. Their development and innovation play an important role in introducing something new and different, something that other companies on the market do not offer. At the same time, employees creating company products or performing services and activities must also develop in order to achieve profits and business success. They have a certain knowledge to fulfil the current needs of the workflow, but as it develops and improves, their knowledge must also be improved and upgraded. In order to develop and innovate in present-day economy, companies have to employ highly educated people. A learning organization within the company allows employees to attain this level of knowledge and transfer it to others, thus contributing to a developed business environment. This represents one of the key factors for the company's competitive advantage on the market, because its employees are successful and effective. The company's intellectual capital grows and, consequently, so does the financial capital. Theoretical facts and research performed on learning organizations and competitiveness support the fact that a learning organization has a competitive advantage. Hence, the characteristics of a learning organization represent the company's competitive advantage on the economic market.

## 1 Uvod

V prispevku opisujem pomen učeče se organizacije in dejstva o njeni konkurenčnosti na gospodarskem trgu. Ob razvoju tehnologije v delovnem procesu in pojavi robotov bodo morali biti zaposleni v organizacijah pripravljeni na nove delovne po-

goje, kar pomeni, da bodo za opravljanje dela potrebovali tudi več znanja. Vodje organizacij bodo in morajo razumeti, da je za uspešnost in učinkovitost na gospodarskem trgu potrebno veliko več inovacij in inovativnosti, za opravljanje in razvoj tega pa veliko novega znanja. Da bi razumeli, zakaj je znanje naših zaposlenih tako zelo pomembno, sem sprva opredelila strukturo podjetja, ki je sestavljeno iz finančnega in intelektualnega kapitala. Intelektualni kapital se tudi razdeli na dve različni strukturi, eno od teh pa predstavlja človeški kapital. Človeški kapital v podjetju so naši zaposleni, ki vsak dan opravljajo svoje delovne naloge, da podjetje ustvari promet in posledično tudi dobiček. Da lahko opravljajo to delo, morajo imeti določeno raven znanja, katerega pa jim je treba dati, da lahko opravljajo svoje delo danes, dodatno znanje pa bodo potrebovali jutri, ko se bo delovni proces razvil in bodo za neko nalogo morali uporabljati popolnoma nove tehnologije (Edmondson in Saxberg, 2017). Zaposlenih ne moremo zaposliti in odpustiti, je pa za uspeh podjetja treba zaposlenim dati možnost usvajanja novih znanj in prenašanja znanja na ostale sodelavce. Za tak način dela pa moramo v podjetju ustvariti pogoje za oblikovanje učee se organizacije, ki omogoča prenos znanja in takšno poslovno okolje, ki zaposlenim da sposobnosti in znanje, da rešijo izzive, s katerimi se srečujejo vsakodnevno.

## 2 Pomen človeškega in intelektualnega kapitala v organizaciji

Celotno vrednost organizacije lahko strukturno razdelimo na finančni del ali finančni kapital in intelektualni kapital. Med finančni del oz. kapital štejemo denarna in materialna sredstva podjetja, intelektualni kapital pa sestavlja vse nevidne procese in sredstva podjetja. Pri finančnem kapitalu organizacije se osredotočamo zgolj na sredstva, ki jih podrobneje raziskuje finančna in računovodska stroka, delimo pa ga na finančni in denarni kapital (Svetlik in Zupan, 2009, str. 33–37).

V intelektualni kapital so združeni vsi procesi in sredstva, katerih drugače ne prikazemo v bilanci stanja. Gre za sredstva, katerih ne prikazujemo med blagovno znamko, med patenti in med zaščitnimi znaki. To je znanje, ki je neotipljivo. Intelektualni kapital lahko delimo na strukturni kapital in človeški kapital. Tudi ta dva omenjena pojma predstavljata nekaj, kar je neotipljivo in se skriva v zaposlenih v organizaciji. Razlikujemo jih lahko tako, da strukturni kapital predstavlja tisti »nerazmišljajoči« kapital, človeški pa predstavlja »razmišljajoči« kapital (Roos in sod., 2000, str. 20–30). Že poznavanje te ključne razlike nam pove, da je za ravnanje s človeškim kapitalom potrebno popolnoma drugačno znanje kot za ravnanje s strukturnim kapitalom (Svetlik in Zupan, 2009, str. 33–37).

Zaposleni v podjetju velikokrat delujejo po svojo svobodni volji, kar pomeni, da del podjetja ni pod njegovim neposrednim nadzorom. Vsaka organizacija bi tako morala skrbeti, da obdrži svoje dobre zaposlene. Če raziskujemo ravnanje s človeškim kapitalom, ugotovimo, da je zaposlenim treba nujno omogočiti izpopolnjevanje, usposabljanje in izobraževanje ter v podjetju razviti ustrezno politiko ravnanja s človeškimi viri. Organizacija, ki uspe zmanjšati ali imeti zelo majhen odstotek fluktuacije

in vlagati v dodatno znanje zaposlenih, bo na dolgi rok tudi poslovno uspešna. Vodje organizacij sicer v tem vidijo dolgoročne načrte oz. rezultate, človeški kapital pa vodjem omogoča, da pri teh finančnih naložbah vidijo kratkoročne prednosti.

