

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**UČEČA SE ORGANIZACIJA IN RAVNANJE Z ZNANJEM
V ORGANIZACIJI**

Ljubljana, marec 2004

Marja Černelič

I Z J A V A

Študentka Marja Černelič izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Staneta Možine in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 15. 3. 2004

Podpis:

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	PROBLEMATIKA MAGISTRSKEGA DELA	1
1.2	NAMEN IN CILJI DELA	3
1.3	METODE DELA	3
1.4	ZASNOVA DELA	3
2	UČENJE IN UČEČA SE ORGANIZACIJA	4
2.1	OPREDELITEV UČEČE SE ORGANIZACIJE	4
2.1.1	<i>VIDIKI UČENJA V ORGANIZACIJI</i>	<i>8</i>
2.1.2	<i>ORGANIZACIJA KOT UČEČI SE SISTEM</i>	<i>15</i>
2.2	UČENJE IN TIMSKO DELO	16
2.3	UČENJE IN MOTIVACIJA	18
3	VLOGA ZNANJA V ORGANIZACIJI	20
3.1	VLOGA ZNANJA V ORGANIZACIJI	20
3.1.1	<i>VIDIKI RAVNANJA Z ZNANJEM</i>	<i>21</i>
3.1.1.1	<i>Problematika ravnanja z znanjem</i>	<i>26</i>
3.2	VRSTE ZNANJA V ORGANIZACIJI	27
3.3	IZMENJAVA ZNANJA	29
3.3.1	<i>USTVARJANJE USTREZNEGA OKOLJA ZA PRETOK ZNANJA</i>	<i>33</i>
3.4	INTELEKTUALNI KAPITAL ORGANIZACIJE	36
3.4.1	<i>OPREDELITEV INTELEKTUALNEGA KAPITALA</i>	<i>37</i>
4	MERJENJE ZNANJA V ORGANIZACIJI	41
4.1	ZNANJE IN POSLOVNA USPEŠNOST	41
4.2	METODE MERJENJA ZNANJA	44
4.2.1	<i>METODOLOGIJA SMAC</i>	<i>45</i>
4.2.2	<i>KONCEPT VAIC</i>	<i>46</i>
4.2.3	<i>URAVNOTEŽENI KAZALNIKI POSLOVANJA ("The Balanced Scorecard" – BSC)</i>	<i>47</i>
4.2.4	<i>SKANDIA NAVIGATOR</i>	<i>48</i>
4.2.5	<i>MODELI POSLOVNE ODLIČNOSTI (EFQM)</i>	<i>50</i>
4.2.6	<i>SISTEM 20 KLJUČEV</i>	<i>51</i>
4.3	PROBLEMATIKA MERJENJA RAVNANJA Z ZNANJEM	53
5	VLOGA ZAPOSLENIH IN MANAGEMENTA V UČEČI SE ORGANIZACIJI	56
5.1	VLOGA ZAPOSLENIH V UČEČI SE ORGANIZACIJI	56
5.2	VLOGA MANAGEMENTA V UČEČI SE ORGANIZACIJI	58
5.3	OBLIKOVANJE KULTURE ZNANJA V ORGANIZACIJI	61
5.4	VODENJE V UČEČI SE ORGANIZACIJI	65
6	RAZISKAVE O UČEČI SE ORGANIZACIJI IN O RAVNANJU Z ZNANJEM V PODJETJIH	66

6.1	RAZISKAVA "NA POTI K UČEČEMU SE PODJETJU"	66
6.1.1	NAMEN RAZISKAVE	66
6.1.2	POTEK RAZISKAVE	66
6.1.3	REZULTATI RAZISKAVE	67
6.2	RAZISKAVA O RAVNANJU Z ZNANJEM V PODJETJIH, ŠTUDIJ PRIMEROV	73
6.2.1	NAMEN RAZISKAVE	73
6.2.2	POTEK RAZISKAVE	74
6.2.3	REZULTATI RAZISKAVE	75
6.2.3.1	Arcont d.d., Gornja Radgona	75
6.2.3.2	Trimo d.d., Trebnje	77
6.2.3.3	Krka d.d., Novo mesto	80
6.2.3.4	Iskra Mehanizmi d.d., Lipnica	83
6.2.3.5	Triglav d.d., OE Murska Sobota	86
6.2.3.6	Lek d.d., Ljubljana	90
6.2.4	POVZETEK RAZISKAVE	92
7	SKLEPNE MISLI	94
8	LITERATURA IN VIRI.....	97
8.1	LITERATURA	97
8.2	VIRI	105
9	PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Učenje z eno zanko	11
Slika 2: Učenje z dvema zankama.....	11
Slika 3: Proces vrednotenja učenja.....	14
Slika 4: Proces učenja v timu	17
Slika 5: Proces učenja organizacije.....	30
Slika 6: Štirje vzorci pretvarjanja znanja	31
Slika 7: Računalniško podprta povezava šole, podjetja in udeležencev izobraževanja	35
Slika 8: Konceptualne korenine intelektualnega kapitala	37
Slika 9: Intelektualni kapital organizacije.....	38
Slika 10: Struktura neopredmetenega premoženja.....	39
Slika 11: Vrednost, ustvarjena v organizaciji.....	42
Slika 12: Uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja.....	48
Slika 13: Skandia Navigator.....	50
Slika 14: Proces zagotavljanja uspešnosti organizacije z zaposlenimi	57
Slika 15: Učeče se vodstvo v spreminjajočem se okolju	60
Slika 16: Strateški vidik	68
Slika 17: Vloga managementa.....	68
Slika 18: Organizacijska kultura	69
Slika 19: Gospodarjenje z znanjem.....	70
Slika 20: Organizacija učenja.....	70
Slika 21: Vloga posameznika	71
Slika 22: Motiviranje.....	71
Slika 23: Procesi in sistemi	72
Slika 24: Merjenje rezultatov	72
Slika 25: Učinki uvajanja koncepta USP	73

KAZALO TABEL

Tabela 1: razlike med kaizenom in inovacijami.....	14
Tabela 2: Sestavine intelektualnega kapitala	41
Tabela 3: Generični koncept vrednotenja otipljivih in neotipljivih virov podjetja	55

1 UVOD

1.1 PROBLEMATIKA MAGISTRSKEGA DELA

Danes živimo v informacijski dobi, ko so spremembe edina stalnica in se jim ne more nihče izogniti. Njihov val je zajel ves svet in vsako organizacijo posebej, najdemo jih v znanju, vodenju, trženju, informatiki, tehnološkem razvoju, povsod. Dogajanje se ne umirja. Ritem sprememb je čedalje bolj hiter, tekmovalnost je bolj in bolj kruta. Prihaja do socialne transformacije, ki spreminja vrednote, organizacijo dela in zaposlitev. Pojavlja se vse večja globalizacija tržišč, z njo pa novo vedenje in nova pričakovanja potrošnikov. Tisti, ki ne bo sam postal tvorni del teh sprememb, bo ostal daleč zadaj, obsojen na životarjenje ali celo na propad.

Podjetja bodo morala biti vse bolj aktivna in ustvarjalna. Morala se bodo hitro prilagajati spremembam v okolju in povzročenemu kaosu. Njihovi primarni nalogi bosta neprestano učenje, s hkratnim pozabljanjem starega, nič več uporabnega znanja, in vgraditev izzivov poslovnega okolja prihodnosti v strateški namen.

Koncept učeče se organizacije postaja vedno bolj pomemben za uspešno poslovanje sodobnega podjetja. Pojem "učeča se organizacija" je relativno nov. V letu 1988 so ga v ZDA začeli uporabljati Hayes, Wheelwright in Clark (Kavčič, 1994, str. 101). Kasneje so delo nadaljevali številni avtorji.

Pojem "učeče se organizacije" razlikujejo od pojma "organizacijskega učenja". V učeči se organizaciji vlada zavest, da je sprememba nujen dejavnik poslovanja, ki pomeni priložnost učenja in priložnost izboljševanja sedanjega stanja. Osnovni pogoji za učečo se organizacijo so: odprta klima, povratna komunikacija, vključeno vodstvo, promotorji učenja. Če omenjeni pogoji niso izpolnjeni, poteka v podjetju proces organizacijskega učenja, v katerem se vzpostavljajo potrebni pogoji za učenje in tudi stil učenja. Organizacijsko učenje je učenje posameznika, skupine in celotne organizacije, ki mora biti kontinuiran proces. Učenje in znanje posameznika sta nujna, nikakor pa nista dovolj, da bi lahko govorili o učenju na nivoju celotne organizacije. Šele v skupinskem delu pride do izmenjave izkušenj in mnenj in s tem do koristnega učenja med člani.

Kot posledica razvoja globalnega trga, se je pojavila vedno večja odvisnost konkurenčne prednosti sodobnega podjetja od uspešnega angažiranja zaposlenih in od njihove učinkovitosti. Človeški potenciali zaposlenih so precej večji, kot je njihova dejanska izkoriščenost, drugi viri, ki jih podjetja pri svojem poslovanju še uporabljajo, pa so bolj enako dostopni vsem. Konkurenčna sposobnost podjetja bo vedno bolj odvisna od uspešne mobilizacije sposobnosti in znanj svojih zaposlenih. Znanje tako postaja tista ključna dimenzija, ki pomeni dragoceno primerjalno prednost za podjetje.

Možina ugotavlja, da je nesposobnost učenja tragična in pogubna tako za človeka kot posameznika kakor tudi za podjetja ter druge manjše in večje organizacije (Pavšič, 2003, str. 17). Zato mora učenje doseči vse ravni organizacije in ne samo management. Čedalje ostrejša konkurenca zahteva učečo se organizacijo, učeči se management in učeče se družbeno okolje. Uspešen bo tisti, ki bo prvi zaznal spremembe, pridobil ustrezno znanje in začel z ustreznimi akcijami.

Potrebo po upravljanju, ravnanju z znanjem¹, "knowledge management", je nakazal Zeleny, že v letu 1989 (1989, str. 48). Obsežen opis, kako v japonskih podjetjih ustvarjajo in uporabljajo znanje, sta naredila Nonaka in Takeuchi (1995, 285 str.).

Definicij ravnanja z znanjem je veliko, saj avtorji poudarjajo različne vidike te dejavnosti. Davenport in Prusak opredeljujeta ravnanje z znanjem kot proces, ki je sestavljen iz pridobivanja in ustvarjanja, kodiranja, prenašanja in uporabe znanja z namenom pridobivanja novih priložnosti za podjetje (Davenport, Prusak, 1998, str. 53).

Način, kako se podjetje loti vpeljevanja procesa ravnanja z znanjem je v veliki meri odvisen od pripravljenosti managerjev, da posežejo v obstoječo kulturo podjetja in jo spremenijo. Manager ima moč, da lahko vpliva na proces ravnanja z znanjem, na kulturo organizacije ter na zaposlene. Zavedati se mora, da je znanje kolektiva temeljna strateška prednost podjetja.

Znanje in njegove učinke na uspešnost podjetja je težko neposredno meriti. Prav gotovo pa intelektualni kapital podjetja vpliva na uspešnost podjetja ter na njegovo konkurenčnost in vodstvo podjetja se mora tega vpliva zavedati.

Tudi slovenska podjetja niso izjema. Srečujejo se z vse ostrejšo svetovno konkurenco, v kateri lahko obstanejo in pokažejo svojo poslovno odličnost le s stalnim učenjem in z ustreznim ravnanjem z znanjem. Področje je relativno novo, toda se hitro razvija, saj pomeni za vsako podjetje visok razvojni potencial.

V razmerah ostre konkurence lahko uspejo le tiste organizacije, ki se trudijo obdržati popolno ali vsaj zadostno pozornost na splet petih stebrov popolne kakovosti (Mulej et al., 1996, str. 342). Ti stebri so:

- *izdelek*, ki mora biti popoln, to je povsem v skladu z zahtevami odjemalcev in naravnega okolja ter ustrezen sistemski kakovosti;
- *postopki* morajo biti popolni – rezultat je popoln izdelek;
- *organiziranost*, ki mora biti prilagodljiva in omogočati, da se mnogi delni postopki celotnega podjetja dajo uskladiti v kar najbolj racionalno celoto, potrebno za popolnost izdelka;
- *vodenje* mora biti sodelovalno, da bi se aktivirale sposobnosti in volja vseh, da bi se dosegla popolnost vseh treh že omenjenih stebrov;
- *zagnanost* sodelavcev je peti steber, vreden posebne omembe, kajti znanje zastareva in izginja hitro, zagnanost pa še hitreje.

Vseh pet stebrov je soodvisnih; če je šibek eden, so šibki vsi, podjetje pa ne more biti konkurenčno.

Učea se organizacija ima večje možnosti, da v nenehno spreminjajočem se okolju preživi, se prilagaja in razvija. Da lahko zaposleni sledijo vedno novim spremembam v organizacijskem okolju, se morajo neprestano učiti in usposablјati za nove načine delovanja, biti morajo odprti za spremembe in inovacije. Novo znanje je učinkovito, če je med sodelavci pretočno in ga le-ti pri svojem delu dejansko uporabljajo. Učinkovito ravnanje z znanjem postaja temelj konkurenčnosti in učinkovitosti organizacije.

¹ Prevod angl. izraza "knowledge management" v slovenski jezik ni enoten. Nekateri avtorji ga prevajajo kot ravnanje z znanjem, drugi kot ravnateljevanje z znanjem, kot poslovodenje z znanjem pa tudi upravljanje z znanjem. V magistrskem delu sem se odločila za uporabo termina **ravnanje z znanjem**.

1.2 NAMEN IN CILJI DELA

Namen magistrskega dela je z domačo in tujo strokovno literaturo ter s kritično proučitvijo prakse posameznih domačih podjetij ugotoviti ključna izhodišča učeče se organizacije ter dejavnike, ki vplivajo na učečo se organizacijo, in oblikovati bistvene sklepe za uspešno gradnjo učeče se organizacije. Ugotoviti želim pomen znanja za učinkovito delo v učečih se organizacijah in pomen intelektualnega kapitala, s katerim le-te razpolagajo ter slediti pomembnim in potrebnim dejavnikom za uspešno uvajanje znanja v neposredno delo in njegovega prenašanja po celotni organizaciji.

Konkurenčnost in uspešnost podjetij temelji na uspešnem ravnanju z znanjem. Človeški dejavnik postaja vedno bolj pomemben. V organizaciji ima organizacijska kultura, ki vključuje pridobivanje in prenašanje znanja, zelo pomembno vlogo, saj lahko podpira ali zavira organizacijsko učenje, odprto komunikacijo, kreativnost in inovativnost posameznikov.

Ciljev magistrskega dela je več. Najprej želim raziskati literaturo in se seznaniti z učečo se organizacijo ter s pomenom, ki ga ima znanje in ravnanje z njim za učečo se organizacijo. Naslednji cilj je z ustreznimi instrumenti raziskati in proučiti problematiko ravnanja z znanjem v podjetjih. Proučila bom podatke raziskave o stopnji učeče se organizacije v nekaterih slovenskih podjetjih, ki so že na poti v učečo se organizacijo. Še posebej pa želim proučiti način ravnanja z znanjem v izbranih podjetjih, ki sodijo v našem prostoru v vrh poslovne uspešnosti. Končni cilj je primerjava ugotovitev raziskav in postavitev ustreznih sklepov. Raziskati želim, kako se znanje po podjetjih, ki so učeče se organizacije, prenaša, uporablja in meri.

1.3 METODE DELA

V magistrskem delu bom uporabila razne metode dela. Z metodo analize vsebin bom proučila razpoložljivo literaturo in vire. Z metodo vprašalnika bom proučila stanje v učečih se organizacijah, in sicer v zvezi z doseženo stopnjo učeče se organizacije, ki jo je doseglo posamezno opazovano podjetje, in ravnanjem z znanjem v posameznemu podjetju. Pri kvalitativni raziskavi ravnanja z znanjem bom uporabila poleg metode anketiranja tudi metodo poglobljenega intervjuja, ki bo natančneje prikazala specifičnosti v posameznih podjetjih pri ravnanju z znanjem.

Uporabila bom tudi metode primerjave rezultatov dveh opravljenih raziskav. V končni fazi dela bom z metodo sinteze združila empirične in kvalitativne ugotovitve raziskav. Na osnovi rezultatov obeh raziskav in teoretičnih ugotovitev bom dala podjetjem ustrezne predloge v zvezi z ravnanjem z znanjem. V raziskavi bom uporabila tudi ustrezne statistične metode.

1.4 ZASNOVA DELA

Magistrsko delo je sestavljeno iz petih glavnih poglavij, kjer so povzete pomembnejše ugotovitve dela. Vključuje tudi uvod, sklepne misli, literaturo in vire ter priloge, ki dodatno pojasnjujejo posamezna poglavja.

V **uvodu**, to je v **prvem poglavju**, je predstavljena ključna problematika magistrskega dela, njegov namen, cilji in metode dela ter njegova zasnova.

V **drugem poglavju** so prikazana izhodišča koncepta učeče se organizacije, vidiki učenja v organizaciji in organizacija, ki deluje kot učeči se sistem. To poglavje zajema tudi teoretična spoznanja, kakšen vpliv imata na učenje v organizaciji timsko delo in motivacija zaposlenih. Omenjena teoretična spoznanja vključujejo spoznanja raznih avtorjev, ki se strokovno ukvarjajo s proučevano tematiko.

Tretje poglavje dela pojasnjuje vlogo znanja v organizaciji, vidike ravnanja z znanjem, vključno z osrednjimi vprašanji o ravnanju z znanjem. Zajema tudi različne vrste znanja v organizaciji, pojasnjuje izmenjavo znanja in ustvarjanje ustreznega okolja, kjer izmenjava znanja lažje poteka, hkrati pa spodbuja organizacijske spremembe, povezane z vlogo znanja v organizaciji. V tem poglavju je zajeta tudi razlaga intelektualnega kapitala organizacije in njegova opredelitev.

V **četrtm poglavju** je zajeto merjenje znanja in intelektualnega kapitala v organizaciji, prikazane so vrste metod merjenja intelektualnega kapitala, nekatere metode merjenja pa so podrobneje predstavljene.

Peto poglavje dela pojasnjuje vlogo zaposlenih in managementa v učeči se organizaciji, pojasnjuje tudi oblikovanje in pomen kulture znanja in vodenja v učeči se organizaciji.

Šesto poglavje zajema empirični del, kjer je z različno metodologijo dela ugotovljeno in prikazano, kako se uvaja učeča se organizacija v podjetja in kako zaposleni v izbranih podjetjih, ki so sodelovala v proučevanih dveh raziskavah, ravnajo z znanjem. Osnova za ugotovitve sta raziskavi "Na poti k USP" in "Raziskava o ravnanju z znanjem v podjetjih", ki sta bili opravljeni v letu 2003.

Magistrsko delo se **končuje** z ugotovitvami, ki so sklepni del proučevanja literature in empiričnega dela. Empirični del kaže na problematiko vpeljevanja koncepta učeče se organizacije in ravnanja z znanjem in napeljuje na iskanje različnih rešitev te problematike. Nekatere rešitve so zajete v sklepnih mislih in predlogih. Na koncu je narejen pregled uporabljene **literature in virov**, priložene so tudi ustrezne **priloge**.

2 UČENJE IN UČEČA SE ORGANIZACIJA

2.1 OPREDELITEV UČEČE SE ORGANIZACIJE

Učeča se organizacija ustvarja okolje, kjer se lahko zaposleni neprestano učijo ter razvijajo svoje zmožnosti in sposobnosti. Taka organizacija skrbi za ustrezen prenos znanja po vseh njenih delih in za učinkovito uporabo pridobljenega in ustvarjenega znanja. Zaposleni v učeči se organizaciji so deležni velike pozornosti managementa, ki ustvarja primerno okolje za inovativno delo in prost pretok idej med zaposlenimi.

Pionir koncepta učeče se organizacije je Senge², ki vidi učečo se organizacijo kot organizacijo, v kateri ne obstaja možnost ne učiti se, kajti učenje je sestavni del življenja.

² Peter M. Senge, profesor managementa iz Bostona, je avtor znanega dela The Fifth Discipline, kjer utemelji pojem in vsebino učeče se organizacije.

Definira jo kot skupino ljudi, ki nenehno povečujejo svoje kapacitete, da bi lahko ustvarili tisto, kar resnično želijo ustvariti. Ker kompleksnost in negotovost okolja organizacije nenehno naraščata, avtor pravi, da bo stopnja učenja v njej kmalu postala edina sprejemljiva konkurenčna prednost (Senge, 1990, str. 3).

Senge je opisal pet temeljnih elementov oziroma disciplin³ učeče se organizacije (1990, str. 8), ki jih mora razviti vsaka družba, če želi razviti sposobnost uspešnega učenja. Te discipline so:

- *sistemska mišljenje*, ki pomeni sistemske obravnave, celovitost razumevanja in načinov dela ter upoštevanja vseh vidikov; sistemski način vsebuje implicitno usmeritev, da je v vsaki problemski situaciji treba zavzeti pozicijo danega trenutka in danih možnosti, ker nobena rešitev ni trajna;
- *osebno mojstrstvo*, ki zajema razvoj posameznika in njegove odličnosti ter nujno doseganje sprostitev posameznikovih potencialov; ohranjanje ustvarjalne napetosti je gibalno sprememb in razvoja;
- *miselni modeli* so globinski usmerjevalci posameznikov, organizacije in njene kulture; to so globoko zakoreninjena prepričanja in generalizacije, ki se jih ljudje ponavadi ne zavedajo in imajo vpliv na njihovo razumevanje sveta okoli nas ter posledično na njihovo delovanje;
- *skupna vizija* omogoča sinergije potencialov in ustrezno motiviranost udeležencev; v učeči se organizaciji prinaša energijo za učenje, saj so njeni člani zanj resnično zavzeti, ker hkrati pomeni tudi njihovo osebno vizijo; vsi člani organizacije morajo skupno vizijo razumeti, jo deliti in prispevati svoj delež, da lahko postane resnična;
- *timsko učenje* je najintenzivnejša možnost za sodelovanje, razvoj komunikacije in za prenos znanja; vsa orodja in načela organizacije se razvijajo in uporabljajo v timih; timi pomenijo najučinkovitejši način prenosa znanj med člani organizacije.

Modrost izgradnje učeče se organizacije izhaja iz disciplin, ki temeljijo izključno na človeških dimenzijah delovanja organizacije. Organizacije se namreč učijo preko učečih se posameznikov, ki kontinuirano uporabljajo te discipline. Sistemski način mišljenja temelji na obravnavanju organizacij kot sistemov, ki jih sestavljajo posamezni deli. Če analiziramo celoto, to je celotno organizacijo in povezave med njenimi deli, lahko odkrijemo vzročno-posledične povezave. Peta disciplina, to je sposobnost systemskega mišljenja, je najpomembnejša, saj povezuje vse druge discipline in jih združi v skladno telo teorije in prakse (Senge, 1990, str. 12).

Posamezniki in organizacije nikoli ne morejo v popolnosti osvojiti petih disciplin, njihovo prakticiranje pa pomeni biti učenec do konca življenja. Končnega cilja torej ni.

Učeča se organizacija pomeni sposobnost ustvarjanja, pridobivanja in prenašanja znanja ter spreminjanje vedenja na vseh svojih ravneh (Kavčič, 1994, str. 424). Temelji uspešnega procesa učenja organizacije so sistematičen način reševanja problemov, učenje na osnovi izkušenj ter prenos znanja. Skupna značilnost organizacij, ki olajšujejo učenje vsem svojim članom in se same neprestano spreminjajo, je stalno pridobivanje novega znanja, kar je proces in ne posamična akcija, saj je organizacija stalno zavezana učenju. Takšne organizacije imajo

³ Pojem **disciplina** za Sengeja v danem kontekstu ne pomeni "prisiljenega reda" ali "dejavnika kazni", ampak teorijo in tehniko, ki jo je treba preučiti in obvladati, da bi jo lahko uresničevali v praksi. Je torej razvojna pot za osvojitve določenih veščin in sposobnosti (Senge, 1990, str. 10).

razvite mehanizme prenosa individualnega učenja na skupino in pridobljeno novo znanje jim pomeni podlago za spreminjanje njihove dejavnosti.