Človeški kapital delimo na zmožnosti, odnos in intelektualne priložnosti. Zmožnosti človeškega kapitala ustvarjajo vrednost z znanjem, veščinami ter nadarjenostjo. Zmožnosti lahko poimenujemo tudi vsebinski del človeškega kapitala ali njegova strojna oprema. Zmožnosti predstavljajo tisti del, kar podjetje lahko stori s pomočjo zaposlenih oz. njegovim notranjim potencialom. Temeljne aktivnosti zmožnosti pa so znanje in veščine zaposlenih (odstotek zaposlenih v podjetju z visoko izobrazbo, poznavanje informacijsko-komunikacijske tehnologije, ure izobraževanja na zaposlenega, povprečna delovna doba). Naslednja komponenta človeškega kapitala je odnos ali vedenje. Vsaka organizacija potrebuje zaposlene, ki so motivirani za doseganje ciljev in bi radi svoje zmožnosti uporabili v korist podjetja. Odnos do dela in organizacije, v kateri smo zaposleni, je torej »programsko« orodje. Podjetje na odnos oz. ta del človeškega kapitala težje vpliva. Zelo je odvisen od osebnostnih lastnosti vsakega posameznika in ga prizadevanja organizacije težje spremenijo. Odnos je torej vrednost, ki jo naredi in ustvari vedenje zaposlenih na delovnem mestu. Nanj vplivajo motivacija, drža in vedenje človeških virov v podjetju (ure, porabljene za ustno poročanje, vodstveni indeks, motivacijski indeks in ure, ki jih vodje porabijo za razlago strategije in ukrepov ostalim zaposlenim). Tretja komponenta človeškega intelekta pa je tudi intelektualna priložnost, ki je sestavljena iz inovacij, prilagajanja, posnemanja in opredmetenja. Inovacija lahko pomeni tudi sposobnost nadgraditi svoje obstoječe znanje in ustvariti novo znanje, prilagajanje pa je odziv podjetja oz. odzivanje na potrebne spremembe, dokler ni prisiljeno spremeniti svojega poslovanja. Opredmetenje je sposobnost človeškega vira v podjetju, ki svojo zamisel spremeni v izdelek ali storitev, je vez med človeškim in strukturnim ali finančnim kapitalom, saj zamisel spremeni v konkretno idejo, iz katere nastane nov prodajni produkt ali storitev organizacije. Primeri intelektualne priložnosti so prihranki zaradi uvedenih predlogov zaposlenih in nove rešitve – izdelki in procesi. Torej, za zdrav človeški kapital v podjetju moramo stalno dopolnjevati in dograjevati zmožnosti, odnose in intelektualne priložnosti. Na področju zmožnosti in intelektualnih priložnosti lahko zaposlenim veliko omogočimo in kot podjetje pripomremo, ko omogočamo dodatna izobraževanja in poskrbimo, da se naši zaposleni stalno učijo. Izboljšujemo človeški kapital v podjetju in posledično lahko vplivamo tudi na motivacijo zaposlenih v podjetju, tako pa gradimo tudi na odnosu zaposlenih, ki pa je tretji del človeškega kapitala.

Raziskava, ki je potrdila, da so pogosti rezultati uvajanja managementa znanja prav zmanjšanje stroškov in povečanje produktivnosti, je bila opravljena na Fraunhofer Inštitutu v Nemčiji leta 2001. V to raziskavo so vključili tisoč največjih podjetij v Nemčiji in dvesto največjih podjetij v Evropi. V Sloveniji je bila izvedena raziskava na vzorcu petsto srednje velikih podjetij, v kateri se je pokazalo, da ima management znanja pozitiven vpliv na poslovno odličnost (Petronijevič, 2017).

### 3 Učeča se organizacija

Ker smo v sodobnih časih, se mora tudi sodobna organizacija oz. podjetje stalno prilagajati zahtevam v poslovnem okolju, to pa lahko doseže s stalnim usposabljanjem in učenjem ter izpopolnjevanjem svojih zaposlenih. Učenje je proces, s katerim lahko vsako podjetje doseže prilagoditev trenutnim okoliščinam na trgu. Če podjetje ne spodbuja učenja, postaja nekonkurenčno, izgublja najboljše zaposlene in zmanjšuje njihovo motiviranost. Vsako podjetje zato mora iskati možnosti in postavljati nove cilje za prihodnost podjetja. Učenje naših zaposlenih je tako proces, s katerim se prilagajamo okolju. Učenje je lahko posamično, ključni element izobraževanja v sodobnih organizacijah pa postaja učenje timov (Majcen, 2009, str. 216–219).

Teorija o učeči se organizaciji se še vedno nenehno izboljšuje in dopolnjuje. Temelje je postavil P. Senge s svojim delom *Peta disciplina*, ki je izšlo v letu 1990, po tem, ko so nas mediji opozorili na prve izkušnje o učečem se podjetju iz ZDA in Velike Britanije (Majcen, 2009). Učeča se organizacije je podjetje, ki neprestano skrbi, da človeški kapital pridobiva in ustvarja nova znanja (Majcen, 2009, str. 216–219). Učeča se organizacija je podjetje, v kateri zaposleni delujejo skupaj nepretrgoma oz. zelo povezano, da bi razvili zmožnosti za ustvarjanje prihodnosti. Koncept učeče se organizacije v podjetju je način poslovanja, ki omogoča konkurenčno prednost podjetja (Ross in sod., 2000). Bistvo učeče se organizacije je v tem, da zaposleni razvijajo svoje sposobnosti kot posameznik in kot tim ter tako povečujejo vrednost človeškega kapitala in posledično tudi vrednost podjetja (Ivanko, 2015). Je torej organizacija, ki se odziva na spremembe v okolju in posledično sistematično vključuje vse zaposlene v proces pridobivanja aktualnega znanja, hkrati pa išče in pridobiva ter preizkuša nova znanja v praksi (Majcen, 2009, str. 216–219).

Pri raziskovanju koncepta so do sedaj razvili tri temeljne pristope, ki so normativistični pristop, razvojna perspektiva in pristop omogočanja (Ivanko, 2015, str. 288–295). Prvi pristop postavlja v ospredje model, po katerem se učijo posamezniki, timi in organizacija kot celota. Pri tem modelu je učenje mehanizem razvoja organizacije in pomeni sistematično, načrtno in vodeno razvijanje veščin ter znanja v organizaciji (Ivanko, 2015, str. 288–295). Drugi pristop je razvojna perspektiva, ki v ospredje postavlja učenje iz izkušenj. Vsako podjetje ima v svojem razvojnem postopku več faz, zasnovo učečega se podjetja pa lahko uporabimo v kateri koli izmed razvojnih faz podjetja. Ključna značilnost tega pristopa je analiza ter upoštevanje lastnih in tujih izkušenj pri delu. Če tudi analiziramo zgolj lastne napake in krize, lahko to za delovanje podjetja prinese veliko vrednost v nadaljnjem razvijanju. Tretji pristop pa je pristop omogočanja, ki izhaja iz preučevanja socialnega vidika in pomeni, da je v podjetju več poti do učenja. Organizacija se pri tem pristopu uči iz izkušenj in tudi iz novih idej razvojnih raziskovalcev. Glede na to, da model predpisuje več poti do učenja, predpostavlja in omogoča tudi različne stile učenja (Ivanko, 2015, str. 288–295). Za učečo se organizacijo je značilno, da zaposleni uspešno opravljajo 5 aktivnosti, ki so: sistematično reševanje problemov, eksperimentiranje z novimi pristopi, učenje na podlagi lastnih izkušenj, učenje na podlagi izkušenj iz preteklosti uspešnih organizacij

in učinkovit prenos znanja v vse celice organizacije. Učeča se organizacija je podjetje, ki v svojo vizijo, poslanstvo in poslovanje uvede sisteme učenja zaposlenih.

Konceptualni model, ki udejanja učečo se organizacijo v podjetju, je model Future-O®. Razvila sta ga Vlado Dimovski in Sandra Penger. V letu 2004 je bil model objavljen v več tujih publikacijah in znanstvenih konferencah. Celoten model temelji na elementih, ki opisujejo kritične prehode na poti k učeči se organizaciji. Model v vsaki točki uresničevalcu strategije poda element in aktivnost za presojanja uspešnosti in učinkovitosti poslovanja (Goronja, 2009). Podjetje se »spremeni« v učečo se organizacijo, ko se posodobi na sedmih področjih, ki vključujejo postavitev temeljev, izgradnjo podpornih okolij, analizo funkcije planiranja, oblikovanje celovite strategije in identifikacije strateških ciljev, oblikovanje klime širitve organizacijskega znanja, oblikovanje in implementacijo modela učeče se organizacije, spremljanje procesa reorganizacije in ovrednotenje ter konsolidacijo dosežkov na poti k učeči se organizaciji (Goronja, 2009).

Future-O® je prvi slovenski model, ki preko sedmih elementov vodi do popoldne učeče se organizacije v podjetju. Ta model so slovenski avtorji razvili, da bi podjetja lahko vpeljala učečo se organizacijo v organizacijsko strukturo podjetja. Vsi elementi omenjenega modela se dopolnjujejo, vodje pa z uvajanjem lahko pričnejo v kateri koli fazi, saj se med seboj interaktivno dopolnjujejo (Goronja, 2009). Elementi Future-O® koncepta so naslednji:

- postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije k učeči se organizaciji;
- izgradnja podpornih okolij učeče se organizacije;
- oblikovanje celovite strategije in identifikacije strateških ciljev;
- proces vodenja pri oblikovanju klime za širjenje organizacijskega znanja;
- oblikovanje in implementacija učeče se organizacije;
- spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov;
- za(sidranje) sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacije.

### 3.1 Učenje v učeči se organizaciji

Znanje se velikokrat definira kot razumevanje, ki ga vsak posameznik uporabi za učinkovito doseganje svojih ciljev, to znanje pa je specifično za vsakega posameznika. Znanje lahko delimo na eksplicitno in implicitno. Prvega lahko merimo in se ga zavedamo ter je izraženo v dokumentih in postopkih, druga vrsta znanja pa je pomembna, vendar le redko pomeni vir konkurenčne prednosti. Znanje pridobimo z učenjem, ki je pa relativna stalnica v razvoju in vedenju posameznika, ki nastane kot posledica prakse in izkušenj. Učenje je interakcija notranjega in zunanjega sveta in je podzavesten proces, ki poteka v naših možganih (Pibernik, 2010). Ravni učenja, ki jih prepoznamo v učeči se organizaciji, so različne. Največkrat zaznamo individualno učenje, učenje vodij, učenje med sodelavci, učenje timov in učenje na ravni organizacije (Ivanko, 2015, str. 288–295). Vrste učenja v učeči se organizaciji so (Ivanko, 2015, str. 288–295):

- Individualno učenje, ki je osnova učenja v organizaciji. Vsak posameznik je tisti, ki pomaga oblikovati cilje, vidi prihodnost in socialno varnost in ima svoj način

razmišljanja. Lahko gre za sistematično ali pa nesistematično učenje. Iz vidika podjetja je bolj pomembno sistematično učenje, ki je načrtovano in organizirano – takšno je za posameznika kot tudi za učečo se organizacijo.