Stalno pridobivanje novega znanja in posledično spreminjanje aktivnosti organizacije je sestavina strategije takšne organizacije, saj sistematično vzpodbuja učenje - individualno in skupinsko, na vseh ravneh. Učenje v takšni organizaciji, ki je fleksibilna in odprta do okolja, ustvarja novo skupno videnje njenega razvoja v prihodnje.

Učeče se organizacije ne moremo ustvariti čez noč. Prvi korak k taki organizaciji mora biti priprava takšnega delovnega okolja, kjer se vsi radi učijo (Brečko, 2001, str. 40). Skrbno je treba "kultivirati" vrednote in procese vodenja; zaposleni se namreč morajo zavedati, da je znanje moč in kaj lahko z njo naredijo. Drugi korak pa je odpravljanje ovir in vzpodbujanje izmenjave izkušenj. Pretok informacij ima namreč zelo veliko vrednost za učinkovitost organizacije.

Učeča se organizacija je nasprotje tradicionalni, nadzorovani organizaciji. Temeljna razlika med obema je predvsem v miselnosti, v kulturi obeh in v organizacijskem duhu. Klasična organizacija postavi v središče dobiček, ljudi pa zanjo pomenijo predvsem strošek. Učeča se organizacija razume kot temelj svoje biti aktivnega, ustvarjalnega človeka, ki je lastnik svojih znanj in sposobnosti oziroma kompetenc⁴. Njen glavni cilj je povečevanje intelektualnega kapitala, ki postaja pravzaprav edina konkurenčna prednost. Za učečo se organizacijo je pomemben celovit način dela, ki vključuje tudi spremembo vedenjskih vzorcev, pravzaprav gre za spreminjanje celotne kulture organizacije, ki je dolgotrajni proces in je lahko izveden le ob podpori vodstva in z vključenostjo vseh zaposlenih. V učeči se organizaciji, ki pospešuje komunikacijo in sodelovanje, vsak posameznik sodeluje pri identificiranju in reševanju problemov. To je organizacija, ki se uči in spodbuja učenje med svojimi ljudmi. Promovira spremembe informacij med zaposlenimi in tako ustvarja bolj izobražene zaposlene. To producira zelo fleksibilno organizacijo, kjer ljudje skozi skupno vizijo lažje osvojijo nove ideje in spremembe.

Prednosti učečih se organizacij so naslednje (Treven, 1994, str. 567):

- sistematično reševanje problemov, ki je zasnovano na znanstvenih vedah ter metodah;
- eksperimentiranje z novimi načini, ki vključuje fazo sistematičnega iskanja in fazo testiranja novih znanj; proces lahko poteka v dveh oblikah: kot izboljševalni programi (s ciljem zagotoviti neprekinjen dotok novih idej in obstoj sistema učinkovitih spodbud za prevzemanje rizika ob primerno izobraženih managerjih in drugih članih organizacije) ali kot demonstracijski projekti (skrbijo za izvedbo načela "učenje z delom", za prihodnje projekte, delo v večfunkcijskih timih);
- učenje na podlagi lastnih izkušenj iz preteklosti, saj so tisti, ki pozabijo na preteklost, obsojeni, da jo bodo ponovili;
- učenje na podlagi izkušenj iz preteklosti uspešnih podjetij, ki je uspešno le v okolju, ki je pripravljeno sprejemati nove zamisli in managerji niso v defenzivnem položaju, ampak so odprti za kritike;
- hiter in učinkovit prenos znanja v vse celice organizacije, saj le tako učenje doseže optimalni učinek.

⁴ Kompetenca je razumljena kot sposobnost narediti določeno stvar na določeni stopnji profesionalnosti in običajno sestoji iz kombinacije znanja, razumevanja, sposobnosti, vrednot in prepričanj (Brečko, 2001, str. 45).

Učeča se organizacija je tista, ki ima razvito sposobnost hitrega prilagajanja spremembam poslovnega okolja in hkrati odzivanja na izkušnje s spreminjanjem organizacijskega obnašanja (DiBella, Nevis, 1998, str. 6). Koncept učeče se organizacije in koncept procesa organizacijskega učenja sta zelo podobna, zato v strokovni literaturi oba pojma velikokrat uporabljajo kot sinonima. Toda organizacijsko učenje je določena oblika ali tip aktivnosti ali procesov, ki se lahko pojavijo na kateremkoli nivoju analize ali pa kot del procesa organizacijske spremembe. Torej je organizacijsko učenje lahko vidno v vsaki organizacijski strukturi, medtem ko je učeča se organizacija posebna oblika organizacije, kjer je vzpostavljena značilna organizacijska kultura in v njej najdemo obnašanje, ki vključuje in sprejema organizacijsko učenje kot samoumevni del vseh procesov, ki potekajo v organizaciji.

Učeča se organizacija se odziva na spremembe v okolju s proaktivnim organizacijskim učenjem (Reynolds, Ablett, 1998, str. 26). Takšna organizacija namenoma razvija in izboljšuje sposobnost učenja. Da bi uresničevala učenje na organizacijskem nivoju, učeča se organizacija izrablja učenje vseh zaposlenih, pri čemer stremi k oblikovanju takšnega delovnega okolja, ki vzpodbuja in podpira učenje. V taki organizaciji zavladava perfektna komunikacija med zaposlenimi in enotami, kjer so vzpostavljeni dvosmerni informacijski tokovi. Inovativnost in kreativnost v takih organizacijah nadvladata omejenost pogledov posameznikov.

Učeča se organizacija ni finalno stanje, temveč je eden izmed korakov na poti razvoja organizacije, pomeni pa veliko spremembo, saj smo ljudje navajeni stabilnosti, ki nam daje občutek varnosti. Enega samega čudežnega recepta, ki bi iz organizacije naredil učečo se organizacijo, preprosto ni. Kot posamezniki imajo tudi organizacije lahko različne učne težave.

Učeča se organizacija je sposobna izkoristiti najboljše izkušnje in znanje, zaposleni v taki organizaciji se uče drug od drugega in od tistih v drugih podjetjih (Možina, 2000, str. 5). Učeče se organizacije v principu po vsem svetu iščejo ideje, ki jih lahko uporabijo za lastne cilje, njihova značilnost pa je tudi navdušenje za eksperimentiranje in pripravljenost na neuspeh. Tako širijo svoj portfolio izdelkov, ki pomeni ključ za dolgoročno preživetje v časih velike negotovosti.

Danes prihaja do premika stare, tradicionalne paradigme⁵ k novi paradigmi managementa (Dimovski, Penger, 2002, str. 38). Za staro paradigmo managementa je značilno navezovanje na prevladujočo tradicionalno, hierarhično organizacijsko obliko, kjer so bile aktivnosti managerjev združene po skupni funkciji od spodaj navzgor. Celotna organizacija je bila koordinirana in kontrolirana navpično, z največjo močjo odločanja na višjih ravneh. V novi paradigmi pa ni več primarna odgovornost managementa sprejemati odločitve, ampak ustvarjati sposobnosti učenja po celotni organizaciji. V učeči se organizaciji tako vsak posameznik sodeluje pri prepoznavanju in reševanju problemov, kar je ključ do neprestanega izboljševanja in povečevanja sposobnosti organizacije.

Najpomembnejša spoznanja nove znanstvene paradigme, ki lahko pomembno vplivajo na managerske ukrepe in na novo razumevanje organizacije, so sistematizirana na petih področjih (Kovač, 2000, str.32):

⁵ Pojem paradigma v najširšem okviru opredeljuje temeljni način razmišljanja, dožemanja in razumevanja sveta.

- organizacija deluje v tržnih razmerah v kaotičnem in nepredvidljivem svetu, zato imata načrtovanje in nadzor kot dve temeljni postavki managementa mnogo manjšo vlogo in pomen;
- temeljni problem ravnanja so informacije, in sicer njihova sistematizacija in način posredovanja med zaposlene in poslovne partnerje;
- za ustvarjalni kaos v organizaciji je odločilno spodbujanje podjetništva, ko se spodbujajo raziskovanje, odkrivanje, učenje in kakovostni preskoki;
- podjetništvo zahteva določeno avtonomijo, svobodo in samoorganizacijo, zato učeči se sistemi vzpostavljajo bolj demokratične oblike vodenja; vodilni managerji dejansko odpravljajo klasično organizacijsko in vodstveno hierarhijo v organizaciji;
- samoorganizacija je najpomembnejši vzvod evolutivnih sprememb v organizaciji.

V prihodnosti bo znanje tisti temeljni kamen, na katerem bo baziralo poslovanje organizacij, ki bo izredno samoiniciativno. Namesto da bo management iskal eno samo pravo organizacijsko obliko, se bo moral naučiti iskati, razviti in preskusiti organizacijsko obliko, ki je najustreznejša za izvedbo določene naloge (Drucker, 2001, str. 28).

2.1.1 VIDIKI UČENJA V ORGANIZACIJI

Poglavitni vzrok za današnje tendence k neprestanemu organizacijskemu učenju je neverjetna hitrost sprememb. Ne dolgo nazaj je bil način dela težje spremenljiv, učenje je bilo nekaj ločenega od dela. Danes se mora organizacija hitro učiti, da lahko inovira svoje delo in spreminja svoje delovne prakse, ker se le tako lahko obdrži v vedno hitreje spreminjajočem se okolju. Spremembe se danes merijo v mesecih in ne v letih, kot so se v preteklosti.

Organizacije morajo biti danes pozorne tako na organizacijsko celoto kot na posameznike v njih. Nič več niso v ospredju zgolj organizacijske potrebe, ampak so pomembne tudi potrebe zaposlenih. Sistemsko mišljenje spreminja managerski pogled, ki sledi zgornji trditvi. Organizacije se morajo danes zavedati, da je učenje potreba, preden se razvijejo v učeče se organizacije. Učenje se mora namreč zgoditi na vseh stopnjah in ne le na stopnji managementa, saj je eden temeljnih elementov podpore prenove organizacije.

Učenje je pridobivanje znanja in izkušenj, ki so nujno potrebne za doseganje individualnih in skupinskih ciljev ali pa ciljev, ki si jih je organizacija zastavila (Tobin, 1998, str. 77). Ljudje se učimo, da bi dosegli pozitivne spremembe, ki vodijo k doseganju zastavljenih ciljev. Iščeemo za nas relevantne informacije in jih tudi uporabimo, če želimo nekaj spremeniti v želeno smer.

Učenje je torej dinamičen proces pridobivanja novih znanj ali pa nadgradnja že obstoječih znanj, ki je lasten tako posameznikom kot tudi organizacijam. O učenju govorimo, ko pridobivamo nove veščine in ko razvijamo že obstoječe zmožnosti in sposobnosti.

Človekovi možgani ne poznajo omejitev, če jih le znamo pravilno uporabljati (Brečko, 2000, str. 52). Človekovi možgani so fizično oblikovani za učenje. Več ko se človek uči, lažji postane proces učenja in ko enkrat ozavešči spoznanje, kako njegovi možgani hrepenijo po učenju, si odpre neizmerno obzorje možnosti. Če želi človek svoje možgane naučiti misliti, ne sme zanemariti najbolj stimulativnega orodja, to je pet čutil. Čutila (vid, sluh, vonj, okus in tip) so skriti agenti, ki vseskozi zbirajo podatke, selekcionirajo in predelujejo informacije, ki so zanimive. Pravilno učenje je zelo pomembno. Razvoj misli se začne z enim samim

nevronom, ki se počasi prebija skozi labirint možganov in vneto išče povezave (asociacije) z drugimi nevroni. Kasneje se tvorijo povezave – sinapse, nove informacije se pripnejo na že obstoječe sheme in nastajajo notranje vsebine sporočil. Pomembno je najti čim več asociacij, zato se morajo ljudje truditi izrabiti čimveč priložnosti za aktiviranje svojih možganov. Človek zaradi nepravilne komunikacije, neuspešnega ravnanja s časom in nepravilnega učenja povzroči, da se kar 80 odstotkov vseh dnevnih informacij izgubi. Človeški možgani so si največ sposobni zapomniti na začetku in v pričakovanju konca delovnega procesa, kar pomeni, da je za uspeh zaposlenih dobro narediti več začetkov in koncev.

Način spreminjanja organizacije je odvisen od razmerja med pritiski, ki spremembe povzročajo, in odpori, ki spremembam nasprotujejo (Strebel, 1992, str. 57). Načine za spreminjanje organizacije avtor v osnovi deli na mehke in trde:

- *mehki* načini spreminjanja organizacije so zvezni, evolucijski in netvegani; v poštev pridejo pri majhnih pritiskih za spremembe in pri majhnih odporih proti spremembam; med mehke načine spreminjanja organizacije štejemo strateški management, celovito obvladovanje kakovosti, ravnanje z znanjem, učečo se organizacijo in podobno;
- *trdi* načini spreminjanja organizacije so nezvezni, tvegani in revolucijski; v poštev pridejo, ko so pritiski za spremembe in tudi odpori proti spremembam veliki in ko je čas za prilagoditev organizacije spremembam kratek; primer tipičnega trdega načina spreminjanja organizacije je reinženiring, ki pomeni celovito preoblikovanje poslovnega procesa in njegovih temeljnih poslovnih funkcij, s ciljem radikalnega izboljšanja konkurenčne sposobnosti poslovnega sistema.

Organizacija lahko loči tri ravni učenja (Pirc, 2000, str. 19), ki so tesno povezane in medsebojno odvisne:

- organizacijsko učenje,
- timsko učenje in
- individualno učenje.

Obojestransko mentorstvo je precej nova oblika učenja, angl. reverse mentoring (Rant, 2001, str. 348). V takšni obliki učenja sodelujeta vsaj dva člana, ki sta strokovnjaka na svojem področju, se drug od drugega uči in finalno lahko skupaj ustvarita veliko novega (primer: dober prodajalec in strokovnjak za delo z informacijsko tehnologijo).

Organizacijsko učenje je koncept, ki vsebuje štiri različne metode (Dimovski, Colnar, 1999, str. 701):

- prilagajanje, ki pomeni proces zaznavanja sprememb v okolju, prilagoditev spremembam in njihovo uspešno obvladovanje;
- skupne predpostavke, ki se spreminjajo z organizacijskem učenjem in so osnova za uporabljene organizacijske teorije;
- pridobivanje znanja o odnosu akcija-rezultat, ki pomeni kontinuirani proces učenja in
- institucionalizirane izkušnje, ki pomenijo akumulacijo učinkovitosti, pridobljenih z izkušnjami in tradicijo; prikazujemo jih s krivuljo izkušenj.

Zgoraj omenjeni vir navaja tudi razlage pojma organizacijskega učenja različnih avtorjev. Nekateri od njih ugotavljajo, da je organizacijsko učenje na veččinah temelječe, zgodovinsko pogojeno in ciljno usmerjeno. Organizacijsko učenje lahko definiramo tudi kot razvijanje sposobnosti opazovanja, znanja in asociacij med preteklimi akcijami ter učinkovitost teh in prihodnjih akcij. Organizacije se učijo s ponavljanjem istih veščin (rutin), kar zvišuje organizacijsko učinkovitost in znižuje stroške proizvodnje.

Učenje organizacije je učenje skozi posameznike, potrebno pa je najti načine vzpostavitve sistema prenosa znanja od posameznikov na kolektivno raven, kar je odvisno od organizacije, to je od razmerij med posamezniki. Uspeh učenja organizacije je odvisen od več dejavnikov, in sicer od obsega že obstoječega znanja v njej, ki pozitivno vpliva na pridobivanje novega znanja, od uspešnosti učenja posameznikov in od njihove pripravljenosti deliti znanje s sodelavci ter od prenosa individualnega znanja na kolektivno raven, kar povzroča sinergijo posameznikov (Konečnik, 2001, str. 394).

Organizacijsko učenje je zaznavanje in odpravljanje napak (Argyris, 1992, str. 67). Organizacija se namreč uči preko posameznikov, uspešnost njihovega učenja pa pospešujejo ali zavirajo dejavniki njenega učnega sistema. Organizacijsko učenje povzroči, da različni ljudje dajejo podobne odgovore na različna vprašanja in povečuje sposobnost organizacije razumeti vzroke uspehov in napak. Štirje integralni dejavniki organizacijskega učenja so: pridobivanje znanja, porazdeljevanje informacij, razlaganje informacij in organizacijski spomin. Organizacijsko učenje bi lahko označili tudi kot proces, skozi katerega se ljudje učijo spreminjati tradicionalne načine mišljenja in vedenja na podlagi različnih videnj, izkušenj in predvidevanj, da bi s tem vplivali na želene spremembe, saj tako izboljšujejo obveščenost, sporazumevanje, razumevanje in kakovost odločanja.

Timsko učenje, ki ga danes pojmuje kot najbolj učinkovito metodo, je pridobivanje znanja, spretnosti in vrednot v okviru tima, kjer se člani učijo drug od drugega, kar vpliva na večjo učinkovitost pri delu in hitrejši razvoj, kot če bi se učili zaposleni individualno. Če se tim ne more učiti, se tudi organizacija ne more učiti, da pa lahko učenje v timu sploh zaživi, mora biti v organizaciji zanj ugodno vzdušje. Zaposleni se hitro učijo drug od drugega, lažje identificirajo probleme, postavljajo domneve pod vprašaj in izkoriščajo povratne informacije tima v korist svoje ustvarjalnosti. S timskim učenjem postanejo spretnosti tima večje, kot je seštevek spretnosti članov tima.

Individualno učenje je celota fizičnih, racionalnih in čustvenih procesov. Senge ga je predstavil kot "globoki cikel učenja" pri posamezniku (Senge et al., 1994, str. 17). Omenjenemu avtorju pomeni bistvo učeče se organizacije. Globoki cikel učenja sestavljajo veščine in zmogljivosti, iz katerih se razvijejo novi občutki in zavedanja, iz teh pa nove vrednote. Cikel, ki se ponavlja, je tako sklenjen. Individualno učenje je proces, v katerem posamezniki na različne načine pridobijo novo znanje, stališča in vrednote. V tem procesu se posameznikovo vedenje zavestno spreminja, s ciljem, da bi hitreje dosegel vnaprej določeni cilj. Učeči se posameznik je jedro organizacijskega učenja.

Večina avtorjev loči tri zvrsti posameznikovega učenja (Rant, 2001, str. 348):

- *klasično pogojevanje*, ki je proces učenja posameznika, pri katerem učenec prepozna povezavo med pogojnimi (novimi) in nepogojnimi (izvirnimi) spodbudami, zaradi česar pogojne spodbude sprožijo enak odziv kot nepogojne; ta način učenja je uporaben v preprostih situacijah, kjer sta jasno razvidna vzrok in posledica; klasični model učenja pomaga managerju le toliko, da mu olajša razumeti, zakaj je prišlo do določene vrste odziva;
- *učenje s posledicami*, ko učenec prepozna povezavo med vedenjem in posledicami; spodbuda in kazen sta dejavnika, ki pomembno vplivata na proces učenja: zakon učinka pove, da se bodo med različnimi odzivi na isto okoliščino z večjo verjetnostjo ponovili tisti, ki jih bo spremljalo zadovoljstvo, medtem ko se bodo manj verjetno pojavili odzivi, ki jih bo spremljalo neugodje;

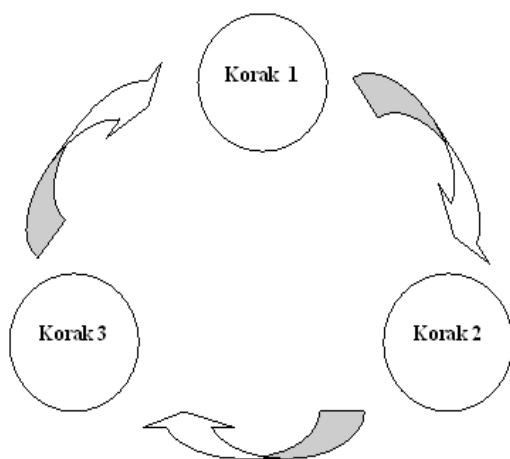
- *učenje s posnemanjem*, ki je pomembna oblika učenja v podjetju in temelji na procesu socializacije; sestoji iz treh oblik učenja; to so: nadomestno učenje (neposredno opazovanje vedenja druge osebe), samokontrola (proces učenja, ko se posameznik uči od samega sebe) in samozavest (potrebno je zaupanje posameznika v svoje sposobnosti in prepričanost v uspešno učenje določenega vedenja).

Organizacija se lahko uči iz lastnih izkušenj ali pa se uči od sodelavcev. Dovzetnost za nove ideje in odprtost za učenje sta usodnega pomena za poslovni uspeh vsake organizacije, toda hkrati so v organizaciji nujno potrebne tudi spremembe v načinu delovanja. Praktična vrednost kontinuiranega liberalnega izobraževanja v organizaciji ni v pridobljenem posebnem znanju, temveč v alternativnih načinih videnja sveta, ki edino lahko pripeljejo do kreativnih rešitev problemov. Izrek "misliti zunaj okvira" se pogosto pojavi sočasno z iskanjem inovativnih rešitev problemov v organizaciji.

Sočasnost pojavov učenja pri posamezniku in pri organizaciji je značilnost povezave med procesom učenja na obeh ravneh – na organizacijski in na individualni. Gre za sočasno vplivanje, kar je v tehničnih znanostih opredeljeno kot *holograf*⁶, ki ponazarja enoto, v kateri je en del celota, ki pa je vidna tudi v vsakemu delu. V prenesenem pomenu, je vsak posameznik pravzaprav del organizacije, hkrati pa se celotna organizacija zrcali v posamezniku (v Dimovski, Colnar, 1999, str. 718). S povezovanjem učečih se posameznikov, ki odslikavajo značilnosti celotne organizacije, pride do nadgradnje znanja, s čimer napreduje organizacija in obenem v profesionalnem smislu tudi vsak posameznik.

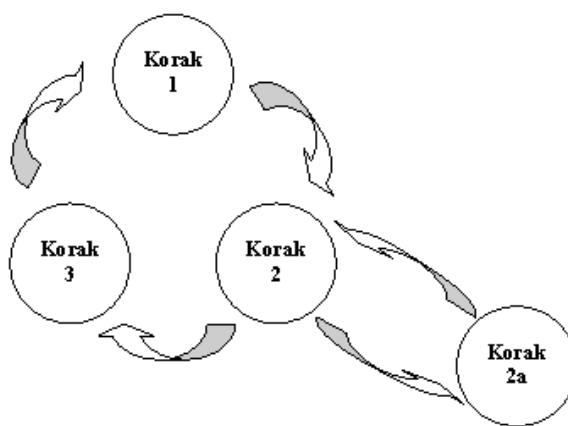
Argyris loči proces učenja z eno zanko od procesa učenja z dvema zankama (Argyris, 1992, str. 16). Slika 1 prikazuje učenje z eno zanko.

Slika 1: Učenje z eno zanko



Vir: Argyris, 1992, str. 87

Slika 2: Učenje z dvema zankama



Vir: Argyris, 1992, str. 117

Učenje z **eno zanko** sestavljajo trije koraki:

- *korak 1* je proces občutenja, pazljivega opazovanja in spremljanja okolja in kaže na zaznavanje problema;
- *korak 2* je primerjava teh informacij z normami in procedurami, ki veljajo v organizaciji; je torej primerjava dejanskega in želenega stanja;

⁶ Beseda holograf ima koren v dveh grških besedah, in sicer v: holos, kar pomeni ves, ter graphos, kar pomeni pisati, včrtati.

- *korak 3* je proces sprožitve primerne akcije, ki pomeni snovanje, izbiro rešitve, preizkus ter udejanjanje izbrane rešitve.