- Učenje vodij je dejavnik uspešnosti sistema učeče se organizacije. Od ravnanja vodij je odvisno, kakšna bo kultura in kakšno metodo učenja bo izbral vsak zaposleni posameznik v podjetju. Vodja svojim zaposlenim daje zgled kot model vedenja za sodelavce.
- Učenje med sodelavci je zelo pomemben dejavnik učeče se organizacije, saj je učenje od drugih zelo dragoceno. Je značilnost učeče se organizacije, ki poudarja pomen medsebojnega sodelovanja pri pridobivanju novih znanj, spretnosti in navad.
- Učenje timov je proces, pri katerem se uravnava delovanje in strokoven razvoj posameznika. Doseganje skupnega cilja zahteva, da vsi vključeni v tim skušajo doseči zastavljen cilj, čeprav je to cilj tima in ne cilj posameznika. Mentaliteta posameznika se mora spremeniti do te točke, da posameznik hoče doseči cilj skupaj s svojimi sodelavci.
- Učenje na ravni organizacije je proces, pri katerem je glavni cilj, da se podjetje nauči prvin učeče se organizacije.

Prepoznamo pa tudi več pogledov na učenje v učečem se podjetju ali organizaciji, kot so: učenje je kontinuiran proces, je način dela vseh zaposlenih, je vsebina vsakdanjega dela na delovnem mestu posameznika in je strategija podjetja.

### 3.2 Vloga managementa pri konceptu učeče se organizacije

Za vpeljevanje sistema učeče se organizacije v neko poslovno okolje ima pomembno vlogo tudi management. Da neka organizacija postane učeča se, morajo biti za ta namen izpolnjeni tudi nekateri določeni pogoji. Ti pogoji so jasna vizija vodstva, ki je prenosljiva v prakso, in ustrezna merila za ocenjevanje učenja v organizaciji. Pogoji, ki jih morajo vodje zagotoviti v organizaciji, so (Ivanko, 2015, str. 288–295):

- nenehne priložnosti za učenje;
- podpiranje zaposlenih, da veliko sprašujejo in med seboj komunicirajo;
- spodbujanje sodelovanja in timskega učenja;
- vzpostavljanje sistema z namenom delitve znanja;
- usposabljanje ljudi za kolektivno vizijo;
- povezovanje organizacije z okoljem.

V učeči se organizaciji je menedžer svetovalec in vodja, ki mora biti prožen in neodvisen od ostalih. Igra vlogo člana ekipe ter vodje, pri odločanju pa ga morajo voditi potrebe po organizaciji, izkušnje in notranja naravnost.

#### 3.2.1 Nove kompetence vodij

Včasih so vodje nadzorovali poslovne procese, dandanes pa zaradi kompleksnih poslovnih procesov in poslovnega okolja od vodij pričakujemo veliko več. V današnjem svetu mora vodja obvladovati odnos z zaposlenimi, mora jih znati opolnomočiti ter delegirati pristojnosti in odgovornosti. Za potrebe uspešnega vodenja in izvrševa-

nja delovnih aktivnosti v poslovnem procesu pa mora poskrbeti tudi za njihov stalen, kontinuiran razvoj. Kljub temu, da ljudi vodijo in so njihovi šefi, jih morajo usmerjati tudi v pridobivanje mehkih veščin in razvijanje npr. samozavesti, kreativnosti, odgovornosti, produktivnosti in samoiniciativnosti. Ob razvijanju takšnih kompetenc se managerji zavarujejo pred nastajanjem novih težav v podjetju. Manager svoje zaposlene uči, z njimi sodeluje, se uči iz njihovih in svojih napak ter takšen zgled daje tudi svojim zaposlenim. Zaposleni mu zaupajo, je njihov poslušalec in mentor. Manager jih daje možnosti razvoja in jih pri tem spodbuja (Smrekar, 2011). Kot smo pojasnili že v prejšnjih poglavjih, je učeča se organizacija uveljavljena v tistih organizacijah, ki so sodobne in napredne, najbolj primeren in ustrezen vodja za razvoj učečega se podjetja pa je avtentični vodja. Vodje v učeči se organizaciji imajo tri pomembne naloge: ustvarjanje skupne vizije, ustvarjanje organizacijske strukture in da so uslužnostni, kar pomeni, da se posvečajo služenju drugim in misiji organizacije. Vodja se drži načela, da delo obstaja za razvoj zaposlenega, kot zaposleni obstaja za to, da opravi delo (Dimovski in sod., 2014, str. 91–98).

### 3.2.2 Avtentični vodja

Avtentičnost je nekaj, kar po mnenju raziskovalcev pozitivnega organizacijskega vedenja (Avolio in Gardner 2005; Gardner, Fischer in Hunt, 2009; Penger, 2006) daje naprednemu vodji – organizaciji moč, da je uspešna in da dosega uspešnost (Dimovski in sod., 2013, str. 17–30). Avtentičnost je tudi resničnost in se jo lahko razlaga tudi kot prepoznavanje resničnosti bivanja določene osebe, kraja, hrane ali skupnosti. Avtentično vodenje je kompleksen odnos med vodjo in zaposlenimi, ki mora temeljiti na zaupanju in je utemeljeno na kompetentnosti vodje. Avtentični vodja je tak vodja, ki svojim zaposlenim zagotovi motivacijo in spremlja napredek svojih zaposlenih. Avtentični vodja je tisti, ki mora doseči, da vsi zaposleni in vsak posameznik učinkovito uporabijo in izkoristijo svoje sposobnosti in svoje znanje ter mora organizirati vse potrebe (resurse) glede na delovno okolje na najbolj učinkovit in prilagodljiv način (Dimovski in sod., 2013, 17–30). Razvoj človeških virov je v naprednem managementu, kjer je prisotno tudi avtentično vodenje, osredotočen na posameznika in ima poudarjeno skrb za delavčev osebnostni in profesionalni napredek (Winterton, 2007).

Avtentični vodja mora za spodbujanje prenosa znanja v poslovnem okolju spodbujati poštenost, osvetliti zvezde (mentorje, mnenjske voditelje), spodbujati prenos znanja med zaposlenimi in poudarjati holistično družbeno odgovornost (Dimovski in sod., 2013, str. 17–30). Pri sodelovanju s posameznikom pa mora avtentični vodja spodbujati ideje pri posameznih zaposlenih.

Ena izmed tehnik avtentičnih vodij v ravnanju s človeškimi viri pa so redni letni razgovori z zaposlenimi. To je poglobljen razgovor med vodjo in zaposlenim, kjer je tema pogovora vse, kar bi lahko zaposleni še izboljšal (odnos do dela, delovne pogoje, motivacijo zaposlenega idr.) Ta način sodelovanja in spremljanja napredka zaposlenih je ob pravilni uporabi in interakciji zelo učinkovita metoda za predajanje informacij in vključevanje zaposlenih v proces odločanja v podjetju in v proces delovanja podjetja (Marič in sod., 2013).

### 3.3 Vlaganje v intelektualni razvoj človeških virov kot konkurenčna prednost vsake organizacije

Proces inoviranja, spreminjanja in posodabljanja poslovnega procesa je za organizacijo lahko velika finančna naložba, je tvegan in zaposlenim vzame veliko časa. Podjetja, ki finančna sredstva namenijo takšnim spremembam in vpeljavi novih sistemov, stremijo k temu, da jim bo finančna naložba tudi povrnjena (Dimovski in sod., 2013, str. 17–30). Sodobni poslovni svet se nenehno spreminja in zahteve trga in kupcev so vsakič večje. Pojavlja se velika konkurenca in negotovost, organizacije pa se morajo stalno prilagajati in iskati nove poti do uspešnosti in učinkovitosti ter morajo biti usmerjene v prihodnost in se zavedati, da k napredku odločilno vplivajo ljudje, njihovo znanje in ustvarjalnost (Pibernik, 2010). Ena izmed temeljnih prednosti, ki jih imajo uspešne organizacije pred neuspešnimi, je človeški potencial. Bolj kot zaposleni uporabljajo svoje znanje, bolj ga povečujejo in oplemenitijo. Organizacija pa se mora zavedati, da je znanje vir, katerega se ne more odtujiti. Lahko se ga sicer proda, vendar še vedno ostaja pri viru (Pibernik, 2010). Znanje zaposlenih je ključen strateški dejavnik in premoženje organizacije, od katerega je odvisna njegova vloga in uspešnost (Pibernik, 2010). Vso znanje, ki ga imajo zaposleni, zelo težko opišemo in merimo. Imenujemo ga intelektualni kapital, ki predstavlja sposobnosti zaposlenih in njihovo znanje, kar lahko management podjetja uporabi za povečanje uspešnosti in učinkovitosti podjetja, če to zna. Od vodstva je odvisno, ali bodo svoje zaposlene pripravili in naučili, da svoje znanje in sposobnosti izkoristijo do najvišje mogočne mere. Ustrezno ravnanje z intelektualnim kapitalom podjetja prinese spremembe, zato je treba znanje ovrednotiti kot najpomembnejši dejavnik uspešnosti, saj bomo le tako lahko uspešno zadržali zaposlene v organizaciji in jih spodbudili k nadaljnjemu razvoju (Pibernik, 2010). Znanje in izpopolnjevanje znanja zaposlenih je ključen element konkurenčne prednosti, saj zaposlenim omogoča obvladovanje že znanih situacij in težav ter pomaga pri reševanju novih. Z znanjem je namreč potrebno tudi ustrezno ravnati, kar pa predstavlja sistem učečega se podjetja (prenos znanja, učenje iz izkušenj, mentoriranje ipd.) (Pibernik, 2010). Bogatenje intelektualnega kapitala podjetja pomeni ustvarjanje trajne konkurenčne prednosti v poslovnem okolju, od vodstva podjetja pa zahteva dobro poznavanje gospodarjenja z znanjem in zagotavljanje pogojev za premišljeno ravnanje z znanjem, ki ga imajo zaposleni in bi ga lahko še razvijali (Majcen, 2009, str. 216–219).