V procesu učenja z **dvema zankama**, ki je prikazan na sliki 2, je že omenjenim trem korakom pri učenju z eno zanko dodan še dodatni, četrti korak, označen kot korak 2a:

- *dodatni korak 2a* je proces, v katerem se vprašamo, ali so organizacijske norme in procedure primerne; ta korak preverja obstoječe načine, norme, procedure in modele za konkretno uporabo.

Učenje z eno zanko poveže zaznano napako z organizacijskimi strategijami in njihovimi predpostavkami, ki se spremenijo tako, da ohranjajo organizacijsko uspešnost znotraj obsega, določenega z organizacijskimi vrednotami in normami (Argyris in Schon, 1996, str. 21). Omenjeni proces torej temelji na sposobnosti zaznati in popraviti napako, vendar v okviru danega obsega organizacijskih norm in je primeren za spreminjanje rutinskih opravil.

Na sliki 2 je predstavljen korak 2a in tvori dvojno zanko s korakom 2, ki je zaprta in v praksi pomeni aktivnost znotraj učeče se organizacije. V tem primeru se organizacija vpraša, ali so njene norme sploh primerne. Ta tip učenja zato lahko vsebuje spremembo ali zamenjavo prevladujočih vrednot in predpostavk v organizaciji, ko neusklajene norme organizacija zamenja z novimi normativnimi prioritetami. Učenje z dvema zankama je ustvarjalno učenje, ki je zelo pomembno in velikokrat manjkajoč nivo učenja v nasprotju z učenjem z eno zanko, ki ga avtorja poimenujeta prilagoditveno učenje in je v splošnem bolj uporabljeno. Razlika je, če organizacija omogoči učenje ali pa omogoči zaposlenim naučiti se učiti.

Učenje s **trojno zanko**, ki ga navaja nekaj avtorjev (Mayer, 2002, str. 573, Selan, 2002, str. 20), pa povečuje polnost in globino zajetega znanja. Člani organizacije, kjer poteka omenjena stopnja učenja, odkrivajo, kako so njihovi predhodniki pospeševali ali zavirali aktivnosti učenja ter v skladu s svojimi spoznanji inicirajo in sooblikujejo nove strukture in strategije učenja. Ta stopnja učenja poteka na podlagi sistemskega mišljenja in je namenjena preobrazbi celotnega sistema. Takšno učenje je ustvarjalno, sistemsko in celostno in je pojmovano kot vrednota organizacijske kulture.

Učenje aktivira umski potencial, ki informacije zbira, ureja, pogloblja, dodaja, povezuje, razlaga, shranjuje in z ustvarjalnim učenjem tudi preseže njihovo prvotno fragmentarno strukturo v novo celovito znanje. V procesu učenja se aktivira umski potencial, ki informacije in znanje spreminja v intelektualni kapital. Učljivost je človekov najosnovnejši razvojni dejavnik. Učeča se organizacija sprejme proces učenja kot temeljno vrednoto organizacijske kulture, kot najpomembnejši dejavnik, ki ji rabi kot orodje pri obvladovanju sprememb in kot izhodišče za nove rešitve problemov in nalog.

Učenje je kombinacija procesov, kjer celotne osebe transformirajo posamične izkušnje v kognitivne, fizične in afektivne dosežke ter jih integrirajo v svoje izkustvo (Jarvis, 2003, str. 19). Vsi procesi učenja se pričnejo in končajo z osebo, ker je učenje eksistencialni proces in ni zgolj osvajanje znanj, spretnosti, emocij, stališč in drugega, ampak je tudi dozorevanje in razvoj učencev samih. Učenje lahko nastopi v vsaki situaciji, v formalni, v neformalni in v naključni. Učenje in razvoj sta rezultata vsake izkušnje, ki lahko prispeva k celovitosti človekovega izkustva, sta torej vseživljenjska in vseobsegajoča.

Različni psihologi so spoznali, da je učenje vsaka relativno trajna sprememba v vedenju, ki se pojavi kot posledica izkušenj (Treven, 1997, str. 352), učenje pa lahko zaznamo tudi kot

proces izboljšanja akcij na podlagi večjega znanja in boljšega razumevanja stvari in dogodkov.

Učenje **skozi povezave** oziroma **razmerja** nastane takrat, ko se organizacija uči skozi medsebojna razmerja (Pirc, 2002, str. 371), kajti nobena organizacija v današnjem okolju ni neodvisna od okolice. Uči se lahko od:

- *kupcev*, ki si želijo kvalitetnih proizvodov po čim nižji ceni;
- *dobaviteljev*, ki želijo svoje izdelke prodati po čim višji ceni in pričakujejo takojšnje plačilo obveznosti;
- *strateških partnerjev*, s katerimi se veča korist, ko gre za ekonomijo obsega, zniževanje stroškov raziskav in razvoja, večjo moč na trgu in podobno;
- *univerz*, ki prispevajo k ustvarjanju akademskega okolja v organizaciji;
- *skupnosti*, ki pričakujejo od organizacije družbeno odgovorno obnašanje, skrb za razvoj skupnosti, različne prispevke za kulturo, šport, razvoj regije in drugo;
- *konkurentov*, ki želijo oblikovati odkrit odnos, ki bo koristil obema stranema.

Učenje skozi povezave, ki so lahko formalne ali neformalne, tesne ali ne, med dvema ali več stranmi, lahko poteka preko skupnih raziskav, izmenjave zaposlenih, nakupa opreme in podobno. Ločimo učenje od udeležencev s posnemanjem dobrih praks in učenje, ki je osredinjeno na tisti del, kjer se poslovanje med udeleženci prekriva.

V učeči se organizaciji delavci znanja sklepajo **učne pogodbe** (Brečko, 2001, str. 44). Rezultat različnih raziskovanj o učenju je, da so ljudje veliko bolj motivirani in samoiniciativni, ko se učijo nekaj, kar jih zanima, toda upoštevati je treba tudi pričakovanja in potrebe organizacije. Obe vrsti pričakovanj, osebna in organizacijska, pa so domena pogajanj in temelj učne pogodbe. Učna pogodba je učinkovito sredstvo za razvoj kariere zaposlenega, omogoča tudi sodelovanje pri raziskovanju učnih potreb, postavljanju ciljev, raziskovanju virov, izbiri učne strategije in preverjanju uspešnosti zadanih ciljev.

Iz Japonske prihaja sistem, ki se imenuje **kaizen teian** (Vila, 1997, str. 313). Pomeni stalne izboljšave na osnovi predlogov zaposlenih in seveda vsa prizadevanja za uveljavitev tega v praksi. Kaizen so stalne majhne izboljšave standardnega načina dela, teian pa pomeni predlog, ki je po japonski zamisli stalna dejavnost in ne enkratno dejanje. Japonci razumejo, da lahko predlog za izboljšanje standardnih operacij in postopkov pride iz katere koli ravni hierarhije v organizaciji in je naslovljen na najvišjo raven. Kaizen in inovacija nista enakovredna pojma. Kaizen so počasna postopna izboljšanja (npr. napredovanje), inovacije pa so skokovita pomembna napredovanja, ki imajo za posledico bistvene spremembe (podrobneje prikazano v tabeli 1).

Mnenje Japoncev je, da zahodni svet težko uporablja majhna izboljšanja in da preveč posega po velikih, dragih inovacijah, ki terjajo veliko porabo časa.

V Evropi in tudi v ZDA se uporablja tehnika za ustvarjanje idej, ki se imenuje "viharjenje možgan" (angl. brainstorming). Poznana je tudi tehnika škatle za predloge. Japonci predlagajo naj prevzame vlogo, ki jo ima takšna škatla management oziroma vsak vodja v organizaciji.

Organizacija, ki se zaveda nujnosti ugotavljanja potreb po učenju, čuti tudi potrebo po vrednotenju učinkov učenja. **Vrednotenje učenja** se nanaša na cilje, potrebe, razvoj in dosežke (Možina et al., 2002, str. 26) in je pripomoček managerjem, s katerim lahko sistematično in objektivno ugotavljajo ustreznost in uspešnost učenja ter bodočih izboljšav.

Zajema tako vrednotenje in merjenje neposrednih dosežkov učenja kot tudi potrebne prihodnje spremembe glede uspešnosti posameznika in organizacije.

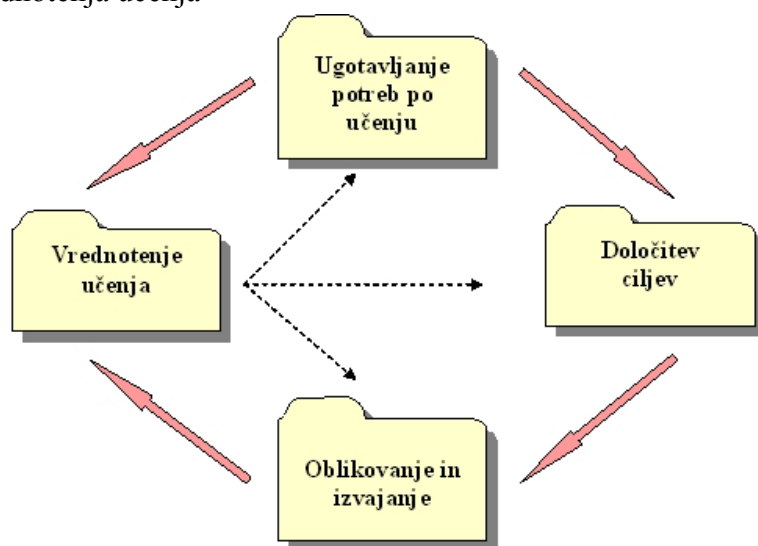
Tabela 1: razlike med kaizenom in inovacijami

	KAIZEN	INOVACIJE
1. Učinek	Dolgoročen in trajen, toda ne tudi dramatičen	Kratkoročen, vendar dramatičen
2. Napredovanje	Majhni koraki	Veliki koraki
3. Časovni okvir	Stalno in z majhnimi premiki	S prekinitvami in skokovito
4. Spremembe	Postopne in stalne	Nagle in neobstoje
5. Sodelujoči	Vsi	Izbrani "šampioni"
6. Način obravnave	Kolektivni, skupinski napor	Strogi individualizem, individualne ideje in napor
7. Način izvedbe	Vzdrževanje in izboljšave	Napake in ponovni poskusi
8. Težišče, opora	Splošno znanje	Tehnološki preboj, nove iznajdbe, nove teorije
9. Praktične zahteve	Majhne investicije, toda napor, da se doseženo ohrani	Večje investicije, toda majhni napor, da se doseženo ohrani
10. Usmeritev napo-rov	Na ljudi	Na tehnologijo
11. Merila	Procesi in napor za vrednotenja boljših rezultatov	Rezultati v profilu
12. Prednosti	Deluje dobro v počasi rastočem gospodarstvu	Prilagojeno hitro rastočemu gospodarstvu

Vir: Vila, 1997, str. 315

Vrednotenje učenja običajno poteka na štirih ravneh, kot je prikazano na sliki 3; za vsako od ravni je treba uporabiti drugačne tehnike ocenjevanja (Možina et al., 2002, str. 27).

Slika 3: Proces vrednotenja učenja



Vir:Možina et al., 2002, str. 27

Štiri ravni vrednotenja učenja so naslednje:

- z anketami in pogovori ugotovimo *stališče zaposlenih* o zadovoljstvu z znanjem, ki so ga pridobili;
- s testi, vprašalniki in preizkusi lahko organizacija *preverja znanje* zaposlenih, ki so si ga pridobili v procesu učenja;

- podatki o količini in kakovosti opravljenega dela govorijo o *vedenju zaposlenih*, o spremembah oziroma izboljšavah njihovih spretnosti, načinov dela, ravnanja in nazadnje delovne uspešnosti;
- organizacija *naredi primerjavo* načrtovanih ciljev z delovnimi dosežki.

Metoda, ki ugotavlja in meri učinke izobraževanja po preteku določenega časovnega obdobja, se imenuje naknadno vrednotenje (Morano, 2001, str. 127). Z omenjeno metodo se lahko ocenijo spremembe v vedenju udeležencev in ustreznost drugačnega obnašanja v delovnem okolju.

2.1.2 ORGANIZACIJA KOT UČEČI SE SISTEM

Organizacija znanja je organizacija, ki jo sestavljajo ljudje znanja. Zaposleni so v učeči se organizaciji eden njenih najpomembnejših virov, ki ga je treba razumeti, spoštovati in načrtno razvijati. Pri tem ima management ključno vlogo, saj mora razvijati njihovo sposobnost pridobivanja in uporabe vedno novih znanj. Motiviranost zaposlenih, njihova inovativnost in želja po novih znanjih ter izmenjavi znanja, se izboljšajo, če zaposleni poznajo vplive zunanjega okolja na organizacijo, če so vključeni v reševanje problemov in če lahko soodločajo v organizaciji. Učeča se organizacija zahteva intenzivno vključevanje zaposlenih v upravljanje, zato morajo biti zaposleni tekoče informirani o njenem poslovanju.

Nekatere organizacije znanja danes ne uporabljajo, ampak ga zlorabljajo (Mazi, 2002, str. 18). To so tiste organizacije, ki trmasto vztrajajo pri okosteneli vertikalni hierarhiji, katere logika temelji na poenostavljeni domnevi, da so pametni in razgledani zaposleni na vrhu, oni drugi pa so na dnu. Takšna hierarhija deli zaposlene na tiste, ki razmišljajo, in na tiste, ki samo delajo. Taka hierarhična struktura v tretjem tisočletju ni več sprejemljiva. Za to dobo je značilna horizontalna hierarhična struktura, v kateri lahko vsi zaposleni razmišljajo in se izobražujejo, hkrati pa tudi delajo. Nordstrom in Ridderstrale pravita, da je hierarhija organizacija, ki je z glavo obrnjena proti glavnemu direktorju, z zadnjim delom pa proti odjemalcem (2001, str. 168).

V učeči se organizaciji, ki ima v srcu koncept stalnega učenja, kar konstantno izboljšuje tehnike, metode in tehnologijo dela, ni več stare hierarhične omejitve komuniciranja med managementom in zaposlenimi. Voditelji vzpodbujajo delo v timih, članom ne ukazujejo pri njihovem delu. Odnosi postajajo zaznamovani z mentorstvom, delo poteka v timih, kar ima za posledico večjo zavest zaposlenih in pripadnost organizaciji. Komunikacija med člani organizacije in v odnosu do managementa daje občutek soodvisnosti, kar transformira posameznike v pomembne dele celotnega sistema. Zaposleni se tako ne počutijo zgolj figure v igri, ki jo igra management. Učeča se organizacija reže ostanek birokracije tudi s spremembo odnosov do strank, gradi pa tudi svoje obširno jedro učenja v obliki lastnih knjižnic in drugih možnosti, ki so pomemben vir, da se lahko zaposleni konstantno učijo, kar prispeva k hitrejšim reševanjem problemov in zadovoljevanjem izzivov.

Organizacije začenjajo uvajati središča za samostojno učenje (angl. training resource center), ki so največji razmah doživela v zadnjih petih letih (Pokovec, 2001, str. 107). Programi teh središč pomagajo zaposlenim dobiti nove ideje za boljše in bolj učinkovito delo in hkrati opozarjajo na napake, na katere se zaposleni lahko tudi navadi in se jih niti ne zave. Takšni centri nudijo zaposlenim strokovno literaturo, avdiokasete, videoprograme in e-učenje. So zakladnice idej z vsega sveta o tem, kako delajo najboljši, in so zaposlenim stalno na voljo,

večajo njihovo motivacijo, dodatno znanje in pripadnost podjetju. Zaposleni lahko izbirajo najustreznejši čas za učenje in tako večajo svojo osebno učinkovitost.

Ko se večje število zaposlenih na vseh ravneh organizacije zaveže k trajnemu učenju, so položeni temelji za večje število inovacij in večjo kreativnost pri delu. Veljaven prispevek lahko pride prav od vsakega zaposlenega in iz vsakega dela organizacije. Inovativnost in kreativnost sta odgovornosti vseh članov organizacije, kar omogoča učeči se organizaciji prilagajati se nenehnim spremembam na trgu, vedno novim tehnologijam in ostri konkurenci. Kreativnost daje večjo rast sinergije, kar kreira rezultat poslovanja, ki je višji od pričakovanega.

Učeča se organizacija vzpodbuja njene člane k izboljšanju njihovih osebnih zmožnosti in kvalitet tako, da se lahko učijo in razvijajo. Člani imajo koristi tako od svojih osebnih izkušenj kot tudi od izkušenj sodelavcev, cenjeni so po svojih sposobnostih, vrednosti in delu. Vsa mnenja so enako upoštevana in spoštovana. Z zavedanjem zaposlenih njihove pomembnosti za organizacijo so tudi bolj motivirani za prispevanje lastnih idej in rešitev problemov. To vzpodbuja kreativnost in svobodno razmišljanje, kar povečuje delovno zadovoljstvo. Fleksibilnost v organizaciji omogoča premike zaposlenih po celotni organizaciji, kar povečuje sposobnost obvladovanja različnih okolij. Učenje v taki organizaciji zahteva socialno povezanost in medsebojne komunikacijske sposobnosti. Rezultat je boljše delo v timih.

Ena največjih napak organizacij, ki bi rade veljale za "učeče se organizacije", je preganjanje ali celo kaznovanje neuspešnih inovacij (Micklethwait, Wooldridge, 2000, str. 153). Učeče se organizacije morajo biti pripravljene ne le priznati svoje zmote, temveč jih celo vzpodbujati. Avtorja povzemata Brossa, katerega politika je bila, da je treba ljudi, ki ne delajo napak, celo odpustiti.

2.2 UČENJE IN TIMSKO DELO

Današnjim hitrim spremembam je posameznik vse težje kos, zato se vedno intenzivneje pojavlja potreba po timskem delu. Tim je skupina, za katero je značilno, da sodeluje pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju in doseganju ciljev (Možina et al., 2002, str. 542). Med delovno skupino in timom je velika razvojna razlika, saj tim lahko pomeni povsem novo kakovost in možnost; delo v njem poteka na višji kakovostni ravni kot v skupini. V timu delujejo integracijski procesi, ki zagotavljajo, da se vsak član polno vključi v timsko delo.

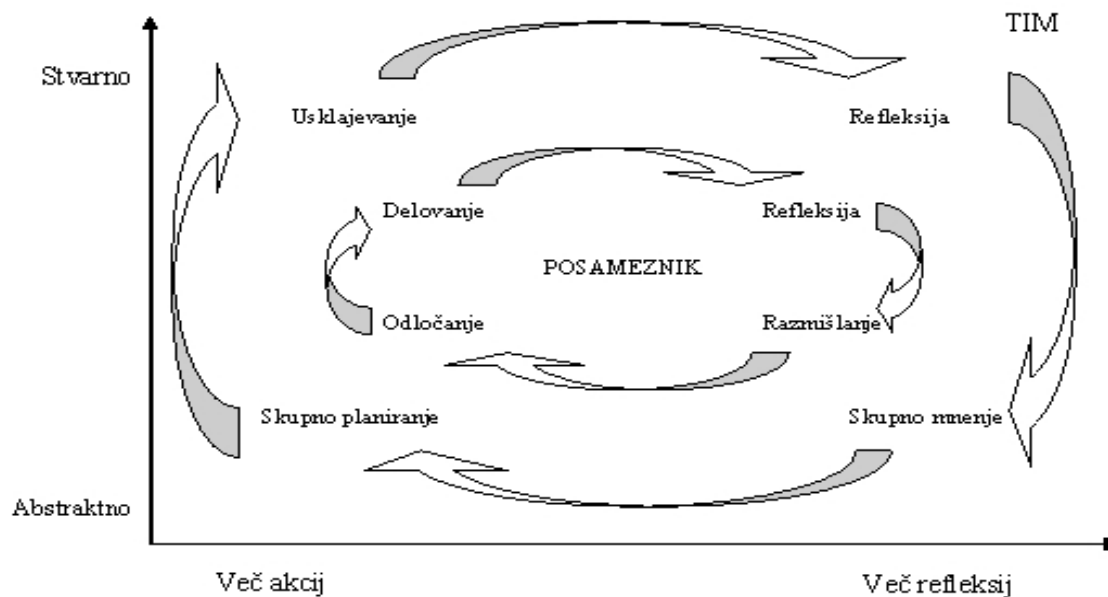
Tim je manjša skupina posameznikov, ki se s svojimi sposobnostmi medsebojno dopolnjujejo in so pripravljeni za skupen cilj in skupen način dela vložiti napor ter odgovarjati pred preostalimi člani za opravljeno delo (Kovač, 1996, str. 366).

O skupini govorimo, ko se dva ali več posameznikov srečuje zaradi pomembnih zadev. Vsaka delovna skupina pa se lahko razvije v tim. Tim določajo predvsem štiri pomembne sestavine, in sicer proces odločanja (znanje in informacije, ki jih ima tim so praviloma večje, kakor je znanje kateregakoli člana), narava dela (delitev nalog in sredstev za delo), velikost tima (najbolj primeren tim šteje od pet do deset članov) in vloga vodje, ki mora biti spreten pri ravnanju z nesoglasji (Možina et al., 2002, str. 563).

Skupina in tim se ločita po njunem cilju: cilj klasične delovne skupine je visoko kakovostno rutinsko delo, cilj tima pa je ustvarjalno delo, ki vodi k novim stvaritvam (Mayer, 2001, str. 429). Jedra ustvarjalne organizacije so timi, katerih ustvarjalnost izhaja iz interakcije njihovih članov, ki sestavljajo pod določenimi pogoji umsko omrežje v organizaciji, s čimer je presežena formalna organizacija. Osnovne značilnosti ustvarjalnega tima so naslednje: večja verjetnost in hitrost nastajanja ustvarjalnih dosežkov, hitrost učenja, velika prožnost, vzajemni učinki, napovedna moč, zelo pomembno je tudi, da v timu dva člana pomenita več, kot zgolj seštevek. Vzdušje v timu je spodbudno, notranja kultura temelji na značilnih skupnih vrednotah, med člani se izoblikuje celosten pogled, kar je zelo pomembno, saj je individualni pogled za vsakega člana lahko zanj omejitev, za kolege v timu pa lahko potencialno pomeni razširitveni dejavnik. To pa je tudi bistvo presežne moči skupine, ki ustvarjalno razglablja in je združena s skupnim ciljem, ob dejstvu, da se v njej dopušča in celo spodbuja popolna odprtost, kar povečuje število novih zamisli.

Medtem ko so člani tima osredinjeni na dejanske probleme, najbolj pospešeno poteka proces učenja tima, ki temelji na uporabi tehnik razgovora in razprave (dialoga in diskusije), pri čemer se razrešujejo konflikti in se iščejo rešitve (Ferjan, 1999, str. 129). Tehniki razgovora in razprave sta temeljni obliki prenašanja razumevanja. Za *razgovor* je značilna odprtost za drugačnost mnenj, pripravljenost za delitev znanj in informacij ter sposobnost natančnega poslušanja. V *razpravi* se različna mnenja soočijo, predstavijo in seveda branijo in na njeni osnovi se izoblikuje najboljša rešitev določenega problema. Proces učenja v timu poteka v ciklu, kar prikazuje slika 4.

Slika 4: Proces učenja v timu



Vir: Senge et al., 1994, str. 62

Nonaka in Takeuchi razlagata, da prihaja do ustvarjanja novega znanja v procesu prepletanja tihega in eksplicitnega znanja, ko člani preko razgovorov in razprav delijo izkušnje, zaznave in občutenja, kar pomeni predvsem tiho znanje (1995, str. 12, 62).

Cikel sestoji iz štirih faz (Senge et al., 1994, str. 60):

- *refleksije*, ki pomeni diskusijo,
- *skupnega mnenja*, ko pričnejo člani deliti svoje razumevanje z drugimi,
- *skupnega planiranja*, ki je v podporo iskanju skupnih, sporazumnih rešitev in
- *usklajevanja*, kot končne faze v ciklu.