### 3.4 Dejavniki konkurenčne prednosti v učeči se organizaciji

Če je neka organizacija kompetentna na gospodarskem trgu, lahko odgovarja na pritiske potrošnikov, ki želijo inovativnost in kakovost (Kohont, 2011, str. 87). Učeča se organizacija je sistem delovanja v organizaciji, ki zaposlenim omogoča razvijanje njihovega znanja in jih uči, kako svoje znanje uporabiti ter ga najbolj izkoristiti in odgovoriti na pritiske potrošnikov in strank, ki imajo vsak dan drugačne zahteve in želje. Če organizacija uči svoje zaposlene, da razvijajo svoje znanje in ga oplemenitijo, se od njih lahko pričakuje opravljanje širšega obsega nalog in bolj dovetno, zavzeto in prožno delo (Kohont, 2011, str. 87). Dejstvo, da zaposleni znajo in obvladajo stroko, v kateri so zaposleni, je velika prednost uspešnega podjetja pred neuspešnim. To po-



meni, da se bo zaposleni znal odzvati, ko se bo pred njim pojavila težava na delovnem mestu, in to tudi rešiti. Ker bo v učeči se organizaciji svoje znanje prenašal tudi na svoje sodelavce in drugi na njega, bo pridobil še širšo znanje, ki je sicer tudi intelektualni kapital podjetja. Dejstvo je, da ima vsak zaposleni nekaj svojega znanja, vodstvo učeče se organizacije ga bo naučilo, da bo to znanje prenesel še na ostale zaposlene, svoje znanje pa bo z dodatnim omogočenim znanjem še podkrepil in oplemenitil. Bistvo učeče se organizacije je ravnanje z znanjem zaposlenih, ki je ključna konkurenčna prednost organizacije. Ko zaposlene na delovnem mestu opolnomočimo, so deležni avtentičnega vodenja in imajo dobre delovne pogoje, so na delovnem mestu tudi zadovoljni in zavzeti. To posledično pripelje do uspešnih rezultatov zaposlenih, rezultati pa so vidni tudi pri uspešnosti podjetja, kar je tudi konkurenčna prednost učeče se organizacije. Eni izmed dejavnikov zadovoljstva zaposlenih so tudi strokovno usposabljanje in razvoj, dobri delovni pogoji, ustrezno vodenje, medsebojni odnosi, soodločanje zaposlenih pri delu in sodelovanje zaposlenih pri upravljanju podjetja.

V učeči se organizaciji je prisoten napredni management. Deluje na način, da poskrbi za zaposlenega in hrani njegove potrebe in skrbi za zadovoljstvo, omogoča mu dobre delovne pogoje, preko osebnih letnih razgovorov in ostalih tehnik mu nudi ustrezno vodenje, zaposleni in vodja sodelujeta in prenašata znanja, posledično pa ima zaposleni tudi možnost soodločanja in upravljanja organizacije. To vodi k zadovoljstvu zaposlenih, ki pa vpliva na uspešnost podjetja na gospodarskem trgu. Bolj kot je podjetje uspešno na gospodarskem trgu, bolj povečuje svoje konkurenčnost. Ko so zaposleni zadovoljni in zavzeti, radi rešujejo izzive v organizaciji, se učijo od ostalih sodelavcev in sodelujejo s svojimi vodji, so veliko bolj motivirani kot v organizacijah, ki nimajo takšnega načina vodenja, ter so bolj konkurenčni ostalim podjetjem.

Uspešna organizacija predstavlja konkurenco na gospodarskem trgu. Konkurenca je vedno bila prisotna, je prisotna in bo. Če želimo dober prodor, moramo poznati okolje, v katerem se nahajamo, kljub temu da se nenehno razvija. Dosegamo ga lahko le tako, da svoje zaposlene naučimo in jim damo možnost, da se ga naučijo osvajati vsak dan znova (Korelc, 2009, str. 133).

## 4 Zaključek

Učeča se organizacija zagotavlja skrb za razvoj znanja zaposlenih in prenos pridobljenega in obstoječega znanja med vsemi zaposlenimi. Zaposlene oplemeniti, da znajo reševati izzive in delati organizacijo bolj uspešno, saj so podkrepiljeni z dodatnim znanjem in deležni avtentičnega vodenja, katerega jim omogoča osebni in strokovni razvoj. Učeča se organizacija je bolj konkurenčna na gospodarskem trgu, saj z razvojem povečuje svoj intelektualni razvoj in posledično razvija inovacije, invencije in krepí ter posodablja trenutno znanje, produkte, storitve in svojo dejavnost.

Sistem prenosa znanja in skrb za znanje zaposlenih je strategija podjetja, ki z orodji učeče se organizacije poskrbi tudi za zadovoljstvo zaposlenih. Da je podjetje na trgu lahko kompetentno, mora dati svojim zaposlenim iz vseh ravni managementa

možnost usposabljanja in v kariero usmerjeno učenje, to pa lahko naredi v učečem se podjetju (The Economist, 2017). Torej je namen učeče se organizacije oplemenitev zaposlenih z znanjem, da lahko aktivni zaposleni razpolagajo z znanjem in da imajo v podjetju možnost zbiranja novega znanja (Weiler, 2018).

Lucija Rožič

## A Learning Organization and its Competitive Advantage

*As technology used in the workflow develops and robots emerge, the employees need to be prepared to accept the new working conditions. This means that more knowledge is necessary for them to keep carrying out their work. Organization managers have to understand that success and effectiveness in the economic market requires many more innovations and much more innovativeness. A great amount of new knowledge will be needed to cope with the development. The innovation process, changes and updates of the business process can represent a significant financial investment, are risky and take the employees much time. Undertakings that allocate financial resources for such changes and establishment of new organization systems strive to reimburse the financial investment (Dimnovski et al., 2013, p. 17–30). The modern world constantly changes, and market demands as well as the requirements of the buyers constantly increase. There is an emerging competitiveness and uncertainty, organizations constantly need to adjust and search for new paths to success and effectiveness. Concurrently, they need to be future oriented and aware that progress is particularly dependent on people, their knowledge and creativity (Pibernik, 2010). One of the fundamental advantages of successful organizations, compared to unsuccessful ones, are committed human resources and successful employees in the organization. The more the employees utilize their knowledge, the more their knowledge increases and improves. An organization needs to be aware that knowledge represents a source that cannot be disposed, can be sold and remain within the organization at the same time (Pibernik, 2010). Knowledge possessed by the employees is a key strategic factor and property of an organization, which determines its role and success (Pibernik, 2010). Knowledge has a great value, it represents a special quality of the employees and added value of the organization. The structure of each organization is made up of the financial and intellectual capital. The knowledge possessed by the employees is hard to describe or to measure, therefore, we can call it the intellectual capital. It includes the employee's skills and knowledge which can be used by the management of the undertaking for greater success and effectiveness of the undertaking, assuming that the management is capable of doing so. It depends whether the management is able to encourage and teach the employees to use their knowledge and capacities to the greatest possible extent. Appropriate handling of the intellectual capital of an undertaking can bring about changes. Therefore, knowledge needs to be evaluated as the most important factor of success. Only by doing so, will we be able to keep people in the organization and encourage them to continue developing their*

abilities (Pibernik, 2010). Knowledge and improvement of the employee's knowledge is a key element of the competitive advantage, enabling the employees to master known situations and issues as well as resolve new challenges. Knowledge needs to be managed appropriately, the system of a learning undertaking represents a model of these activities (knowledge transfer, learning from experience, coaching etc.) (Pibernik, 2010). Enrichment of the intellectual capital of an organization means the creation of a permanent competitive advantage in an economic environment. This requires a very good understanding of the knowledge management by the leadership of the undertaking as well as enabling conditions for well-considered management of the employee's knowledge which has the capacity to be further developed (Majcen, 2009, p. 216–219). The intellectual capital of organizations may be divided in two different structures. One of them is represented by the human resources. The human capital of an organization is the "thinking part" of the intellectual capital. These are the employees who perform their work tasks every day, enabling the undertaking to generate turnover and consequently profit or the other part of organization which is the financial capital. The employees need a certain level of knowledge to be able to perform their work. Someone has to give them the necessary knowledge so they can perform their work in the present time. At the same time, they will need deeper knowledge in the future, as the working processes develop and the use of new technologies emerges (Edmondson and Saxberg, 2017). It is crucial for the success of an undertaking to give the employees opportunities to generate new skills and transfer their knowledge to other colleagues. A learning organization is a way of adopting these working methods which enable knowledge transfer and establish an economic environment where the employees are equipped with skills and knowledge to cope with challenges that change on a daily basis. The conducted research indicates that satisfaction among employees is related also to motivation factors connected with obtaining new professional skills by the employees and enrichment of their present knowledge. This means that a learning organization encourages employees and additionally motivates them to achieve better results. The first research confirming that introducing knowledge management frequently results in the reducing of costs and productivity growth was conducted at the Fraunhofer Institute in Germany in 2001. One thousand of the largest German undertakings were included in the research, as well as two hundred of the largest European undertakings. On the other hand, a research was conducted in our country based on a sample of five hundred middle-sized undertakings showing that knowledge management positively influences economic excellence.

If an organization is competent in the economic market, it is capable of facing the pressures created by consumers demanding innovativeness and quality (Kohont, 2011, p. 87). For an undertaking to become competent in the economic market, all levels of management have to enable employees to participate in training and career-oriented learning. This can be achieved through a learning undertaking (The Economist, 2017). Therefore, a learning organization has one purpose, which is to enrich their employees with knowledge. The purpose is for the employees to possess knowledge and have opportunities to gain additional knowledge (Weiler, 2018). A learning organization is a system of functioning in an undertaking that is common to all management levels. The system of knowledge transfer and concern for the knowledge of employees is the under-