2.3 UČENJE IN MOTIVACIJA

Motivacija je proces, ki poteka po naravnih zakonitostih v človeku in ga ne znamo v celoti pojasniti ter ima dve pomembni lastnosti: smer in intenziteto (Lipičnik, v Možina et al., 2002, str. 478). Rezultat motivacije je pričakovanje in človek je zadovoljen, če se pričakovanje uresniči (Lipičnik, Možina, 1993, str. 44). Motiviranje je znanje, ki bi ga, kot menijo mnogi gospodarstveniki, morali imeti vsi vodilni delavci. V organizaciji je treba zgraditi cel sistem motivacije in motiviranja, ki temelji na dejstvu, da motivacijska moč vodje temelji na ravnanju z ljudmi, na načinu dela, na dosežkih, ki jih dosega posameznik in organizacija kot celota in še na čem. V vsakem procesu motivacije najdemo nekaj skupnega: pripraviti ljudi do določenega dejanja, da bodo storili tisto, kar si je "motivator" zamislil, za kar pa potrebuje ustrezna sredstva, s katerimi poskuša doseči določene reakcije.

Motivacija je kot motor, od katerega sta odvisni tako realizacija aktivnosti in z njo povezana uspešnost poslovanja organizacije, zato je delovni proces tem bolj učinkovit, čim več zaposlenih se identificira s skupno dogovorjenimi cilji, oziroma ko je motivacijska struktura v organizaciji visoka (v Bukovec, 1996, str. 515). Ker so največji izzivi managementa doseganje odličnosti in nadpovprečni rezultati, potrebuje management zavzete in motivirane zaposlene. Da lahko postavi uspešno strategijo za motiviranje zaposlenih, ima na voljo nekaj meril, smernic in anket o zadovoljstvu in motiviranosti zaposlenih, ki se lahko priredijo glede na posebnosti in potrebe organizacije. K motivaciji zaposlenih bistveno pripomoreta prepoznavanje njihovih potreb, interesov ter upoštevanje le-teh. Zaposlenim je treba pomagati premostiti določene ovire pri delu in jih je treba za uspešno delo znati tudi nagraditi.

Delovanje zaposlenih v organizaciji je odvisno od njihove motiviranosti. S svojim delovanjem človek zadovoljuje svoje potrebe, zato je vsaka njegova aktivnost inicirana z nekim motivom, ki vzpodbudi določeno dejanje, ravnanje, nagib oziroma spodbudo za kaj.

Poskusi motiviranja ljudi za delo so običajno v naslednjih točkah (Lipičnik, Možina, 1993, str. 46):

- koristnost dela (delavec mora videti v svojem delu korist in pomembnost),
- poznavanje cilja (cilj dela naj bo jasno in konkretno opredeljen),
- poznavanje rezultatov svojega dela (delavec mora biti obveščen o prispevku, ki ga je imelo njegovo delo),
- delovne razmere (vplivajo tako fizikalne, še bolj pa socialne delovne razmere, kot so na primer medsebojni delovni odnosi),
- pohvala in graja,
- navodila za delo, ki naj bodo jasna,
- tekmovanje (s samim seboj in z drugimi),
- sodelovanje (brez tega načela skupinsko delo ne bi imelo smisla),
- ustvarjanje problemov (pravih, katerih rešitev je resnično potrebna) in
- plača (denar ni neposredno, ampak posredno sredstvo pri zadovoljevanju motivov).

Velik motivacijski faktor zaposlenih je lahko tudi izobraževanje. V nekaterih organizacijah, kjer redno opravljajo ankete o zadovoljstvu zaposlenih, se tega dobro zavedajo in to s pridom izkoriščajo. Možnost izobraževanja je lahko celo večji motivator kot višina plače, zato je treba zaposlenim omogočiti, da se čim več izobražujejo, saj bodo tako visoko motivirani in uspešni pri svojem delu. Celovito motivacijsko okolje, ki vključuje formalne načine motiviranja (pohvale, priznanja za dosežke, promocija posameznikov, razni bonusi) in neformalne načine motiviranja (variabilni del plače, plačilo za izvedene projekte in vertikalno napredovanje), je treba vzpostaviti tudi zaradi uvajanja sprememb v organizaciji, da se hitreje sprosti ustvarjalnost in inovativnost med zaposlenimi.

Tista organizacija, ki ima talente, mora z njimi tudi delati in jih razvijati, če jih želi obdržati, to pa ji uspe takrat, ko jih prepriča, da jim bo pomagala pri samorealizaciji ter pri uresničevanju njihovih potencialov (Volk, 2003, str. 15). Prav to je za dobre kadre največja motivacija, ob prvem pogoju primerne plačila, ki pa še zdaleč ni več glavni motivator. Zelo pomembno je, da ima vodstvo čisto vse zaposlene za enakovredne člane organizacije.

Tudi obveščenost motivira zaposlene. Prav je, da so sproti seznanjeni z morebitnimi zapleti, težavami in s skupnimi cilji v organizaciji, saj to vpliva na njihovo zadovoljstvo in pripravljenost prevzemati odgovornost. Zaposleni morajo poznati jasno vizijo in cilje organizacije, poznati morajo način prenosa te vizije v življenje organizacije. V nekaterih organizacijah opredelijo cilje notranjega komuniciranja kar v poslovnem letnem načrtu (Bandur, 2003, str. 15), managerji posameznih družb pa redno obiskujejo proizvodne obrate, zato tudi poznajo zaposlene in imajo priložnost sprotne komunikacije z njimi, s tem pa spoznavanja njihovega zadovoljstva, kar je nujno potrebno, saj so zaposleni tisti, ki predlagajo večino izboljšav in to je ključ do uspeha organizacije. Zaposleni so zadovoljni, če jih nadrejeni poslušajo in tudi ukrepajo ter priznavajo njihove uspehe in prispevke.

Managerji morajo identificirati psihološke kontraste, s katerimi lahko motivirajo in obdržijo različne tipe posameznikov v svoji zaposlitveni strukturi, pri čemer sta pomembna tudi procesa združevanja in izbiranja zaposlenih, saj pomembno vplivata na njihov razvoj in možnosti, da ostanejo v organizaciji (Luckmann Jagodič, Pacek, 2003, str. 22). Za merjenje trenutnega stanja zadovoljstva zaposlenih, njihove zavezanosti in motiviranosti, omenjeni avtorici predlagata študijo "Engagement Study", s katero se lahko managerji osredinijo na tista področja, na katerih lahko motiviranost in zavezanost zaposlenih maksimalno povečajo. Izkušnje kažejo, da na motivacijo najbolj vplivajo odnosi, ki se pletejo tako med samimi zaposlenimi kot z nadrejenimi (zelo pomembno) in pa priložnosti, ki se kažejo v napredovanju ter osebnem in kariernem razvoju.

Da ne pride do težav pri motiviranju, je prav, da so plače povezane z delom, ki so ga zaposleni dejansko opravili, sistem delitve plač pa mora biti pravičen.

"To, kar ljudje mislijo o vaši organizaciji, lahko bolj vpliva na vaš uspeh kot karkoli drugega" (v Požar, 1999, str. 56). Zelo pomembna vloga, ki jo ima **komunikacija** v organizaciji, je, da motivira zaposlene in tako prispeva k poslovni uspešnosti. Komuniciranje pa ni le informiranje, ampak je dvosmeren proces, v katerem je način dela partnerski in omogoča izmenjavo informacij in mnenj med managementom in zaposlenimi. Organizacija ne bo poslovno uspešna, če se v njej zaposleni počutijo zapostavljene in obupajo nad

neučinkovitostjo kanalov komuniciranja navzgor ter nad neodzivnostjo na pobude in predloge. "Odmaknjeni" vodje, ki se skrivajo za vrati v svoje urejene pisarne, pogosto uporabljajo opravičilo, češ da za komunikacijo z zaposlenimi nimajo dovolj časa in priložnosti. Vprašanje je, kako potem sploh lahko vodijo ljudi (Gruban, 1999, str. 52).

Komunikacije managerjev so vse prevečkrat "uradne", preko tajnic, pisnih okrožnic, ponekod celo preko elektronske pošte, sestankov, univerzalnih pisem zaposlenim, obvestil na oglasnih deskah, člankov v internih glasilih. Tak "neokreten" način pomeni resen problem in oviro v razvoju osebnih komunikacij. Raziskave v psihologiji dela opozarjajo na tako imenovani *mentalni šum*, kar pomeni, da se lahko zmogljivosti zaposlenih za procesiranje informacij znižajo kar za 80 odstotkov. Če so v stresu, se čutijo ogrožene ali pa v svojem delovnem okolju zaznavajo različna tveganja (Drevenšek, 2003, str. 48). Neustrezno komuniciranje managerjev je eden glavnih razlogov za izgubo zaupanja zaposlenih v vodstvo. Zato je v organizaciji med zaposlenimi in managerji nujna dvosmerna komunikacija, strokovnjaki pa poudarjajo tudi pomen "videnosti" managerja v organizaciji - angl. "management by walking around".

3 VLOGA ZNANJA V ORGANIZACIJI

3.1 VLOGA ZNANJA V ORGANIZACIJI

Prehod iz industrijske družbe v družbo informatike pretresa vse države. Vstopili smo v družbo znanja. Hitre in nenadne spremembe povzročajo, da je negotovost med ljudmi vsesplošen pojav. Naše predstave o vlogi, ki jo ima znanje danes, so bistveno spremenjene glede na predstave o znanju izpred nekaj desetletij. Tehnološki razvoj, ki smo mu priča in ga poimenujemo kar informacijska revolucija, vse bolj spreminja naše predstave o pomenu znanja. Predelava informacij lahko danes poteka z neslutnimi tehnološkimi možnostmi. Postavljeni smo pred problem, kako obvladovati in koristno uporabiti goro informacij, s katero se neprestano srečujemo.

Znanje danes pomeni vir, ki ima svojo vrednost. Pozornosti ne smemo posvečati zgolj materialnim virom, tradicionalnim dejavnikom proizvodnje, kot so zemljišče, kapital in stroji. Znanje pomeni za današnjo organizacijo vzvod, s katerim dosega svoje cilje. Sprejeti moramo miselnost, da prihodnost pripada "umskim delavcem", ki pri svojem delu uporabljajo eksplicitno in implicitno znanje. Ključ do ustvarjalnosti in inovativnosti, je v izobraževanju in usposabljanju teh "umskih delavcev". Tako znanje pomeni ključni dejavnik uspeha za vsako sodobno organizacijo, kar pomeni, da lahko izbira med učenjem ali neuspehom.

Kompleksnost znanja je velika. Znanje je neoprijemljivo. Sodobna organizacija mora razvijati sistematični konceptualni okvir ravnanja z znanjem. Za uspešno doseganje ciljev je premalo uvajati le tehnološke informacijske sisteme. Potrebno je aktivno ravnanje z znanjem. Organizacija ne sme dopustiti tako pomembnega področja obstoječim stališčem, zavzeti mora proaktivno stališče.

Znanje posameznika je končni rezultat učnega procesa in se formira, ko se v njegovih možganih predelajo in zasidrajo zaznane informacije, ki jih je pridobil v procesu učenja (Maček et al., 2000, str. ii). Kot sidro pri tem procesu rabi staro znanje, ki je že uskladiščeno in pomeni povezavo novih informacij v novo znanje. Pridobivanje znanja je proces smotrnega povezovanja informacij, ki jih kasneje človek uporabi za določen namen.

Znanje sestoji iz resnic in prepričanj, perspektiv in konceptov, presoj in pričakovanj, metodologij in "know-howa" (Pučko, 1998, str. 58). **Komercialno znanje** je tisto znanje, ki je podjetju potrebno za uspešno poslovanje. To znanje je izrecno razvita poslovodna mreža ukazov, vzorcev, pravil in zapisov, ki jo ima podjetje. Cilj komercialnega znanja je doseganje uspešnega poslovanja organizacije, kar pomeni odkriti, kaj deluje bolje v konkurenčnem in finančnem smislu (Demarest, 1997, str. 375).

Znanje je lahko tudi svojevrstna ovira ustvarjalnosti (Lipičnik v Možina et al., 2002, str. 458), ki zaradi svoje trdovratnosti ne dopušča uvideti novih priložnosti, ki so zunaj znanja. Avtor vidi znanje kot sklop preverjenih odločitev iz preteklosti, ki so se takrat izkazale kot dobre, novim ali drugačnim zahtevam pa marsikdaj ne ustrezajo. Znanje kot sistem preteklih izkušenj, bi morali redefinirati, saj ga način učenja spreminja v kombiniranje informacij, ki vključujejo visoko stopnjo miselnih procesov (Lipičnik, 2001, str. 339). Znanje v starem smislu je količina podatkov, znanje v novem smislu pa postaja zmožnost kombiniranja podatkov v novo spoznanje.

V obdobju ekonomije znanja je znanje postalo osrednji vzvod socialnega učenja, družbenega razvoja in sestavni del delovnega procesa. Znanje postaja vrednota in izhodišče nove poslovne kulture vodenja poslovnih sprememb. Znanje je neomejena ekonomska dobrina, ki lahko ustvarja naraščajoče donose za organizacijo (Rant, 2001, str. 347).

Človek se vedno več izobražuje. Znanje je postalo dejavnik uspeha in konkurenčne prednosti. Hkrati z novo tehnologijo in globalizacijo komunikacij naraščajo tudi možnosti za učenje in dostop do informacij. Porajajo se drugačne poti do znanja. Izobraževanje bo vedno bolj izrazito postajalo življenjski način in del vsakdanjega početja.

Danes je pomembno, da organizacije skrbijo za svoje zaposlene, saj jim le-ti lahko prinesejo konkurenčno prednost. Zaposleni so nosilci znanja in so "redka dobrina", ki pomenijo temelj uspešnosti organizacije. Znanje je težko posnemati, njegova selitev iz ene združbe v drugo pa povzroči transakcijske stroške. Kljub temu da je razvoj tehnologije vedno hitrejši in marsikatero delo namesto človeka lahko opravi stroj, pa dobrega nadomestka za strokovno znanje in kreativnost zaposlenega še vedno ni.

Nordstrom in Ridderstrale sta tekmo z znanjem in za znanje pomenljivo krstila za "tretjo revolucijo" (2001, str. 21). Avtorja ugotavljata, da se je bitka možganov pričela, saj je poslovni uspeh plod združevanja možganov. Najpomembnejše proizvodno sredstvo je postalo majhno, sivo, tehta približno 1,3 kilograma in se imenuje človeški možgani. Posledica je, da bomo imeli v prihodnosti samo dve vrsti podjetij – hitra in mrtva.

Managerji, ki se bodo do svojih zaposlenih obnašali zviška, bodo zaradi pomanjkanja talenta kmalu končali svojo poslovno kariero, kajti zaposleni, ki pri delu niso zadovoljni, lahko svoje možgane odnesejo v drugo organizacijo, h konkurenci.

3.1.1 VIDIKI RAVNANJA Z ZNANJEM

V zadnjem času pridobiva ravnanje z znanjem v povezavi z informacijsko tehnologijo in ravnanjem s človeškimi viri čedalje večjo vlogo in pomen, in sicer v vseh službah v podjetju.

Zakaj je ravnanje z znanjem tako zelo pomembno? Odgovor najdemo v globalizaciji, v potrebah po hitri odzivnosti podjetja na spremembe trga, v usmerjenosti h kupcu preko nujenja storitev, v mobilnosti sodobnih delavcev in sprejemanju znanja na nov način, v večji povezanosti med kupci in ponudniki storitev, v hitrem razvoju tehnologije in v konkurenčni tekmi med podjetji.

S tehnologijo se povezujejo različna znanja. Večina uporabljenih informacijskih tehnologij je združena v celoto, kar je osnova za uspešno delovanje podjetij. Informacijska tehnologija daje tehnično – tehnološke možnosti za uveljavitev ravnanja z znanjem. Temeljna vrednota v današnji informacijsko naravnani ekonomiji je način organizacije zajemanja in razpolaganja z znanjem.

Veliko je avtorjev, ki so pomembno prispevali k razvoju discipline ravnanja z znanjem. Potrebo po ravnanju znanja je nakazal Zeleny (1989, str. 45 – 58). Predlagal je razvoj integrativnega in multifunkcijskega sistema ravnanja z znanjem. Nonaka in Takeuchi sta opisala način ustvarjanja in uporabe znanja v japonskih podjetjih (1995, 246 str.). Nasvet managerjem je, naj se raje osredinijo na to, kar znajo, torej na svoj intelektualni kapital in ne toliko na to, kar imajo.

Ravnanje z znanjem v ospredje postavlja človeka kot vrednost. Zelo je pomembna pretvorba znanja, ki ga imajo ljudje, in povezava velike količine nestrukturiranih informacij v splošno dostopno in strukturirano znanje preko baze znanja. Baza znanja, v okviru vseh poslovnih procesov na nivoju podjetja, mora biti dostopna vsem zaposlenim v podjetju.

Ravnanje z znanjem je pravo nasprotje nesistematičnemu kopičenju znanja in nemoči za hitro izkoriščanje in njegovo uporabo. Ravnanje z znanjem opremlja vizijo in poslanstvo z znanjem in zaposlenim omogoča dostop do znanja, ko ga potrebujejo.

Ravnanje z znanjem postaja osrednji problem managementa. Pri tem je ključno merjenje znanja, saj brez merila ni mogoče usmerjati podjetja. Znanje je moč kupiti in prodati, vendar se v uporabi ne uniči. Z vsako transakcijo se v bistvu povečuje (Koražija, 1999, str. 39).

V povezavi z učenjem in znanjem gre za dva procesa: proces neprestanega učenja, ki poteka kot pridobivanje znanja, njegovo spreminjanje in uporaba znanja s ciljem spremembe vedenja ter proces uravnavanja omenjenega procesa, ki poteka kot planiranje znanja, njegovo uveljavljanje in kontroliranje. V prvem procesu sodelujejo vsi zaposleni, v drugem pa predvsem managerji.

Ravnanje z znanjem v organizaciji torej pomeni zamišljanje celotnega znanja organizacije in med seboj usklajenih znanj njenih članov. Pomeni uveljavljanje tega znanja s kadrovanjem, motiviranjem, komuniciranjem in vodenjem ter preverjanje ujemanja med uveljavljenim in zamišljenim znanjem ter s tem povezano ustrezno ukrepanje.

Ravnanje znanja pomeni, da znanje razumemo, se nanj osredinimo in ga sistematično, izrecno ter premišljeno uravnavamo, ustvarjamo, obnavljamo pa tudi uporabljamo (Wiig, 1997, str. 401). Področja ravnanja znanja so naslednja:

- ravnanje znanja kot **sledenje poslovne strategije** poudarja ustvarjanje, obvladovanje, organizacijo, obnavljanje, uporabljanje znanja v vseh načrtih, operacijah in delovanju za zagotovitev najboljšega znanja;

- ravnanje intelektualnega kapitala poudarja **ravnanje intelektualnega premoženja podjetja**, kot so patenti, tehnologije, operativne in poslovodne prakse, odnosi s kupci, organizacijske ureditve in drugo strukturno znanje;
- **ravnanje znanja kadrov** poudarja osebno odgovornost za pridobivanje znanja, inovacij in konkurenčnih prednosti, obnavljanje, rabo in zagotavljanje dostopa do znanja, ki je v podjetju;
- **ustvarjanje znanja** poudarja **podjetje kot učečo se organizacijo**, osnovno in uporabno raziskovanje ter razvoj, motivacijo zaposlenih za inovativnost in učenje iz napak za pridobivanje novega in boljšega znanja, ki zagotavlja usposobljenost;
- **prenos znanja** pomeni sistematičnost pri prenosu znanja na točke, kjer bo znanje uporabljeno pri delu.

Ravnanje znanja lahko pomeni tudi sistematično razvijanje osnov razumevanja, opazovanje, instrumentaliziranje in optimiziranje ekonomije firme v zvezi z znanjem (Demarest, 1997, str. 379).

Izhodišče za nastajanje discipline za ravnanje z znanjem je razločevanje med informacijo in znanjem (Konrad, 2002, str. 70). V praksi se pojma, ki sta sicer povezana, vendar različna koncepta, izmenično uporabljata. Pomembno ju je razlikovati⁷.

Ravnanje znanja je velik organizacijski in tehnični izziv, saj zahteva razvijanje ustrezne mreže človeških odnosov in njeno učinkovito integracijo s široko paleto novih tehnoloških možnosti (Pučko, 1998, str. 54). Zaradi teh sprememb, je treba v podjetju pridobiti nove sposobnosti, nove načine razmišljanja in si prizadevati za nove modele ter za prizadevanja v celotnem podjetju, tudi z odgovorom na vprašanje, kaj je učinkovit management.

Ravnanje z znanjem je tako del celotnega procesa managementa, ki se osredinja na sistematično analizo, planiranje, pridobivanje, ustvarjanje, razvijanje, shranjevanje in uporabo znanja v organizaciji ter skuša čim večji del človeškega kapitala organizacije preoblikovati v njen strukturni kapital, s čimer pomaga pri razvijanju konkurenčne prednosti organizacije ter ji omogoči, da njene glavne cilje dosega smotno.

Glede na različne opredelitve dejavnosti ravnanja z znanjem, identificiramo osnovne ideje v holističnem povezovanju informacij, znanja in ljudi, pri čemer je pomembna vednost in ne le informacije: zajemanje, izmenjava in uporaba vednosti, vgrajevanja vednosti v organizacijske vire in maksimiranje pretoka vednosti za namene doseganja organizacijskih ciljev. Ravnanje znanja razvija mehanizme za zajemanje znanja, njegovo diseminacijo in razporeditev tako, da je lahko znanje učinkovito izkoriščeno, informacije pa so nosilec vrednosti in moramo z njimi učinkovito ravnati. Z dejavnostjo ravnanja z znanjem torej dajemo vrednost znanju, informacijskim storitvam in virom.

Osnovne vrste dejavnosti, ki so povezane z ravnanjem znanja so dokumentiranje in kodifikacija individualnega znanja, diseminacija znanja po različnih kanalih, spodbujanje

⁷ **Informacije** so zunanji, otipljivi zapisi znanja v različnih oblikah. Te zapise lahko zaznavamo. So surov material za konstrukcijo znanja, če jih ustrezno asimiliramo. Asimilacija pa je konstrukcija, ki poteka v procesu učenja. Drucker opredeljuje informacije kot **podatke**, ki so jim dodani vsebina in namen tako, da imajo določen pomen za uporabnika (Treven, 1997, str. 368). **Znanje** je konstrukt, ki ni neposredno opazljiv (notranji, neotipljiv). Gre za vednost, ki obstaja v človekovem kognitivnem sistemu (v obliki shem, mentalnih modelov, pojmov, teorij). Na obstoj znanja sklepamo iz akcije in komunikacije.

izmenjave informacij med ljudmi z uporabo tradicionalnih in elektronskih orodij in merjenje učinkovitosti znanja (Konrad, 2002, str. 72).

Teorija ravnanja z znanjem se navezuje na številne druge discipline, saj je znanje potrebno povsod, v vseh vidikih poslovanja in delovanja. Ravnanje z znanjem tako postaja posebno področje, z lastnimi teorijami, besednjakom, praksami, orodji, spretnostmi in drugimi značilnostmi neodvisne discipline.

Prva stopnja v procesu ravnanja z znanjem je določanje ciljev znanja. Tej stopnji sledi ugotavljanje obstoječega znanja v organizaciji, pridobivanje znanja, razdelitev znanja, uporaba znanja in zadržanje znanja (Rozman, 2001, str. 351).