*taking's strategy using the tools of a learning organization to maintain the satisfaction of the employees. It is also a system according to which an organization may operate, where the employees are given the opportunity to develop their knowledge, are taught to use knowledge and achieve the best use of it to address the pressure of the consumers and clients with needs and wishes that change daily. If an organization teaches the employees to develop and enrich their knowledge, it can be anticipated that they will be able to perform a broader range of tasks more responsively, with greater commitment and flexibility (Kohont, 2011, p. 87). The fact that the employees have skills and master the branch where they work is a great advantage of a successful undertaking compared to and an unsuccessful one. This means that the employees will be able to face issues that occur at their workplace and find a suitable solution to problems. And while in a learning organization, individuals transfer knowledge to their colleagues and reciprocally, everyone's knowledge broadens and together with that also the intellectual capital of the undertaking increases. Every employee has some knowledge. The management of a learning organization shall teach everyone to transfer their knowledge to other employees as well as enrich and enhance the knowledge they have by using the given opportunities. The essence of a learning organization is managing the knowledge of the employees which represents a key competitive advantage of an organization. When we empower the employees at their workplace, they benefit from an authentic leadership, enjoy good working conditions, become satisfied at their workplace and committed to the work they do. This brings about great results in connection to the employee's work, which is reflected in the success of the entire undertaking. This is the competitive advantage of a learning organization. One of the factors contributing to the satisfaction among the employees is professional training and development, good working condition, appropriate management, mutual relations, employee participation in decision making connected to work and their participation in the management of the undertaking. An advanced management is one of the characteristics of a learning organization. It operates according to the principle which cares for the employees, their needs and satisfaction, enables good working conditions using annual personal interviews and other methods of appropriate management. The employees cooperate with the manager in the transfer of knowledge. As a result, the employees have an opportunity to participate in the decision making and management of the organization. This leads to satisfaction of the employees, which contributes to the general success of the undertaking in the economic market. The more the undertaking becomes successful in the economic market, the greater is their competitiveness. When the employees become satisfied and committed, they enjoy overcoming challenges of the entire organization, learn from their colleagues, cooperate with managers and have greater motivation than employees in organizations where this kind of management is not being carried out. The organization as a whole becomes more competitive. A learning organization means that the organization cares for the development of the employees' knowledge and for the transfer of the obtained and current knowledge among all employees. It enriches the employees and empowers them to face challenges and contribute to the organization's greater success, as they are backed up with addition knowledge and addressed by authentic leadership that enables them personal and professional development. A learning organization is more competi-*

*tive in the economic market while its development enlarges the intellectual progress and consequently develops innovations, inventions and strengthens and updates the current knowledge, products, services and its activity.*

*A successful organization represents competition in the economic market. Competition has always been present, is present and shall remain so in the future. To achieve a positive breakthrough, we need to know the environment well, in spite of its continuous development. The only way to achieve this is to teach our employees and give them the opportunity to learn to conquer the environment day by day (Korelc, 2009, p. 133), realizing that people are the most valuable source and their development should be our priority (Emondson and Saxberg, 2017).*

## LITERATURA

1. Dimovski, V. in sod. (2013). Napredni management. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Dimovski, V. in sod. (2014). Temelji managementa in organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Edmondson, A. and Saxberg, B. (2017). Putting lifelong learning on the CEO Agenda. Pridobljeno dne 3. 3. 2019 s svetovnega spleta: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/putting-lifelong-learning-on-the-ceo-agenda>.
4. Goronja, D. (2009). Konceptualni model učeče se organizacije model Future-O. V: Goronja, D. (ur.). Znanje: teorija in praksa. Koper, Celje, Škofja Loka: Fakulteta za management, str. 215–221. Pridobljeno dne 5. 3. 2019 s svetovnega spleta: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-033-8/prispevki/Goronja%20Daliborka.pdf>.
5. Ivanko, Š. (2015). Teorija organizacije. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
6. Kohont, A. (2011). Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
7. Korelc, T. (2009). Revolucija z inovativnostjo do uspeha. Šenčur: Creatoor.
8. Majcen, M. (2009). Management kompetenc. Ljubljana: GV Založba.
9. Marič, M. in sod. (2013). Human Resources Annual Interview as a Part of Authentic Leadership. Organizacija, 46, str. 55–63.
10. Pibernik, N. (2010). Ravnanje z znanjem v podjetju. V: Pibernik, N. (ur.). Znanje: teorija in praksa. Koper, Celje, Škofja Loka: Fakulteta za management, str. 107–113. Pridobljeno dne 28. 2. 2019 s svetovnega spleta: <http://www.fm-kp.si/en/zalozba/ISBN/978-961-266-122-9/prispevki/010.pdf>.
11. Roos, J. in sod. (2000). Intelektualni kapital. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
12. Smrekar, E. (2011). Manager kot coach. HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, str. 20–22.
13. Svetlik I. and Zupan N. (2011). Menedžment človeških virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
14. The Economist, 2017. Lifelong learning is becoming an economic imperative. Pridobljeno dne 4. 3. 2019 s svetovnega spleta: <https://www.economist.com/special-report/2017/01/12/lifelong-learning-is-becoming-an-economic-imperative>.
15. Weiler, R. (2018). Lifelong learning: A Necessity in the Knowledge Society. Eruditio: e-Journal of the world Academy of Art & Science. Pridobljeno dne 3. 3. 2019 s svetovnega spleta: <http://eruditio.worldacademy.org/volume-2/issue-4/article/lifelong-learning-necessity-knowledge-society>.