Izhodiščno vprašanje je: kaj hočemo doseči v procesu ravnanja z znanjem, zato najprej določimo cilj v omenjenem procesu. V naslednji fazi je treba znanje identificirati. Vedeti moramo, katera znanja potrebujemo in kje ga bomo našli, v kakšni obliki je in kdo so njegovi posestniki. Bistvenega pomena za ravnanje z znanjem so strategije in tehnike, s katerimi identificiramo znanje. Nadalje moramo organizirati razvoj in zajemanje ustreznega znanja. Za podporo tej fazi, moramo organizirati raziskovalni proces. Zajeti moramo tako že obstoječe znanje, kot tudi znanja, ki niso zapisana, kar je bolj zahtevna naloga. Sledi faza shranjevanja znanja, skupaj z diseminacijo ali izmenjavo znanja. Če znanje v organizaciji ni dostopno v potrebnem času, ni uporabno, zato v organizacijah skrbijo za učinkovito uporabo znanja. Na koncu cikla pa je treba ovrednotiti oziroma oceniti, ali so bili z uporabo določenega znanja res doseženi želeni cilji.

Proces pridobivanja znanja pomeni vedenje o tem, katero znanje in katere sposobnosti naj bi organizacija pridobila od zunaj (Maček et al., 2000, str. xiii). Rastoča funkcionalna diferenciacija in specializacija pomenita oviro, da bi organizacija lahko sama vedno razvila lastna znanja in sposobnosti ustrezne kakovosti, zato mora le-te pridobiti iz okolja. DiBella in Nevis ugotavljata, da se proces pridobivanja znanja nanaša na pridobivanje znanja iz okolja, ki so ga na osnovi svojih izkušenj razvila druga podjetja (1998, str. 32). Znanje lahko vstopa v cikel učenja v podjetju skozi formalne mehanizme, z natančnim raziskovanjem izkušenj strank, dobaviteljev, konkurentov ali panožnih trendov. Tudi Marquardt trdi, da med najpomembnejše metode pridobivanja znanja iz zunanjih virov spada posnemanje uspešnih praks delovanja v drugih podjetjih (1996, str. 131). Različne možnosti so:

- udeležba na različnih strokovnih konferencah,
- prebiranje različnih virov (npr. strokovnih revij, časopisov, elektronske pošte),
- spremljanje gospodarskih, socialnih in tehnoloških trendov,
- zbiranje podatkov o potrošnikih, konkurentih, dobaviteljih,
- zaposlovanje novega osebja in
- sodelovanje z različnimi gospodarskimi in negospodarskimi organizacijami: povezovanje in skupna vlaganja.

Procesa zaznavanja in interpretiranja vsebine pridobljenih informacij v organizaciji sta pod močnim vplivom njene kulture.

Proces ustvarjanja znanja se nanaša na ustvarjanje novega znanja v organizaciji, kar pomeni razvijanje novih sposobnosti, novih izdelkov, novih idej in nasploh učinkovitejših procesov. Možina definira proces ustvarjanja znanja kot dinamičen cikel v organizaciji, ki prehaja skozi vse sloje (Možina et al., 2002, str. 22). Na individualni ravni teče razvoj novega znanja tako kot klasičen proces individualnega učenja, pomemben element učenja organizacije pa je

tudi učenje skupin in timov, ko prihaja do vzajemnih sprememb v vedenju članov kolektiva, ki je posledica učenja. Ko se zgodi vzajemna sprememba v vedenju vseh članov organizacije, govorimo o učenju organizacije, ki temelji na učenju posameznikov in kolektivov. Vrzeli v stanju znanja, ki so bile odkrite v pregledu znanja, to je v primerjavi obstoječega znanja s cilji znanja, morajo biti odpravljene (Maček et al., 2000, str. xiii).

Proces ohranjanja znanja je podlaga kolektivnim in posamičnim procesom učenja v organizaciji; razdeli se v tri faze (Maček et al., 2000, str. xiv):

- *selekcija* razvršča novo pridobljene izkušnje, podatke, informacije in sestavine znanj na koristne, ki jih želi organizacija ohraniti, in na nekoristne, ki niso vredne hranjenja;
- *skladiščenje*, ko organizacija določi obliko ohranitve znanja: individualna (v glavah članov organizacije), kolektivna (v organizacijskih in poslovnih dokumentih: statut, pravilniki, poslovniki, računovodska poročila, plani ...) in elektronska možnost; znanje se shranjuje v spominu organizacije, ki pomeni okvir skupnega razumevanja o tem, kaj je organizacija, kaj počne, kako to počne, kaj pričakuje od sodelavcev in podobno;
- *aktualizacija*, kjer se upošteva dejstvo, da rabi organizacijska baza znanja kot podlaga za sprejem odločitev in je zelo pomembna ter zato potrebna stalne obdelave, v kateri se odpravljajo zastarele vsebine in pripravljajo nove, aktualne vsebine.

Razdelitev znanja je proces, v katerem se v organizaciji določi, kateri sodelavci morajo razpolagati s posameznimi znanji in sposobnostmi in v kolikšnem obsegu. Ta proces vključuje distribucijo razpoložljivega znanja in možnost dostopa do novega znanja. Kot ugotavljata DiBella in Nevis, tisto znanje, ki ni uporabljeno, ne ustvarja vrednosti pa tudi samo nima vrednosti (1998, str. 37). Največjo vrednost za organizacijo pa ima znanje takrat, ko ga uporablja kar največ njenih članov, kar pomeni, da je treba znanje, ki se je ustvarilo v nekem delu organizacije ali je bilo pridobljeno od zunaj, kar najhitreje in najbolj učinkovito prenesti na čim večje število ljudi. Pomembno vlogo pri tem igra timsko delo pa tudi informacijska tehnologija, kot je na primer intranet.

Cilj organizacije je zagotoviti prenos najboljše prakse med skupinami s ciljem ustvariti novo znanje, kar zahteva določitev načina prenosa znanja oziroma najboljše prakse ter spremeniti znanje v obliko, primerno za ponovno uporabo in prilagojeno nalogam drugih skupin.

Uporaba znanja je neposredno ustvarjanje uporabne vrednosti v organizaciji. Z omogočenim dostopom do znanja nikakor še ni zagotovljena njegova uporaba (Maček, 2000, str. xiv). Uporabo znanja preprečujejo različne ovire, kot so:

- neravnovesje med oddajniki znanja in prejemniki znanja;
- pomanjkanje zaupanja v organizaciji, na vseh njenih ravneh;
- različne kulture, jezikovne navade;
- skupinska miselnost;
- nemotiviranost, kot posledica neustreznega sistema nagrajevanja, ki ne vzpodbuja delitve znanja;
- majhna sprejemljivost znanja (razlike v statusu oddajnikov znanja);
- majhen pomen znanja v organizaciji;
- netolerantnost do napak in drugo.

Ne gre za to, da bi ustvarili enciklopedijo, ki bi zajela vse, kar je kdo kadarkoli vedel, pač pa gre za to, da najdemo tiste, ki poznajo recept, ter negujemo kulturo in tehnologijo, ki jim omogočata, da spregovorijo (Collison, Parcell, 2002, str. 32). Ravnanje z znanjem je hibridna stroka, ki ni umetnost in ni znanost. Funkcionalno lahko pokriva področja učenja in organizacijskega razvoja, človeških virov in informacijske tehnologije.

3.1.1.1 Problematika ravnanja z znanjem

Različnih vprašanj s področja ravnanja znanja je veliko in so precej specializirana, neprestano pa se pojavljajo tudi nova. Prikazati želim nekaj temeljnih in pogostejših vprašanj iz prakse omenjenega področja.

Problem ravnanja znanja v tipičnem podjetju se kaže v tem, da ni splošnega modela za ustvarjanje, diseminiranje, uporabljanje in obnavljanje znanja (Pučko, 1998, str. 65). Ni niti procesov ali sistemov, ki bi bili osredinjeni na podpiranje omenjenih aktivnosti. In tudi ni merjenja, ki naj bi omogočalo ocenjevanje vloge in učinkovitosti ustvarjanja znanja, njegove diseminacije in odvisnih sistemov.

Ravnanje z znanjem ima svoje ekonomske, kulturne, tehnološke in človeške vidike. Problemi, ki se pojavljajo v praksi ravnanja z znanjem, so v povezavi z omenjenimi vidiki. Spreminja se odnos med delodajalcem in delojemalcem. "Znanjski delavci" imajo specializirana znanja in se bistveno razlikujejo od delavcev, ki so svoje delo opravljali pretežno z rokami. "Znanjski delavci" so tisti delavci, ki na osnovi baze znanja in izkušenj ustvarijo nove postopke, po katerih potem tudi delajo (Rant, 2002, str. 410). Tudi odnos managerjev do delavcev se je moral spremeniti. Porajala se je specifična organizacijska kultura, delavci morajo biti primerno motivirani. Pri uvajanju različnih sistemov in metod za ravnanje z znanjem se organizacije srečajo s številnimi težavami. Kritični dejavniki so tehnologija, organizacijska struktura in sistem vodenja. Zelo pomemben za opredeljevanje, ali so zaposleni pripravljeni sodelovati v procesih ravnanja z znanjem, je občutek pripadnosti organizaciji.

Izzive ravnanja z znanjem pomagajo razumeti različne razsežnosti. Prva razsežnost je tip znanja, pri katerem ločimo izrecno, izkustveno ali eksistencialno znanje. Zamotanost mreže tokov znanja je druga razsežnost, ki je temelj za doseganje konkurenčne prednosti organizacije. V zvezi z zamotanostjo prenosa znanja ločimo tip projekcije⁸, tip integracije⁹ in tip orkestracije¹⁰. Faze v ciklu ravnanja znanja, kot tretja razsežnost, so: pristopanje¹¹, vsrkavanje¹² in oplajanje¹³ (Doz, 1997, str. 17).

Za učinkovitost ravnanja z znanjem je zelo pomembna kodifikacija tihega znanja, ki olajšuje prenos znanja. Vnaprej ni jasno ali bodo večje koristi ali bodo večji stroški kodifikacije. Konkurenčna prednost, ki izvira iz tihega znanja, je trajnejša od tiste, ki temelji na kodiranem znanju.

V organizacijah se pojavljajo na področju ravnanja z znanjem še drugi problemi, kot so na primer monopoli znanja, izolacija znanja, izguba znanja zaradi krčenja kapacitet, nezadostna stopnja izkoristka znanja, težave pri spreminjanju obstoječih intelektualnih kapacitet v tržno prednost, nezadostna stopnja dokumentiranja izkustvenega znanja ter velik obseg podatkov in informacij (Sobočan, 1998, str. 14).

⁸ S **projekcijo** razumemo tiste primere, ko lahko organizacija prenese znanje na neko drugo lokacijo in ga brez posebnih prilagoditev tam izkorišča.

⁹ **Integracija** pomeni tiste prenose, ki niso uspešni, če preneseno znanje ni združeno in s tem prilagojeno, dejavnikom lokalnega okolja.

¹⁰ **Orkestracija** je najzahtevnejši prenos znanja, pri katerem je že težko govoriti o prenosu, ker gre za združevanje sposobnosti in vpogledov iz različnih okolij.

¹¹ **Pristopanje** pomeni spoznavanje, kakšno znanje je sploh potrebno, kje je na voljo, kako priti do njega pa tudi dostop do tega znanja.

¹² **Vsrkavanje** se nanaša na prisvajanje in na asimilacijo znanja.

¹³ **Oplajanje** pomeni kopičenje in razmeščanje znanja po podjetju.

Zelo pomembno je, kdo vodi projekte ravnanja z znanjem. V nekaterih organizacijah so se odločili za funkcijo glavnega managerja znanja, ki je odgovoren za oblikovanje ustrezne infrastrukture, izgrajevanja kulture znanja ter vprašanja ekonomike znanja.

Ovira pri izrabi znanja je lahko toga organizacija, kjer je prenova organizacije prepočasna, saj organizacija, zgrajena za razmere stabilnega okolja v dobi znanja ni več primerna (Možina et al., 2002, str. 20). Organizacija mora biti v današnjem okolju prožna. Nepripravljenost managerjev na stalne spremembe, ki jih zahteva doba znanja, je prav tako lahko ovira pri izrabi znanja. Veliko managerjev se sicer zaveda, da se pravila igre spreminjajo, toda nova pravila jim še niso jasna. Tudi narava intelektualnega kapitala, je lahko ovira izrabe znanja. Intelektualni kapital so namreč nedotakljiva, neotipljiva, včasih nerazumljiva, nematerialna sredstva, ki se jih ne da natančno izmeriti, kar pa ne pomeni, da ga lahko zato organizacija ignorira.

Ustrezni načini navedene ovire odpravijo ali vsaj omilijo njihov vpliv: izboljšana komunikacija med člani organizacije je ena možnost, ovire pomaga preseči tudi intenzivnejša uporaba najsodobnejše komunikacijske tehnologije, pri čemer se morajo zaposleni nenehno izobraževati o načinu uporabe sodobnih telekomunikacijskih orodij. Ideje iz zunanjega okolja pomenijo le malo, če takoj po prihodu v organizacijo kje obtičijo. V učeči se organizaciji kroži znanje v sistemu kot žogica v igralnem avtomatu (Micklethwait, Wooldridge, 2000, str. 151).

V nadaljevanju predstavljam naslednja vprašanja, ki za organizacijo pomenijo test ravnanja z znanjem (Webb, 1998, str. 12):

- Ali lahko znanje z lahkoto posredujemo novozaposlenim?
- Ali je naša kultura informacijsko/ znanjsko deljena?
- Ali vemo, kaj in kje so naša sredstva znanja?
- Ali je znanje organizirano in ga je lahko najti?
- Ali zavzemamo in delimo najboljše prakse?
- Ali se učimo iz napak?
- Ali nagrajujemo delitev znanja?
- Ali znanje učinkovito in strateško izkoriščamo?
- Ali naše znanje odide skozi vrata z odhodom zaposlenih?

3.2 VRSTE ZNANJA V ORGANIZACIJI

Drucker pravi, da vstopamo v družbo znanja¹⁴, 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).

V učeči se organizaciji je prav znanje osrednji produkcijski faktor in vir konkurenčne prednosti. Znanje je posledica učenja kot najpomembnejšega procesa v organizaciji. Ločimo dve dopolnjujoči se obliki znanja (Nonaka, Takeuchi, 1995, str. 8-11):

- **eksplicitno, zunanje** znanje, ki je uskladiščeno v dokumentih, v informacijskih bazah, v izdelkih, v blagovnih znamkah, v učbenikih in različnih teorijah; to je izrekljivo in

¹⁴ O pomenu, vlogi, vplivu, moči in obsegu znanja priča tudi spodbudna ugotovitev ameriških strokovnjakov, da v pričujočem stoletju na našem planetu deluje več kot 90 odstotkov vseh raziskovalcev in znanstvenikov, ki smo jih kdajkoli premogli na Zemlji (Mazi, 2002, str. 19).

izrečeno znanje, ki je formulirano in ga je mogoče sprejemati, prenašati in skladiščiti z uporabo informacijske tehnologije; v to obliko znanja sodi vsako znanje, ki ga je moč ubesediti ali kako drugače prikazati (z diagrami, matematičnimi simboli, s kemijskimi znaki in simboli), s čimer dobi obliko, ki omogoča učinkovito prenašanje bistva znanja, to je razumevanja;

- **implicitno, tiho** ali **tacitno** znanje, ki je skrito v glavah zaposlenih, vidno v vrednotah, navadah, postopkih; če opazujemo vedenje ljudi, lahko sklepamo, da tako znanje obstaja; v tej obliki je znanje zelo težko posredovati drugim, ker ga je težko formulirati; da bi ga spravili v obliko, ki je prenosljiva, zahteva posebne prijeme; tiho znanje je po svoji naravi neizrekljivo, intuitivno, izkustveno in praktično (analogno), zato ga je nemogoče uspešno ubesediti, ker vsaka verbalizacija bolj ali manj zgreši bistvo znanja, to je izkustvo.

Poznamo še druge vrste znanja (Maček, 2001, str. 19), katerih različnost mora organizacija upoštevati, ko si zagotavlja konkurenčno prednost na podlagi znanja:

- *molčeče* znanje, ki ni izrekljivo, saj obstaja na predzavedni ravni in zato ni dostopno refleksiji;
- *ponotranjeno* znanje, ki je posledica izkustva fizične udeležbe pri nekem početju;
- *konceptualno* znanje omogoča vpogled v vzorce, kombinacije, pravilnosti; to znanje je odvisno od kognitivnih sposobnosti;
- *socialno konstruirano* znanje je skupno znanje, ki je razvidno zgolj v določenih kontekstualnih elementih; to skupno znanje nastane iz različnih jezikovnih sistemov, delovnih skupin in organizacijskih kultur;
- *dogodkovno* znanje je znanje o dogodkih ali trendih;
- *postopkovno* znanje je znanje o postopkih in povezavah in se kaže v določenem početju;
- *strateško* znanje je znanje o znanju, ki pove, kje je znanje locirano, kako je shranjeno, za kakšno vrsto znanja gre, kako se to znanje prenaša in kako hitro zastareva.

EksPLICITNO znanje avtor imenuje *kodificirano*, to je tisto znanje, ki ostane v podjetju, ko zaposleni odidejo domov.

Možina predlaga, da lahko vse znanje, ki izhaja iz intelektualnega kapitala, zajamemo na ravni organizacije s štirimi vrstami znanja (Možina et al., 2002, str. 19):

- *interorganizacijsko znanje*, kjer pomeni vloga učenja integracijo notranjega znanja v organizaciji z znanjem iz okolja organizacije;
- *organizacijsko znanje*, ko učenje omogoča in pospešuje pretok znanja med strukturami in procesi v organizaciji;
- *skupinsko znanje* omogoča formalno in neformalno povezovanje prek raznih oblik komunikacije;
- *individualno znanje*, kjer je pomembno ustrezno učenje posameznika, saj si tako olajša iskanje informacij, pridobivanje novega znanja in povezave z okoljem.

Znanje lahko razvrstimo tudi v naslednje štiri oblike (Čater, 2000, str. 507):

- konceptualno znanje ali "know what", ki je temeljno znanje na nekem področju in je potreben, ne pa zadosten pogoj za poslovni uspeh;
- aplikativno znanje ali "know how", ki omogoča prevesti knjižno znanje v učinkovito izvedbo;

- sistemsko znanje ali "know why", ko imajo zaposleni razvito intuicijo ter so zmožni predvideti interakcije dejavnikov ter različna nepričakovana stanja, ki sledijo;
- motivirana kreativnost ali "care why", ki jo poleg že omenjenih oblik znanja sestavljajo še motivacija, vztrajnost in prilagodljivost; enako usposobljeni posamezniki lahko dosegajo zelo različne rezultate, čeprav imajo na voljo enake materialne vire.

V praksi se znanje lahko strukturira tudi kot *strateško znanje*, ki je predvideno za razvoj organizacije, *ključno znanje*, ki je za posamezno organizacijo specifično, izrednega pomena in ji zagotavlja konkurenčno prednost, ter *standardno znanje*, ki je pridobljeno zunaj organizacije ali v organizaciji in je splošno znano in klasično (Peršak, 2003, str. 4).

Organizacija mora najprej vedeti, katera znanja potrebuje za učinkovito delo. S cilji znanja oziroma z znanjskimi cilji načrtuje bazo znanja za prihodnost in tako določa, kje v organizaciji je treba zagotoviti znanje in kakšne vrste znanja potrebuje v določenem času. Cilji, povezani z znanjem, so temeljna vsebina strateške namere sodobne organizacije in so postavljeni na osnovi analize preglednosti in dostopnosti že obstoječega znanja v organizaciji in okolju ter na osnovi predvidevanja razvoja v okolju (Davenport, Prusak, 1998, str. 178).

3.3 IZMENJAVA ZNANJA

Na strategije in tehnike, ki omogočajo izmenjavo znanja, ki ga med zaposlenimi ni mogoče zapovedati, temveč moramo zanj ustvariti pogoje, vplivajo naslednje okoliščine (Davenport, Prusak, 1998, str. 146): *poglobljenost analize* je stopnja, s katero se s sistemom ravnanja z znanjem spuščamo v podrobnosti pri opisu znanja; *časovne omejitve* kažejo na čas, ki je na razpolago za reševanje problemov; *strukturiranost metod* je različna, ko gre za arhiviranje strukturiranega, kvantitativnega znanja ali ko gre za arhiviranje bolj kvalitativnih in nestrukturiranih vsebin; *delovne vloge ravnanja z znanjem*, kajti znanje je v glavah zaposlenih, zato je zelo pomembno, da sodelujejo pri ravnanju z znanjem prav vsi zaposleni, ki morajo biti voljni dati svoje znanje drugim v uporabo.

Za učinkovito izmenjavo znanja je potrebna povezava strategije ravnanja s človeškimi viri z ravnanjem znanja, kot so na primer: učenje iz napak, dogovori na podlagi zaupanja, pregled izkušenj iz projektov, oglasne deske, fizično okolje za izmenjavo idej v obliki skupnih baz idej, orodja za skupinsko delo, medfunkcijske projektne skupine, vertikalne mreže (znanstva), uporaba zunanjih virov, vzpodbujanje radovednosti, vzpodbujanje osebne odličnosti, forumi za izmenjavo znanja.

Na izmenjavo znanja vplivajo organizacijska kultura, stil vodenja, vrednote organizacije, struktura in sistemi organizacije, človeške in tehnične spretnosti ter viri. Ozka grla v podjetju velikokrat nastanejo, ker se tiho znanje ne pretvarja v procesih odločanja v eksplicitno znanje (Newman, 1998, str. 9). Bolj kot je komuniciranje intenzivno, hitreje se prenaša tiho znanje tako med zaposlenimi v istem oddelku kot tudi med oddelki v organizaciji.

Posameznik prostovoljno deli svoje znanje s komerkoli želi. Veliko informacij (in s tem znanja) se izmenja v neformalnih odnosih, kar ima za posledico, da takšno znanje ni nikjer zabeleženo. Prihaja lahko tudi do strahu posameznikov pred tem, da bi se kdo drug okoristil z njegovim znanjem. Ta problem se omenja v literaturi kot kulturna ovira pri ravnanju z znanjem (Pečar, 2002, str. 8).

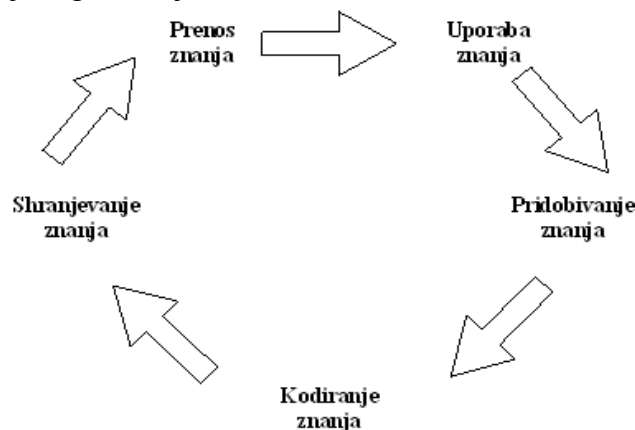
Za dobro izmenjavo znanja v organizaciji je koristno ustvariti vrsto sodelovalnih procesov. Na strokovni in specialistični ravni se lahko uporablja medsebojna pomoč, kar zagotavlja, da pravo strokovno znanje pride na pravi kraj ob pravem času.

Zaposlene je treba vzpodbuditi k vključitvi v manjše mreže v organizaciji, kjer se naj združujejo ljudje s podobnimi interesi. Treba jih je osvobajati, jim nuditi kulturo, v kateri lahko sproščeno prosijo za pomoč, ki jo v omenjeni kulturi lahko tudi dobijo. Ozračje ne sme dovoljevati zmagovalcev in poražencev, v njem morajo imeti vsi enake možnosti doživeti uspeh, če s svojim znanjem pomagajo tudi drugim. Prošnja za pomoč naj bo nekaj samoumevnega. Zgledi kažejo, da je koristno celo, če je pregled izmenjave strokovnega znanja sestavni del letnega poročila.

Prenos znanja je proces povezovanja potrebe po znanju s ponudbo znanja¹⁵ (Bornemann et al., 2001, str. 15). Razlikujemo med prenosom znanja zaradi socialne prepletenosti in prenosom znanja zaradi prepletenosti, ki med nosilci znanja nastane preko informacijskih in komunikacijskih orodij.

Oblika prenosa znanja je prava, če je prilagojena konkretnim zahtevam. Prenos znanja je tretja faza v procesu učenja organizacije (Rozman, Pirc, 2001, str. 5). Omenjeni proces učenja je prikazan na sliki 5 in sestoji iz petih faz, ki si sledijo: pridobivanje znanja, kodiranje znanja, shranjevanje znanja, prenos znanja in uporaba znanja. Prenos znanja v družbi v največji meri poteka spontano, ko se zaposleni pogovarjajo o problemih, na katere so naleteli. Nezapisano, implicitno znanje posameznikov se tako prenaša na njihove sodelavce. Bolj ko tehnologija omogoča neposredno povezavo med ljudmi, lažje se prenaša implicitno znanje.

Slika 5: Proces učenja organizacije



Vir: Rozman, Pirc, 2001, str. 6

Posledica izolacije in monopolizacije znanja je navidezno pomanjkanje znanja, saj je za veliko večino zaposlenih to znanje skrito in neuporabno. Vzroki, ki povzročajo monopolizacijo in izolacijo znanja, so slabo obvladovani komunikacijski kanali, pomanjkanje zavedanja o pomembnosti znanja za uspešno poslovanje ter pomanjkljivo načrtovanje potreb po znanju in najprimernejših postopkov za njegovo zagotavljanje.

Standardizirane in procesno oblikovane podatkovne baze zagotavljajo takojšen in neposreden dostop do relevantnega znanja zaposlenim na vseh ravneh organizacije. Obvladovanje in

¹⁵ Ponudbo znanja predstavljajo nosilci znanj v organizaciji in ustreza bazi znanja o organizaciji.

dostop do dokumentiranega znanja se bistveno poenostavi in skrajša tudi z uporabo interneta oziroma intraneta, in sicer z objavo modelov poslovnih procesov z objekti za vizualizacijo znanja. Organizaciji omogoča skrajšati in poenostaviti dostop do dokumentiranega znanja, izboljša se učinkovitost komunikacije med vsemi hierarhičnimi nivoji v organizaciji.

Za eksplicitno znanje je značilno, da ga lahko hitro in na enostaven način prenašamo iz enega kraja v drugi ter ga lahko prenesemo na drugo osebo, hkrati pa nam še vedno ostane (Davenport, Prusak, 1998, str. 100). Pri prenosu znanja je ključnega pomena še, da sodelujoči uporabljajo skupni jezik, da si med seboj zaupajo in da so pripravljeni svoje znanje deliti z drugimi.

Prevajanje implicitnega znanja v eksplicitno znanje je lahko za organizacijo poglobitni problem ravnanja z znanjem (Nonaka, Takeuchi, 1995, str. 62). Razpoložljivost znanja v eksplicitni obliki ni odvisna od posameznika ali skupine, saj je to znanje na razpolago celotni organizaciji. Z nalogo, ki jo ravnanje z znanjem ima, to je vzpostaviti in voditi proces organizacijskega znanja, je mišljena sposobnost podjetja, da ustvari novo znanje, ga porazdeli po podjetju in vgradi v izdelke, storitve in sisteme oziroma procese. Slika 6 prikazuje štiri vzorce ustvarjanja in pretvarjanja znanja.

Slika 6: Štirje vzorci pretvarjanja znanja

	TIHO ZNANJE	EKSPPLICITNO ZNANJE
TIHO ZNANJE V	SOCIALIZACIJA	EKSTERNALIZACIJA
EKSPPLICITNO ZNANJE	INTERNALIZACIJA	KOMBINACIJA

Vir: Nonaka, Takeuchi, 1995, str. 62

Socializacija je pretvorba implicitnega znanja v implicitno znanje, kar pomeni, da dve osebi neposredno izmenjujeta implicitno znanje med seboj. Primer je lahko opazovanje nekoga pri delu, z namenom, da bi se naučili opravljati to delo, kot je praksa. Pri tem ne pride do pomembnejšega ustvarjanja novega znanja, ker to znanje ni eksplicirano in zato ni na voljo vsej organizaciji. Dobra stran takega prenosa znanja je, da je zavarovano pred posnemanjem.

Eksternalizacija ali povnanjanje pomeni prehod iz implicitnega znanja v eksplicitno znanje. Pride do ustvarjanja novega znanja, ki ga organizacija lahko ovrednoti. Z dokumentiranjem tako postane znanje dostopno vsem. Vzorec pretvorbe je ključnega pomena pri ustvarjanju znanja oziroma pri njegovem ozaveščanju.

Internalizacija ali ponotranjanje je prehajanje eksplicitnega znanja v implicitno. To pomeni sprejem, dopolnjevanje in novo urejanje znanja sodelavcev. Zaposleni tako ustvarjajo rutine, pridobivajo spretnosti ter veščine.

Kombinacija je proces pretvarjanja eksplicitnega znanja v eksplicitno, kar je proces povezovanja novega eksplicitnega znanja s starim. Celotno znanje organizacije se ne poveča,

ker se preoblikujejo že znana znanja, proces pa je koristen, ker lahko poveže razpršeno znanje v celoto. Lahko gre za običajno učenje, znanstveno delo ali za izmenjavo informacij.

Pomembno je, da je organizacija stalno na tekočem v zvezi z orodji, ki pomagajo odkrivati človeške potenciale in znanje, ki ga zaposleni in organizacija že imajo in ga lahko poimenujemo kot zakladnica ali zemljevid znanja¹⁶. Za omenjeni proces lahko rabijo evidence kot popisi kvantitete in kvalitete znanj, na osnovi katerih lahko organizacija premosti vrzeli med znanjem, ki ga potrebuje, in znanjem, ki ga ima. Pregled znanja je mogoče pridobiti tudi z ugotavljanjem notranjega in zunanjega razpoložljivega znanja, s sestavljanjem seznamov ekspertov, "rumenih strani" itd. Samo znanje namreč, tako eksplicitno kot implicitno, za uspešno delo organizacije ni dovolj. Znanje mora organizacija znati tudi učinkovito uporabljati, imeti mora kompetence za prenos znanja v prakso.

Pretvarjanje znanja in pojasnitev prenosa znanja s posameznika na skupino oziroma organizacijo sta prikazana z modelom "spirale znanja" (Nonaka, Takeuchi, 1995, str. 73). Izhodišče spirale je posameznik s svojimi sposobnostmi ustvarjanja znanja. V procesu komunikacije sodelavcem ponudi svoje znanje (eksternalizacija) in ga tako prenese nanje. V nasprotni smeri pa posameznik ponotranji izkustveni kontekst sodelavcev (internalizacija). Izmenični proces eksternalizacije in internalizacije je konstanten. Vanj so vključeni nosilci znanja, posameznik, skupina in organizacija. Omenjeni proces zagotavlja razpoložljivost znanja na vseh ravneh v organizaciji, ustvarja se tudi prirast znanja na ravni organizacije. Potrebna pogoja za izvršitev zgoraj omenjenega procesa sta medsebojna komunikacija in uporaba informacijske in komunikacijske tehnologije.

Tiho znanje je vezano predvsem na posameznika, toda zaradi interakcij med zaposlenimi se izoblikuje znanje skupin in znanje, ki se utelesi v praksah organizacije. Znanje tako postane ne le vir človeškega kapitala, ampak tudi vir potencialno najbolj trajnega, to je strukturnega kapitala organizacije, ki pomeni doseganje njene konkurenčne prednosti in njeno diferenciacijo od okolja.

Prvaki v izkoriščanju skritega znanja so verjetno Japonci (Micklethwait, Wooldridge, 2000, str. 149). Avtorja menita, da se v japonski tovarni zaposleni sporazumevajo, ne da bi se pravzaprav pogovarjali, in povzemata Nonako in Takeuchija, ki pravita, da so japonska podjetja v preteklosti mojstrsko uporabljala skrito znanje in intuicijo svojih množic delavcev. V teh podjetjih so bili manj navdušeni nad odpuščanjem srednjih managerjev ("inženirjev znanja") kot v zahodnih podjetjih, tudi zato, ker so se zavedali pomena povezovanja skritih znanj, ki so ga le-ti opravljali.

Izmenjava znanja mora v organizaciji potekati skladno s potrebami. Manager se mora vprašati, kakšno mrežo za prenos znanja med zaposlenimi ima razvito in kako jo mora v skladu s potrebami izpopolniti. Zanimati ga mora način transformacije znanja, saj znanje ne sme ostati v glavah zaposlenih, ampak se mora kazati v izdelku. Pri prenosu znanja v prakso je ključna vloga vodstva podjetja, ki mora preko elementov strateškega managementa oblikovati primerno organizacijsko strukturo, procese in kulturo. V praksi se mora to odražati

¹⁶ Zemljevid znanja, ki je izdelan za eksplicitno znanje, zaposlene usmerja k virom določenega znanja v organizaciji (Davenport, Prusak, 1998, str. 70, 81). Za tiho znanje, ki ga ni mogoče klasično kodificirati, so pomembne avtoceste znanja, ko organizacija spremlja osebe z določenim tihim znanjem, kamor usmerja iskalce takega znanja. Da bi z odhodom posameznika organizacija preprečila izgubo tihega znanja, se takšno znanje ponavadi preko mentorstev razprši med sodelavce in se ga shrani v kulturi organizacije, preko katere se ga kasneje tudi prenaša na nove člane.

v ustreznih sistemih nagrajevanja prenosa znanja in v odprtih komunikacijah. Poleg ustreznih procesov pa odločilno vpliva na prenos znanja tudi stil managementa. Odgovornost za prenos znanja postaja univerzalna. Vsaka organizacija mora trajno skrbeti za čim hitrejši prenos znanja vanjo, med posamezniki in med oddelki v njej. Prenos znanja postaja princip organizacije dela.

V organizacijah so ključne oblike osebnega prenosa znanja (Peršak, Češnovar, 2003, str.1) :

- obvezna poročila s seminarjev,
- redni sestanki in zapisniki,
- interni trenerji, ki so usposobljeni za prenos znanja,
- različne oblike internih knjižnic in
- spodbujanje ter evidentiranje samoizobraževanja.

V praksi se pogosto uporablja tudi kadrovske programe za kroženje zaposlenih v organizaciji, ki je zelo učinkovita metoda za prenos znanja, saj je aktivno doživljanje in spoznavanje stvari in dogodkov zelo učinkovito.

Na izbiro uporabljene tehnike in tehnologije za prenos eksplicitnega znanja vplivajo predvsem naslednji dejavniki: vrsta in oblika znanja v organizaciji, število zaposlenih, panoga, organizacijska kultura.

Učenje torej doseže optimalni učinek v organizaciji, če se znanje hitro razširi z lokalnega področja v vse njene celice. Ideje lahko dosežejo maksimalni vpliv, če so z njimi seznanjeni zaposleni v večini. V organizaciji vzpodbuja ta proces vrsta mehanizmov.

Zaposleni v organizaciji nimajo le formalnega znanja, pridobljenega v času šolanja, temveč imajo tudi veliko izkušenj in poznanstev. Če so le-te omejene zgolj na posameznike, lahko to pomeni za organizacijo velik problem, če posameznik iz organizacije odide in tiho znanje odnese s seboj. Da bi takšno znanje lahko ohranila tudi organizacija, mora imeti vzpostavljene mehanizme za prenos znanja. V ta namen so se izoblikovali razni načini, tehnike in sistemi, ki poskušajo doseči, da se z znanjem posameznika okoristijo tudi drugi člani organizacije, kar pomeni, da znanje v organizaciji lahko ostane, čeprav se ljudje menjajo.

3.3.1 USTVARJANJE USTREZNEGA OKOLJA ZA PRETOK ZNANJA

V organizaciji morajo biti ustvarjeni primerni temelji za podporo učinkovite integracije organizacijskega znanja v organizacijske procese, izdelke ter storitve. Te temelje sestavljajo mnoge sestavine organizacijskega vedenja, na primer: okolje, stil vodenja, komuniciranje, sistem nagrajevanja, inovativna dejavnost, organizacijska struktura, sistem informiranja, vrednote, organizacijska klima in kultura, timsko in projektno delo, zavzetost in zadovoljstvo vseh zaposlenih, nabor kompetenc, učeča se organizacija in drugo.

Znanja samega "tehnično" ne moremo upravljati, lahko pa upravljamo okolje, v katerem je mogoče ustvarjati, odkrivati, zajemati, izmenjevati, prečiščevati, potrjevati, prenašati, sprejemati, prilagajati in uporabljati znanje (Collison, Parcell, 2002, str. 31). Da bi navedeno organizacija uresničila, potrebuje prave okoliščine, prava sredstva in prava dejanja.

Organizacija, ki ustvarja znanje, mora za oblikovanje ustreznega organizacijskega okolja, oblikovati vizijo znanja, razviti ekipo znanja in zgraditi visoko zahtevno področje interakcij med zaposlenimi. V razvojnem procesu mora prenesti znanje na nove izdelke in storitve, privzeti "middle-up-down"¹⁷ management, preiti k povezovanju organizacije ter zgraditi mrežo znanja z zunanjim svetom (Nonaka, Takeuchi, 1995, str. 227).

Vodstvo podjetja mora dati velik poudarek oblikovanju nove organizacijske kulture, klime, vrednot, miselnih modelov, zaupanju zaposlenih in strank, komunikaciji in prenosu informacij, inovacijskemu procesu, pozitivnemu vzdušju, podjetništvu, medosebnim odnosom med zaposlenimi in do strank ter še drugim elementom, ki tvorijo okolje, v katerem nastaja znanje.

Izmenjavo znanja, ki mora potekati samoumevno, podpira ustvarjanje ugodnega okolja. Takšno okolje organizaciji omogoča povezanost, da je možna izmenjava dokumentov in znanja. Ustvarjanje sodelovalnih procesov omogoča izmenjavo med deli podjetja, spodbujano pa mora biti tudi ustrezno vedenje med zaposlenimi, razvijanje odnosov in zaupanja (Collison, Parcell, 2002, str. 55).

Ovira za izmenjavo strokovnega znanja so lahko tudi *poslovni procesi* in način, kako je organizacija *organizirana*. Zgodi se, da del organizacije postane zaradi svojih ciljev celo konkurenca drugim delom organizacije. Ovira je lahko tudi *vedenje* zaposlenih. Če v organizaciji vlada kultura, kjer je prositi za pomoč izraz šibkosti, znanje ne bo pretočno. Sestanki ne dosežejo svojega namena, če se prisotni med seboj ne poslušajo aktivno in se ne poskušajo razumeti.

Ko se organizacija loti odpravljanja ovir, se mora lotiti vseh hkrati, kajti če odpravi vsako oviro posebej, s tem ne zagotovi okolja, v katerem bi lahko nemoteno potekala izmenjava znanja. Sposobnost, da v celotni organizaciji zaposleni med seboj sodelujejo, daje veliko moč in odpravlja mnoge ovire v izmenjavi znanja. Bolj pomembno je, da imajo vsi zaposleni skupne programe, kot da imajo najnovejše programe. Skupno operativno okolje zelo spodbuja izmenjavo znanja, seveda pa je samo po sebi ne zagotavlja.

Smiselno je graditi omrežje, ki ga sestavljajo šola, podjetja, strokovne organizacije, ki razvijajo znanje in posamezniki, udeleženci izobraževanja (Svetlik, 1999, str. 27). Na omenjen način se pospešuje pretok znanja med udeleženci in ustvarja se sinergija medsebojnega sodelovanja, ki bo znanje posameznih udeležencev dopolnjevala oziroma povečevala. Slika 7 prikazuje računalniško podprto povezavo šole, podjetja in udeležencev izobraževanja¹⁸.

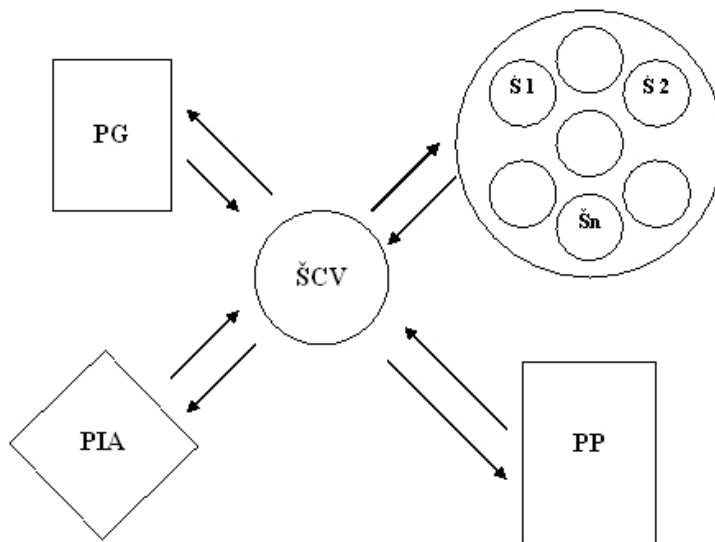
Šola, ki je v središču, zagotavlja primerno hardware in software opremo ter kadre za to dejavnost. Izvaja programe izobraževanja in usposabljanja, ki pa morajo biti, da je celotna mreža smiselna, računalniško podprti. Če za razvoj programov in računalniške opreme šola nima dovolj strokovnjakov, se povezuje z zasebno razvojno agencijo, ki nudi računalniško podporo izobraževanja in usposabljanja. Podjetja so uporabniki izobraževalnih storitev. Sooblikujejo in soizvajajo izobraževalne programe. Izobraževanje ne poteka le v šoli, del tega se lahko izvaja v podjetjih. Taka mreža omogoča tudi neposredno vključevanje

¹⁷ Srednji management igra ključno vlogo v procesu ravnanja z znanjem, saj združuje tiho znanje top managerjev in zaposlenih in ga pretvarja v eksplisitno obliko, ki se kasneje utelesi v novih tehnologijah, produktih in programih.

¹⁸ ŠVC je šola, PG in PP sta podjetje, PIA je strokovna agencija in Š1 do Šn so študenti.

posameznikov od doma, če razpolagajo z ustrezno opremo. Izobraževanje je tako možno na daljavo, udeleženci pa imajo možnost medsebojnega komuniciranja. Mreža sicer ne more nadomestiti klasičnega izobraževanja, lahko pa ga bistveno dopolni in poveča njegovo učinkovitost.

Slika 7: Računalniško podprta povezava šole, podjetja in udeležencev izobraževanja



Vir: Svetlik: Kadri za novo tisočletje, 1999, str. 28

Cilji, povezani z znanjem, se dosega v procesu učenja organizacije. V združbi je treba zagotoviti takšno organizacijo, ki vzpostavlja pogoje za uspešno učenje posameznikov in skupin. Na uspešnost učenja vplivajo poleg formalne organizacije tudi vrednote, norme, vloge, stališča in prepričanja zaposlenih, kar pomeni, da mora biti organizacija pozorna na usmerjanje in razvijanje tudi neformalne organizacije (Ivanko, 2001, str. 131). K uspešnemu procesu učenja v organizaciji lahko veliko prispeva ustrezna organizacijska kultura.

Ko organizacija enkrat sprejme potrebo po spremembi, je odgovorna za ustvarjanje primerne okolja, kjer se ta sprememba lahko zgodi. Centralizirane, mehanicistične strukture niso ustrezno okolje za vedno nove spremembe. V takih strukturah posamezniki nimajo razumljive, zadosti pregledne slike celotne organizacije in njenih ciljev. Politični in omejeni, ozki sistemi pa dušijo proces učenja. Zato mora biti formirana bolj fleksibilna, organska, prožna struktura organizacije.

Danes mora imeti organizacija značilnosti, kot so: visoka zavest o kakovosti in servisu, bližina kupcu, hitro uresničevanje inovacij in angažiranje visoko usposobljenih ter motiviranih sodelavcev, ki ustvarjajo večjo vrednost.

Sodobna organizacija je procesna organizacija (Rant, 2002, str. 296), ki omogoča večji pretok idej, krajše čase opravljanja aktivnosti in hitrejšo prilagajanje na spremembe. Informacijska tehnologija in ustrezni procesi so pomemben dejavnik v sodobni organizaciji, toda zato potrebujemo znanjske delavce¹⁹, da to informacijsko tehnologijo uspešno vključijo v nov proces in jo učinkovito uporabljajo. Razlika med klasičnimi delavci in znanjskimi delavci je v

¹⁹ Izraz "knowledge worker" se v slovenščino različno prevaja, in sicer kot delavec znanja, delavec z znanjem, umski delavec ali znanjski delavec (Rant, 2002, str. 297).

tem, da prvi delujejo na osnovi baze znanja in veščin po vnaprej določeni proceduri, formalizaciji, drugi pa ustvarijo novo poslovno opcijo oziroma nove postopke, po katerih potem delujejo. Eden največjih problemov v sodobnem poslovnem svetu je ravno pomanjkanje znanjskih delavcev, ki so vir bogastva in velika konkurenčna prednost.

Za informacijsko družbo je značilen mrežni organizacijski model in predvsem virtualne organizacije (Bavec, 2002, str. 221). Nastajanje virtualnih organizacij je povezano predvsem z razvojem informacijske in komunikacijske tehnologije, posledično pa seveda z globalizacijo svetovnega gospodarstva, ki povzroča vedno ostrejšo konkurenco. Gonilna sila nove ekonomije je postal internet, ki vodi do nepričakovanih organizacijskih oblik. Osrednjo vlogo pri reorganizaciji delitve dela in ustvarjalnih procesov znanja imajo nove komunikacijske in informacijske tehnologije, kot so groupware²⁰, internet, intranet in extranet. Najboljša organizacijska oblika, ki omogoča ohranjanje in zagotavlja učinkovitost teh procesov, so mrežne organizacije oziroma mreže (Močnik, 2002, str. 455). Mreža (network) pomeni nasprotje hierarhiji in birokraciji. Mrežna organizacija je tako lahko vsaka organizacija, ki je sestavljena iz avtonomnih skupin in gradi svojo konkurenčno prednost na vrednotenju znanja, tako organizacijskega kot posameznikovega. V taki organizaciji se pojavi potreba po decentralizaciji odločitvenih procesov, toda stroški komunikacije, prenosa ter proizvodnje informacij se zmanjšajo in hkrati se povečujeta kakovost in hitrost odločanja.

Nove organizacijske oblike imajo torej nekatere skupne karakteristike: so bolj ploske, kot njihovi hierarhični predniki, predvidevajo stalno dinamično in ne statične strukture, podpirajo oblikovanje intimitete med zaposlenimi in strankami, poudarjajo pomembnost kompetenc ter priznavajo intelekt in znanje kot največji vzvod in najbolj močno sredstvo organizacije (Muc, 2003, str. 43).

3.4 INTELEKTUALNI KAPITAL ORGANIZACIJE

Vse uspešne organizacije, ki želijo postati še uspešnejše, se vedno bolj zavedajo, kaj pomeni ustrezno usposabljanje zaposlenih in skrb za njihov profesionalni razvoj. Pomeni, da se načrtno ukvarjajo z vprašanjem intelektualnega kapitala, katerega sestavni del so zaposleni. Cilj tako delujočih organizacij je vlaganje v usposabljanje zaposlenih, ki naj postane neposredna naložba z učinki na poslovno uspešnost organizacije.

Poslovno okolje se je korenito spremenilo in znanje, ki je nevidna stran podjetja, je postalo eden ključnih virov podjetja. Nevidna sredstva ustvarja pretok informacij med organizacijo in okoljem ali znotraj organizacije. Zagotavljajo dolgoročnejši vir konkurenčnih prednosti kot finančna sredstva. Nevidna sredstva in procese imenujemo intelektualni kapital in njihova obravnava zahteva specifičnosti, zato se mora razviti nova managerska logika.

Intelektualni kapital je najnovejši člen v verigi razmišljanja, ki se osredinja na vprašanje ravnanja z znanjem. Teoretične korenine intelektualnega kapitala najdemo v dveh različnih šolah: v strateški šoli in šoli merjenja, kar prikazuje slika 8 (Roos et al., 2000, str. 11).

²⁰ Groupware tehnologije zajemajo od elektronske pošte do diskusijskih oblik in računalniških konferenc lastniških mrež ali interneta, inovacij in oblikovanja, inženiringa, proizvodnje tehnologije in drugo.

```

graph LR
    IK[Intelektualni kapital] --> S[Strategija]
    IK --> M[Merjenje]
    S --> R[Razvijanje znanja]
    S --> IZ[Izkoriščanje znanja]
    M --> RČ[Računovodstvo človeških virov]
    M --> T[Točkovniki]
    R --> U[Učeba so organizacija]
    R --> V[Vođenje pogovorov]
    R --> I[Inovacije]
    IZ --> U
    IZ --> V
    IZ --> I
    IZ --> UZ[Upravljanje znanja]
    IZ --> TZ[Temeljne zmožnosti]
    IZ --> NS[Nevidna sredstva]
    T --> UR[Uravnoteženi]
    T --> F[Finančni]
  
```

The diagram illustrates the components of Intellectual Capital (Intelektualni kapital) categorized into Strategy (Strategija) and Measurement (Merjenje).

- Intelektualni kapital**
 - Strategija**
 - Razvijanje znanja
 - Učeba so organizacija
 - Vođenje pogovorov
 - Inovacije
 - Izkoriščanje znanja
 - Učeba so organizacija
 - Vođenje pogovorov
 - Inovacije
 - Upravljanje znanja
 - Temeljne zmožnosti
 - Nevidna sredstva
 - Merjenje**
 - Računovodstvo človeških virov
 - Točkovniki
 - Uravnoteženi
 - Finančni

Strateška šola obravnava ustvarjanje in uporabo znanja ter razmerje med znanjem in uspehom ali ustvarjanje vrednosti. Šola merjenja znanja se osredinja na potrebo po razvijanju novih informacijskih sistemov. Poleg tradicionalnih finančnih podatkov namreč želi meriti tudi nefinančne.

3.4.1 OPREDELITEV INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Intelektualni kapital, kot ga vidi zgoraj omenjeni avtor, sestavljajo tri oblike oziroma vrste in sicer:

- 37

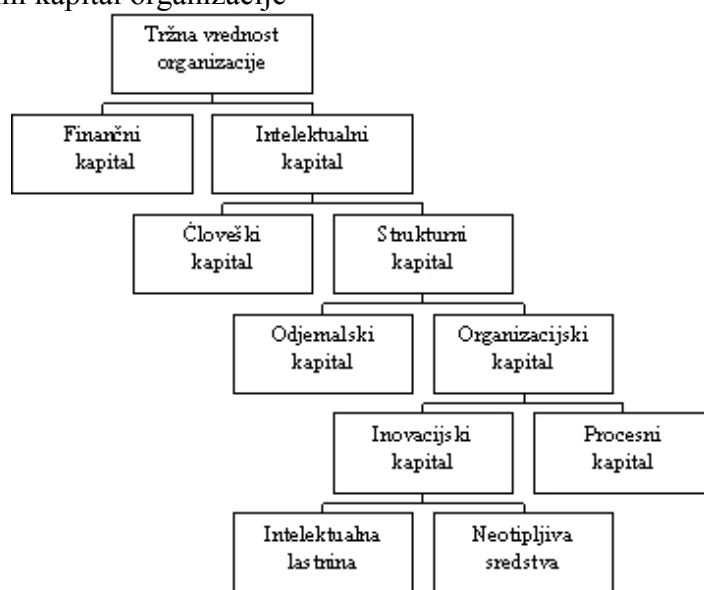
Intelektualni kapital, z borznega vidika, je razlika med tržno in knjigovodsko vrednostjo organizacije (Edvinsson, 1997, str. 56). S podjetniškega stališča pomeni potencial za doseg bodočih donosov. S stališča računovodstva govorimo o nevidnih sredstvih organizacije, nevidnih vrednotah, "nefinančnemu kapitalu". Intelektualni kapital je bistveni del tržne vrednosti organizacije in je skrit zunaj današnjih standardnih letnih poročil.

Isti avtor deli intelektualni kapital takole:

- **človeški kapital**, ki zajema vse zaposlene, njihova znanja, spretnosti, inovacijske sposobnosti, iznajdljivost zaposlenih ter vrednote, kulturo in filozofijo podjetja; človeški kapital ne more biti last podjetja, lahko se le najame;
- **strukturni kapital** pomeni dejavnike, ki "ostanejo" v podjetju, ko zaposleni odidejo domov; strukturni kapital se naprej deli na dve skupini: na kapital odjemalcev (potencial kupcev, podatkovne baze o kupcih in podobno) in na organizacijski kapital, ki se tudi podrobneje deli dalje; strukturni kapital vključuje procese, dokumentacijo, prelivanje inovacij v zaščitene pravice ter tudi industrijsko lastnino.

Človeški kapital gradi strukturnega, vendar boljši ko je strukturni, večja je verjetnost, da bo tudi človeški večji. Omenjena delitev intelektualnega kapitala je prikazana na sliki 9.

Slika 9: Intelektualni kapital organizacije



Vir: Skandia v Roos et al.: Intelektualni kapital, 2000, str. 21

Intelektualni kapital torej delimo na strukturni ("nerazmišljajoči" kapital) in človeški kapital ("razmišljajoči" kapital), ki pomenita nevidna sredstva in procese ter znanje, utelešeno v zaposlenih. Ravnanje s človeškim kapitalom se razlikuje od ravnanja s strukturnim kapitalom.

Strukturni kapital izhaja iz odnosov, zrcali pa zunanje in notranje vidike organizacije. Vrednost lahko ustvarjajo vsi odnosi z drugimi udeleženci v okolju organizacije: odnosi z odjemalci, dobavitelji in partnerji. Pomembno vrednost lahko ustvarjajo tudi rutine in procesi v organizaciji. Strukturni kapital je, v nasprotju s človeškim kapitalom, v lasti organizacije in vsebuje vse baze podatkov, organizacijske diagrame, priročnike in intelektualno lastnino ter vse, kar je za podjetje večje vrednosti, kot je njegova materialna vrednost. Po opredelitvi Skandie (v Roos et al, 2000, str. 30) je strukturni kapital celoten intelektualni kapital, ki

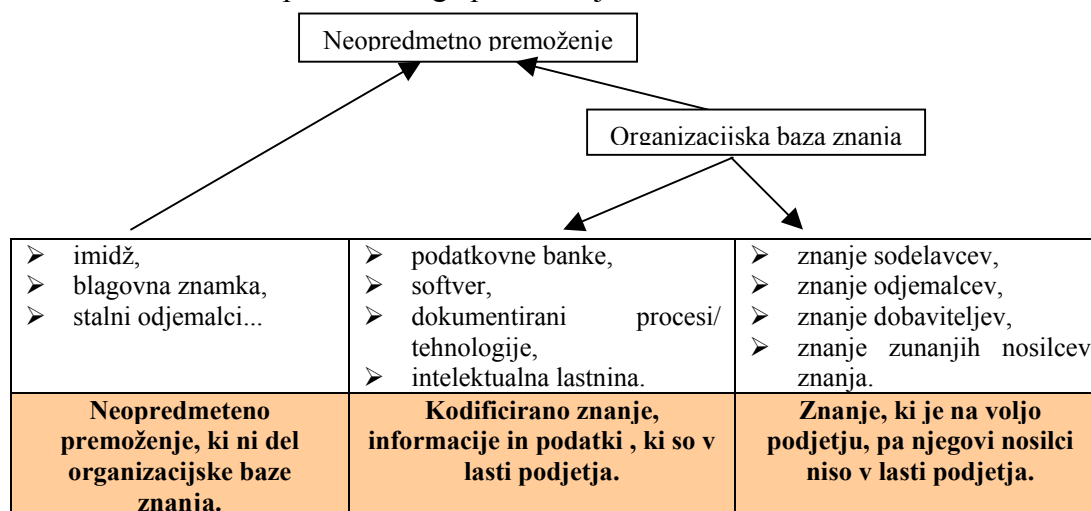
ostane v organizaciji, ko zaposleni ob koncu delavnika odidejo domov. Strukturni kapital ni v glavah zaposlenih in ga lahko zaposleni nadgrajujejo s svojimi prizadevanji.

Človeški kapital so ljudje v organizaciji s svojimi zmožnostmi, odnosom in intelektualno prožnostjo, ki je sposobnost inovativnega razmišljanja, uvajanja sprememb in reševanja problemov. Intelektualna prožnost je lahko vir uspešne diverzifikacije. Zmožnosti so kot "strojna oprema" človeškega kapitala, ustvarjajo vrednost z znanjem, nadarjenostjo, veščinami in "know – howom" zaposlenih. Odnos je vedenjski vidik dela zaposlenega. Organizacija potrebuje zaposlene, ki so sposobni in pripravljeni svoja znanja in zmožnosti uporabiti v njeno korist. Odnos do dela in do organizacije pomeni vrednost, ki jo ustvarja vedenje zaposlenih in ga lahko primerjamo s "programsko opremo", nanj pa vplivajo v glavnem trije dejavniki: motivacija, vedenje in drža. Človeški kapital je duša organizacije, ki ga le-ta nima v lasti.

Iz slike 9 je razvidno, da se strukturni kapital naprej deli na odjemalski²¹ (zunanji) in inovacijski (notranji) kapital. Organizacijski kapital sestavljata inovacijski in procesni kapital. Procesni kapital je vsota znanja, ki je formalizirano v organizaciji. Inovacijski kapital²² sestoji iz intelektualne lastnine in neotipljivih sredstev (Roos et al., 2000. str. 21, 25, 31).

Nematerialno, neopredmeteno premoženje se deli na organizacijsko bazo znanja ali intelektualni kapital in imidž, blagovno znamko, stalne odjemalce itd., kar prikazuje slika 10 (Maček et al., 2000, str. ix).

Slika 10: Struktura neopredmetenega premoženja



Vir: Maček et al.: Upravljanje znanja v slovenskih podjetjih, 2000, str. ix

Danes so tržne vrednosti dobrih podjetij praviloma mnogo večje od njihove knjižne vrednosti (Pučko, 1998, str. 56). Največja razlika med omenjenima vrednostma se pojavlja pri organizacijah iz panog, kot so zavarovalništvo, računalništvo, trgovina na drobno, filmska industrija, farmacevтика, zdravstvo, komunikacije in drugih. Razlika med tržno in knjižno

²¹ Odjemalski kapital je vrednost odnosov z odjemalci (Maček et al., 2000, str. ix).

²² Inovacijski kapital je opredeljen kot obnovitvena zmožnost organizacije in se kaže v intelektualni lastnini, kot so na primer patenti, licence ali blagovne znamke, pa tudi v neoprijemljivih vrednostih, kot so ustvarjalnost, znanjski recepti in poslovne skrivnosti (Maček et al., 2000, str. ix).

vrednostjo organizacije je intelektualni kapital. Za razmerje med razliko omenjenih vrednosti organizacije poznajo finančniki pojem Tobinovega količnika Q.

Intelektualni kapital je tako transformacija znanja v nekaj, kar je neposredna vrednost organizacije. Kapital organizacije sestavljata fiksni kapital in intelektualni kapital, v večini primerov pa je intelektualni kapital veliko bolj pomemben. V organizacijah, kjer je vloga raziskav in razvoja superiorna, je intelektualni kapital tisti, ki prispeva večji delež k dobičku kot pa fiksni kapital.

Intelektualni kapital se pogosto ne pojavlja v bilanci. To, kar tvori vrednost in česar ne moremo najti v bilanci, lahko razdelimo v nekaj kategorij:

- premoženje, ki pomeni določene tržne pozicije podjetja: znamke, lojalnost odjemalcev, poznavanje trga, ponavljajoče se nabave in drugo;
- premoženje, ki je industrijska lastnina: patenti, blagovne znamke, avtorstva in drugo;
- premoženje, ki daje organizaciji notranje prednosti: organizacijska kultura, poslovni procesi managementa, informacijski sistemi in drugo;
- premoženje, ki izhaja iz ljudi, ki delajo v podjetju in ki se kaže v njihovem znanju, sposobnostih, na delo vezanem "know-howu", sposobnostih razvijanja povezav z drugimi zunaj podjetja in drugo.

Po znani metodologiji SMAC²³ so osnovni elementi intelektualnega kapitala naslednji (SMAC, 1998, str. 11): človeški kapital, kapital odnosa do kupcev in relacijski kapital, intelektualna lastnina in kapital podpornih funkcij.

Posamezne sestavine intelektualnega kapitala imajo naslednje značilnosti:

- lahko so *vložek* v ustvarjanje vrednosti ali pa *izložek* iz procesa ustvarjanja vrednosti; intelektualni kapital je znanje, ki ga je mogoče spremeniti v vrednost (Edvinsson, Sullivan, 1996, str. 67), intelektualni kapital pa je tudi končna posledica preoblikovanja znanja (SMAC, 1998, str. 32);
- lahko so *stalne*, na primer patent ali pa *spremenljive*, kot so na primer zmožnosti ljudi;
- ustvarjene so z medsebojnim delovanjem premoženja v *ljudeh*, premoženja v *organiziranosti* in premoženja v *povezavah*; vrednost podjetja nastaja samo na podlagi medsebojnega vplivanja vseh sestavin intelektualnega kapitala; kot pravita Edvinsson in Malone, bo tista sestavina intelektualnega kapitala, ki je šibka oziroma slaba, povzročala nezmožnost podjetja, ki ne bo moglo svoj intelektualni kapital spreminjati v vrednost zase (1997, str. 145).

V tabeli 2 so prikazane sestavine intelektualnega kapitala po SMAC (1998, str. 11).

Kljub temu da je bil izraz intelektualni kapital prvič uporabljen že leta 1958, je koncept sprva povzročil precejšen val skepticizma in dvomov. V zadnjih letih je bil koncept sprejet, tako da danes postaja intelektualni kapital najmočnejše trajnostno kooperativno orožje v boju za konkurenčno prednost. Različni avtorji in tudi organizacije vidijo intelektualni kapital drugače, zato tudi obstajajo različne definicije zanj. Večina modelov intelektualnega kapitala pa razlikuje med zunanjo strukturo, notranjo strukturo in zaposlenimi.

²³ SMAC je kratica za Society of Management Accountants of Canada oziroma v prevodu Društvo poslovnih računovodij Kanade, ki je razvila metodološke okvire managementa intelektualnega kapitala.

Tabela 2: Sestavine intelektualnega kapitala

Premoženje v ljudeh (Human Capital)	Premoženje v povezavah (Relational Capital, Costumer Capital)
- Znanje in izkušnje - Izobrazba - Strokovna usposobljenost - Z delom povezana spoznanja - Poklicna vrednotenja - Psihometrična vrednotenja - Z delom povezane sposobnosti - Podjetniški zanos, novatorstvo, ustvarjalne zmožnosti, odzivne zmožnosti, preurejevalne zmožnosti	- Blagovne znamke - Odjemalci - Zvestoba odjemalcev - Imena podjetja - Zaostala naročila - Kanali za razpečevanje - Licenčni sporazum - Ugodne pogodbe - Sporazumi o uporabi tuje blagovne znamke
Premoženje v organiziranosti (Organizational Capital, Structural Capital)	
Intelektualna latnina (Intellectual Property)	Premoženje v opori (Infrastructure Assets)
- Patenti - Avtorske pravice - Poslovne tajnosti - Blagovne znamke - Storitvene znamke	- Način poslovnega razmišljanja - Organizacijska kultura - Poslovanje - Informacijska ureditev - Ureditev omrežnih povezav - Finančne povezave

Vir: SMAC, 1998, str. 1

4 MERJENJE ZNANJA V ORGANIZACIJI

4.1 ZNANJE IN POSLOVNA USPEŠNOST

Sedanji organizacijski koncepti in orodja niso primerni za obvladovanje in nadzor poslovanja, kar poraja potrebo po novih načinih merjenja poslovne uspešnosti organizacij. Tradicionalna merila poslovne uspešnosti, kot je na primer profit, ne merijo zaupanja, zadovoljstva in lojalnosti potrošnikov, zadovoljstva, zavzetosti in motivacije zaposlenih, intelektualnega kapitala in potenciala podjetja, ugleda, kompetenc vodstvene ekipe ali izgubljenih priložnosti. Ta merila pa so za ustrezno ravnanje in obvladovanje organizacijskih procesov, v pogojih nadvse turbulentnega, hitro spremenljivega okolja, nujno potrebna. Tako profit ni več edino merilo poslovne uspešnosti, saj se tudi investitorji, finančni, borzni in poslovni analitiki, vse bolj odločajo za dodatna, praviloma nefinančna merila poslovne uspešnosti. V delih različnih avtorjev je zapisano, da tisto, kar lahko označimo in merimo, lahko tudi razumemo, obvladujemo in upravljamo (Skyrme, 2002, str. 1, Quinn, 1998, str. 18).

Merjenje poslovne uspešnosti ima velik pomen za nenehno strateško prenovo, učenje in spreminjanje organizacij. Zato je zelo pomembno, da organizacija izbere prava merila, saj je način, kako stvari vidimo in posledično ukrepamo, odvisen od načina merjenja. Novi

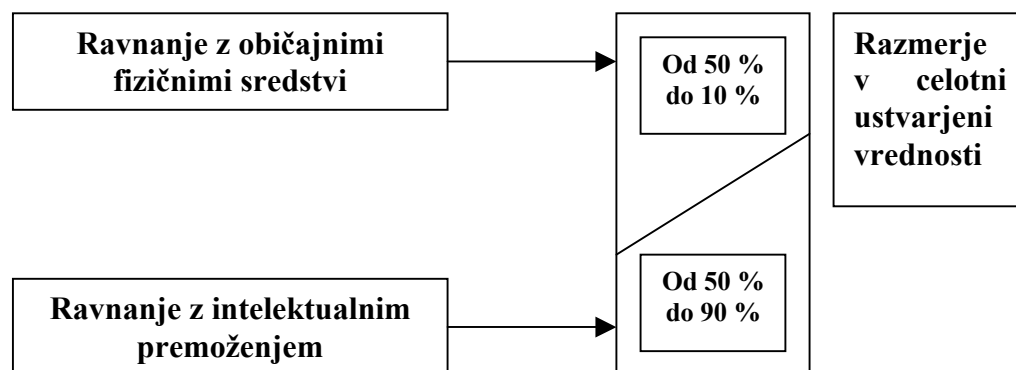
merilniki in modeli za presojo in ravnanje poslovne uspešnosti, ki se pogosto uporabljajo, so še (Gruban, 2003, str. 1):

- EVA (angl. Economic Value Added – ekonomska dodana vrednost),
- MVA (angl. Market Value Added – tržna dodana vrednost),
- SV (angl. Shareholders Value – vrednost za delničarje),
- Malcolm Baldrige Award (ameriška nagrada za poslovno uspešnost),
- sistem 20 ključev japonskega avtorja Iwaa Kobayashija in druge.

Za učinkovito poslovanje organizacije ne zadostuje le kvantifikacija njenih preteklih poslovnih dejanj, najti je treba način kvantifikacije, ki omogoča napovedovanje bodočih rezultatov. To pa poraja potrebo po dodatnih informacijah, ki morajo biti ustrezno zbrane, razvrščene, analizirane in interpretirane. Prihaja čas, ko vodilni managerji ne bodo odgovorni le delničarjem, ampak tudi drugim deležnikom organizacije, s katerimi je le-ta interesno povezana in vplivajo na njen poslovni uspeh. Tradicionalni sistem računovodstva podpira logiko linearnega zniževanja stroškov kar po vrsti, ne glede na to, ali gre za stroške, ki gradijo vrednost ali ne.

Knjižno premoženje, ki pomeni fizično in finančno vrednost organizacije, ni edino, ki ga danes upošteva trg, ko določa vrednost organizacije. Vrednost, ki jo organizaciji določi trg, je pogosto nekajkrat višja od njene knjižne vrednosti. Vrednostne razlike v tistih organizacijah, kjer dominira znanje, pa so pogosto še veliko večje. Vrzel med obema vrednostma je neopredmeteno premoženje, ki ga je običajno težko dosledno meriti in ocenjevati. Zanj še vedno ne obstajajo enotna mnenja in standardi vrednotenja. Slika 11 prikazuje vrednost, ustvarjeno v organizaciji. Delež ravnanja z materialnimi sredstvi se manjša v primerjavi z deležem ravnanja z intelektualnim kapitalom.

Slika 11: Vrednost, ustvarjena v organizaciji



Vir: Revizor, december 1999, str. 58

V današnjem času je med organizacijami v veliki meri zaznati klic po novih merilnih sistemih. Organizacija ne bi smela sprejeti enega samega merila kot temelj usmeritve njenih odločitev, temveč zbirko kazalcev, ki naj bi pokazali jasno sliko resničnega položaja in bi ji bili v veliko korist. Številni avtorji se strinjajo, da je intelektualni kapital najpomembnejši kazalnik uspešnosti poslovanja organizacije (Sveiby v Vuković, 2003, str. 18, Quinn, 1998, str. 36). Managerji pogosto razmišljajo po podzavestnem in molče priznavanem vzorcu, obravnavanem z vrednotami zdrave pameti industrijske dobe. Da bi videli drugačen svet, morajo poskusiti razmišljati zavestno in na podlagi znanja. Ljudje v organizaciji niso zgolj

strošek, ampak so ustvarjalci prihodka. Pravo premoženje organizacije so tako zaposleni in stranke (Sveiby v Vuković, 2003, str. 18).

Intelektualni kapital se nanaša na neopredmetena sredstva, zato njegove vrednosti sedanji računovodski model ne zajema ustrezno in je ne pokaže v jedrnatih, smiselnih oblikah. Obračunavanje intelektualnega kapitala, ki bo zahtevalo nove zamisli in postopke finančnega in poslovnega računovodstva, se spopada s tremi glavnimi izzivi. Prvi izziv je potreba po boljšem orodju za obvladovanje naložb v sposobnosti ljudi, baze informacij in tehnološke sposobnosti. Drugi izziv je potreba po računovodskih merilih, ki bi lahko razlikovala med podjetji, v katerih je intelektualni kapital upoštevan, in podjetji, v katerih je to premoženje razvrednoteno. Tretji izziv pa je potreba po merilih za dolgoročno donosnost naložb v sposobnosti ljudi, baze informacij in tehnološke sposobnosti podjetja (Revizor, dec. 1999, str. 59).

Okoli dejstva, ali upoštevati finančni ali uravnoteženi način, se mnenja močno razhajajo. Organizacije so razdeljene na dva tabora. Prvi zagovarja finančni točkovnik in trdi, da so edino finančna merila dovolj zanesljiva (Roos et al., 2000, str. 15). Organizacije, ki tako razmišljajo, verjamejo, da lahko spremljanje mnogih finančnih meril, namesto le nekaterih, managementu zagotovi veliko koristnih informacij za pravočasno ukrepanje. Drugi tabor organizacij in strokovnjakov pa trdi, da finančna merila niso dovolj, ker prikazujejo le pretekle rezultate in so za prihodnost brez vrednosti. Tukaj se je izoblikovalo mnenje, da bi morali poleg finančnih meril upoštevati tudi nefinančna, ki spremljajo še druga gonila uspešnosti organizacije. Kot protiutež finančnim kazalnikom so se razvili uravnoteženi kazalniki.

Tradicionalna poročila s finančnimi kazalniki, izračunanimi na podlagi računovodskih izkazov, v današnjih okoliščinah ne zadostujejo več kot merila za presojanje uspešnosti poslovanja (Tekavčič, v Možina et al., 2002, str. 680). Narašča pa pomen nefinančnih kazalnikov, s katerimi merimo učinkovitost posameznih delov poslovnega procesa.

Razvila so se nova sodobna managerska orodja, kot na primer *uravnoteženi kazalniki* poslovanja (Kaplan, Norton, 2000, str. 19) ali *modeli poslovne odličnosti* (primer EFQM, evropski model poslovne odličnosti). Ta orodja pomagajo zmanjševati vrzel v merjenju poslovne uspešnosti in v implementaciji poslovnih strategij. Tradicionalni računovodje, ki še vedno gradijo na temeljnem računovodskem modelu, pa spremembam, kakršne so uravnoteženi kazalniki, nasprotujejo.

Želja po merjenju nevidnih procesov in sredstev je pripeljala do objavljanja izčrpnih poročil. Skandia, ki je pionirsko podjetje na tem področju, je v svojem letnem poročilu za leto 1993 objavila prvo poročilo o intelektualnem kapitalu, ki je obsegalo eno stran. Od leta 1994 Skandia objavlja prilogo o intelektualnem kapitalu v svojih letnih in polletnih poročilih. Njenemu zgledu je sledilo podjetje Dow Chemicals in leta 1996 objavilo poročilo, v katerem je podrobno opisalo, kako si prizadeva ovrednotiti in pravilno uporabiti vso svojo intelektualno lastnino. Namen takih prikazovanj je zainteresiranim udeležencem pokazati, kakšna je resnična vrednost podjetja in od kod izvira (Roos et al., 2000, str. 16).

Poročila o intelektualnem kapitalu se tako kot načini njegovega merjenja in izkoriščanja med seboj razlikujejo. V prihodnje bodo takšna poročila prav gotovo bolj običajna.

4.2 METODE MERJENJA ZNANJA

Metode in teorije merjenja intelektualnega kapitala so razdeljene v štiri skupine (Sveiby, 2002, str. 1):

- metode tržne kapitalizacije,
- direktne metode,
- metode kazalcev dobičkonosnosti sredstev in
- metode zbirk kazalnikov.

Pri merjenju intelektualnega kapitala je treba upoštevati, da ima vsako podjetje svojevrstno sestavo neotipljivih sredstev, kar vpliva na izbor parametrov, s katerimi jih želi spremljati. Pomembno je ugotoviti, katera sredstva največ pripomorejo k ustvarjanju nove vrednosti podjetja.

Metode tržne kapitalizacije (angl. Market Capitalization Methods – MCM) temeljijo na dodani vrednosti kapitala na trgu in štejejo intelektualni kapital za razliko med tržno vrednostjo organizacije in vrednostjo njenega kapitala.

Direktne metode merjenja intelektualnega kapitala (angl. Direct Intellectual Capital Methods – DIC) ovrednotijo različne kategorije intelektualnega kapitala direktno.

Metode dobičkonosnosti sredstev (angl. Return on Assets – ROA) primerjajo povprečje preteklih dobičkov (od treh do petih let), pred obdavčenjem, s povprečnimi sredstvi podjetja²⁴.

Metode zbirk kazalnikov (angl. ScoreCard Methods – SC) oblikujejo različne kazalnike (finančne in nefinančne) in indekse za prikazovanje uspešnosti intelektualnega kapitala. Te metode ne vrednotijo IK v denarni vrednosti, sicer pa so podobne metodam DIC.

Vsaka vrsta metod merjenja intelektualnega kapitala ima svoje prednosti in slabosti. Nekatere metode vrednotijo intelektualni kapital v denarnih enotah in so zato primerne za ovrednotenje tržne vrednosti organizacije ter za panožni benchmarking. To sta metodi ROA in MCM. ROA na primer črpa potrebne informacije kar iz preteklih tradicionalnih finančnih poročil (Sveiby, 2002, str. 1). To, kar je lahko iz določenih vidikov prednost, je lahko hkrati tudi slabost. Denarno vrednotenje je zelo površinsko in Sveiby ugotavlja, da je tržna vrednost organizacije zelo spremenljiva in težko napovedljiva, zato ni natančno merilo.

Bolj zapletene metode, kot sta na primer DIC in SC, so bolj natančne in ustvarjajo bolj primerljivo sliko organizacij. Primerne so tudi za neprofitne organizacije ter javne sektorje. Te metode ne omogočajo benchmarkinga in so zelo drage.

Organizacije se morajo zavedati, da ni splošno sprejete metode za merjenje vrednosti intelektualnega kapitala, da ima vsaka metoda svoje prednosti in svoje slabosti, izbira ustrezne metode pa je v finalni odločitvi na strani organizacije same, odvisno od njenih potreb in namena.

²⁴ Organizacija lahko svoj dosežek glede dobičkonosnosti sredstev primerja s povprečjem v panogi.

4.2.1 METODOLOGIJA SMAC

Merila managementa intelektualnega kapitala po tej metodologiji vključujejo kazalnike človeškega kapitala, organizacijskega kapitala in relacijskega kapitala (Revizor, dec. 1999, str. 68).

Kazalniki človeškega kapitala so naslednji:

- ugled zaposlenih v podjetju pri iskalcih strokovnjakov,
- leta izkušenj v poklicu,
- udeležba novincev (odstotek zaposlenih z manj kot dvema letoma izkušenj),
- zadovoljstvo zaposlenih,
- udeležba zaposlenih, ki predlagajo nove zamisli (udeležba uporabljenih novih zamisli),
- dodana vrednost na zaposlenega in
- dodana vrednost na denarno enoto plače.

Kazalniki organizacijskega kapitala so:

- število patentov,
- prihodki v primerjavi z odhodki za raziskovanje in razvijanje,
- stroški vzdrževanja patentov,
- stroški v dobi koristnosti projekta v primerjavi s prihodki od prodaje,
- število računalnikov, povezanih z bazo podatkov,
- število uporab baze podatkov,
- prispevki za bazo podatkov,
- izboljšanje in nadgradnja baze podatkov,
- obseg uporabe informacijskega sistema in povezav,
- stroški informacijskega sistema v primerjavi s prihodki od prodaje,
- prihodki v primerjavi z odhodki za informacijski sistem,
- zadovoljstvo s storitvami informacijskega sistema,
- udeležba novih idej v primerjavi z uporabljenimi novimi idejami,
- število uvedenih novih izdelkov,
- novo uvedeni izdelki na zaposlenega,
- število večfunkcionalnih projektnih skupin,
- udeležba prihodka iz novo uvedenih izdelkov,
- petletna razvojna težnja glede dobe koristnosti izdelka,
- povprečna doba oblikovanja in razvijanja izdelka ter
- vrednost novih idej in zamisli.

Kazalniki relacijskega kapitala so naslednji:

- rast obsega poslovanja,
- udeležba stalnih odjemalcev v prihodkih od prodaje,
- zvestoba blagovni znamki,
- zadovoljstvo odjemalcev,
- pritožbe odjemalcev,
- vračilo izdelkov v razmerju do prodaje,
- število povezav dobavitelj - odjemalec in njihova vrednost ter
- udeležba izdelka (storitve) v poslovanju odjemalca.

4.2.2 KONCEPT VAIC

Hrvaški center za intelektualni kapital (Pulić, 2003) je razvil eno izmed novejših metod merjenja intelektualnega kapitala – metodo VAIC²⁵. Koeficient VAIC prikazuje seštevek učinkovitosti človeškega kapitala, učinkovitosti strukturnega kapitala in učinkovitosti finančnega kapitala. Izraža torej učinkovitost vseh virov in določi celostno sliko združenega vrednostnega ustvarjanja. Višja kot je vrednost VAIC-a, bolje je management uporabil potencial organizacije. To so "intelektualne zmožnosti" organizacije, ki so zanimiva informacija tudi za delničarje.

Vsaka organizacija, odvisno od sposobnosti managementa in njenih zaposlenih, ustvari več ali manj dodane vrednosti z obstoječimi viri in s postavljanjem ciljev konstantnega naraščanja učinkovitosti. Oceno, ali so bili viri izkoriščeni efektivno, omogočajo nekateri novi indikatorji.

VAIC koncept šteje izdatke za zaposlene kot investicije in ne kot stroške, kar pomeni edinstvenost tega stališča. Dodana vrednost, ki jo moramo za izračun VAIC-a najprej določiti, tako pomeni razliko med vsemi prihodki podjetja in njegovimi stroški, v izračun torej ne vključimo stroškov dela. Stroški dela so človeški kapital. Razlika med dodano vrednostjo in človeškim kapitalom pa je definirana kot strukturni kapital.

Na ravni organizacije management sprejema nov primerjalni kriterij, to je "učinkovitost dodane vrednosti virov". Vsaka organizacija pa lahko tudi definira njeno pozicijo v primerjavi s konkurenti, domačimi in globalnimi.

Efektivni kazalci so:

- CEE (angl. Capital Employed Efficiency) – učinkovitost uporabljenega kapitala,
- HCE (angl. Human Capital Efficiency) – učinkovitost človeškega kapitala,
- SCE (angl. Efficiency of Structural Capital) – učinkovitost strukturnega kapitala.

Učinkovitost človeškega in strukturnega kapitala organizacija določi, če dodano vrednost deli s človeškim oziroma strukturnim kapitalom. Enako velja za določanje učinkovitosti angažiranega finančnega kapitala. Seštevek vseh treh vrednosti da koeficient VAIC ali splošno učinkovitost ustvarjanja dodane vrednosti. S tem se izrazi intelektualna sposobnost organizacije.

Cilj organizacij je povečanje vrednosti VAIC-a na šibkih točkah, kar dvigne stopnje učinkovitosti v celotni organizaciji, saj je le-ta močna samo toliko, kot je močen njen najšibkejši člen. S povečanjem vrednosti VAIC-a intelektualnega kapitala, posebej človeškega kapitala, ki je odločilen vrednostno ustvarjalni faktor sodobnega poslovanja in uporabljenega kapitala, lahko management poveča ustvarjalno dodano vrednost poslovanja. To pa ima velik vpliv na tržno vrednost organizacije.

Prednosti koncepta VAIC so:

- bazira na že razpoložljivih podatkih, kar pomeni lahko kalkulacijo;
- možen je benchmarking²⁶, notranji in zunanji;

²⁵ Value Added Intellectual Capital, kar v prevodu pomeni intelektualni koeficient dodane vrednosti.

²⁶ **Benchmarking** pomeni možnost primerjanja nasproti konkurentom.

- nad učinkovitostjo ustvarjene vrednosti znotraj organizacije poteka konstantna kontrola, zato je pri kritičnih točkah, kjer se vrednost uničuje, možna hitra intervencija managementa;
- uporaba je lahko celovita na mikro, mezo in makro ravni;
- je most med tradicionalnim finančnim in modernim nefinančnim področjem (nujno potreben za organizacije, ki bazirajo na znanju);
- obstaja korelacija med tržno vrednostjo in učinkovitostjo intelektualnega kapitala – vrednotenje za organizacije, kjer ni upoštevana borza vrednostnih papirjev.

4.2.3 URAVNOTEŽENI KAZALNIKI POSLOVANJA ("The Balanced Scorecard" – BSC)

Robert Kaplan, profesor računovodstva s harvardske poslovne šole in David P. Norton, predsednik mednarodnega svetovalnega podjetja Renaissance Solutions, Inc., sta leta 1996 objavila odmevno delo, ki govori, da mora za uspešno poslovanje in rast organizacije v skladu s pričakovanji management skrbeti, da bodo finančni in nefinančni kazalniki, ki kažejo uspešnost uresničevanja cilja organizacije, uravnoteženi. Avtorja predlagata prikaz, ki razkriva stanje financ, poslovanje s strankami, notranje procese ter učenje in rast.

Finančni vidik je pomemben, ker izraža bistvene informacije za lastnike. Kaže "kako gledamo na delničarje". Drugi sklop kazalnikov, ki prikazuje *vidik poslovanja s strankami*, zajema tiste kazalnike, s katerimi management spremlja, kako organizacijo vrednotijo kupci. Pove, "kako nas vidijo stranke". Tretji sklop vključuje tiste kazalnike, ki razlagajo učinkovitost in kakovost *notranjih procesov*. Prikazuje, "kje se moramo izkazati". S četrtnim sklopom kazalnikov lahko management presoja in zagotavlja *učenje in rast* organizacije. Podaja sliko, "ali se lahko izboljšamo in ustvarimo vrednost".

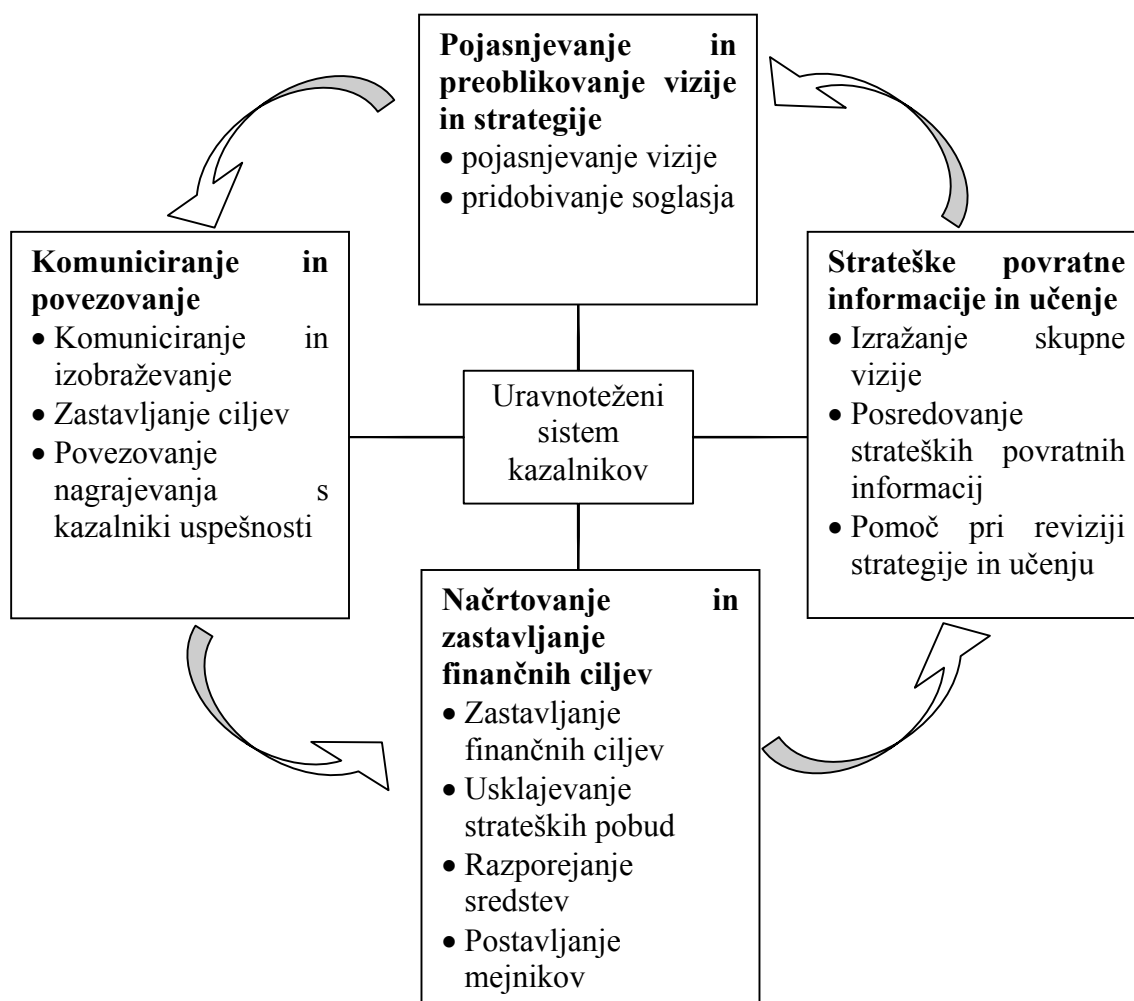
Na izbiranje kazalcev vplivajo predvsem strategija, tehnologija, organizacija in drugi dejavniki. Najtežje je izbrati ustrezna merila. Ne moremo kar vnaprej določiti enega samega spleta kazalnikov, ki bi bil ustrezen za vse organizacije.

Inovativne organizacije uporabljajo uravnoteženi sistem kazalnikov (točkovnike) kot strateški managerski sistem za dolgoročno izvajanje svoje strategije. Točkovniki so pravzaprav nova merilna arhitektura, ki bi morala temeljiti na strategiji podjetja. Tekavčičeva ugotavlja, da je bil uravnoteženi sistem kazalnikov v praksi velikokrat preizkušen, predvsem v severnoameriških podjetjih, kjer se je pokazal kot učinkovit (Tekavčič v Možina et al., 2002, str. 684). V Sloveniji se je med prvimi zanj odločila Iskra Avtoelektrika, ki ga je začela uvajati leta 1999.

Organizacija lahko po potrebi vključi tudi druge vidike poslovanja, na primer vidik okolja, če je to za njeno poslovanje bistveno in pomembno. Na izbor kazalnikov v modelu vplivajo predvsem strategija, organizacija, tehnologije in drugi dejavniki. Ni mogoče govoriti o enem samem spletu kazalnikov, ki bi bil vnaprej določen in v celoti ustrezen za vse organizacije. Na sliki 12 je prikazan uravnoteženi sistem kazalnikov po Kaplanu in Nortonu.

Da bi bili merilni sistemi v 21. stoletju uporabni, se morajo razvijati. Danes je treba spremljati veliko več podatkov kot v preteklosti. Nekateri pritrjujejo zgolj finančnim merilom, krepí pa se nasprotni tabor, ki verjame, da je potreben kvalitativen premik k nefinančnim merilom. Zmanjševanje ali celo odprava razkoraka med tržno in knjižno vrednostjo bi omogočila boljšo alokacijo kapitala, zmanjšala bi njegove stroške za znanjsko intenzivne organizacije in nestanovitnost cen delnic.

Slika 12: Uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja



Vir: Kaplan, Norton: Uravnoteženi sistem kazalnikov, 2000, str. 24

4.2.4 SKANDIA NAVIGATOR

Dejavnike uspeha na področju intelektualnega kapitala v Skandii delijo v pet skupin (Edvinsson, v Ložar, 1997, str. 57):

- finance,
- kupci,
- procesi,
- obnova in razvoj ter
- človek.

Na tej podlagi je Skandia preko določitve ključnih kazalcev znotraj vsake izmed skupin razvila model merjenja intelektualnega kapitala in ga poimenovala Skandia Navigator. V razvoju sodobne organizacije je možnost merjenja intelektualnega kapitala zelo pomemben mejnik. Po mnenju Edvinssona merjenja intelektualnega kapitala ni mogoče opraviti povsem natančno, toda bolje ga je opraviti približno prav kot pa natančno narobe. Današnje stanje avtor imenuje grob zemljevid neoprijemljivih, to je nevidnih sredstev.

Skandia je oblikovala poročilo o intelektualnem kapitalu kot dodatek k letnemu poročilu. Zanimivo je mnenje komisije Securities and Exchange Commission iz ZDA, ki je temelj standardnega računovodskega modela, da bodo nekoč sedanja letna poročila dodatek k poročilom o intelektualnem kapitalu. Skandiino poročilo o intelektualnem kapitalu pa priporoča kot osnovo za benchmarking in tako vzpodbuja podjetja, da začnejo na enak način poročati o intelektualnem kapitalu.

Edvinsson svetuje, naj bi vsa podjetja opravljala poročila o intelektualnem kapitalu in ne zgolj tista, ki jih najdemo na borzah, kajti vrednosti ni le v računovodsko opredeljenih sredstvih. Avtor soglaša, da lahko pojasnimo s tradicionalnimi računovodskimi prikazovanji le 20 odstotkov tržne vrednosti delnic, kar 80 odstotkov vrednosti organizacij tako ostaja nepojasnenih. Tržna vrednost je pogosto tudi 10-do 100-krat večja od knjigovodske²⁷. Temelj revolucionarne preobrazbe pri vrednotenju organizacij je tako v njihovih neoprijemljivih sredstvih. Intelektualni kapital bo igral vedno večjo vlogo v obliki konkurenčne prednosti.

Skandiin Navigator prikazuje vrsto uravnoveženih kazalnikov, ki pomagajo managementom identificirati prednosti vzroka in posledice. Je orodje za dejansko merjenje intelektualnega kapitala Skandie in je z ustreznimi specifičnimi prilagoditvami primeren tudi za katerokoli drugo organizacijo.

Skandiin Navigator je finančni model in instrument strateškega managementa, ki ga sestavljajo finančni in nefinančni dejavniki, ki so temelj bodoče dodane vrednosti. Prvenstveno je orodje za pomoč managementu, sekundarno pa je orodje za investitorje in analitike. Uporaben je za ocenjevanje individualne uspešnosti.

Iz slike 13 je razvidnih pet ključnih področij, ki jih nadgrajuje različno število kazalnikov, ki so merljivi v denarju – finančni vidik, v odstotkih – vidik kupcev oziroma v številkah – človeški vidik:

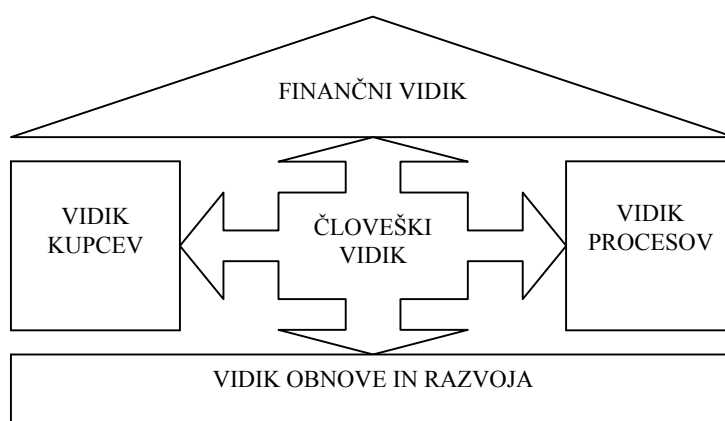
- finančni vidik (20 kazalnikov) – dohodek na zaposlenega, tržna vrednost na zaposlenega in drugo,
- vidik kupcev (22 kazalnikov) – število obiskov strank, indeks zadovoljstva strank, izgubljene stranke in podobno,
- vidik procesov (16 kazalnikov) – mera administrativnih napak, strošek informacijske tehnologije na zaposlenega in podobno,
- vidik obnove in razvoja (19 kazalnikov) – izobraževanje na zaposlenega, strošek raziskave in razvoja na administrativni strošek in drugo,
- človeški vidik (13 kazalnikov) – indeks odnosov, izmenjava zaposlenih, informacijsko tehnološka pismenost in podobno (Skyrme, 2002).

To je del uravnoveženega sistema kazalnikov, kot dodatno orodje managerjem in pomeni mero splošne učinkovitosti, ko so finančnim kazalnikom pridruženi še nefinančni kazalniki.

Omenjene kazalce lahko organizacije primerjajo tako s konkurenti kot tudi preko več let. Dobro ocenjujejo njihov intelektualni kapital.

²⁷ Primer je IBM-ov nakup Lotusa leta 1995, ko je zanj plačal 15-krat višjo vrednost od knjigovodske. Razlika je nekaj neoprijemljivega, nerazumnega opredeljevanju dotedanje računovodske prakse. "Neznanih" 93 odstotkov vrednosti nakupa so dobre baze kupcev, znanje, inventivnost zaposlenih in podobno (Ložar, 1997, str. 57).

Slika 13: Skandia Navigator



Vir: Ložar: Nomadi znanja pod vrhom ledene gore, 1997, str. 59

4.2.5 MODELI POSLOVNE ODLIČNOSTI (EFQM)

Že dalj časa je znano, da je treba finančne merilnike poslovne uspešnosti nadomestiti ali jih vsaj dopolniti z bolj "daljnoglednimi" nefinančnimi kazalci, ki ne kažejo le rezultatov procesov v preteklosti, temveč napovedujejo tudi bodoče rezultate poslovanja. Poleg finančnih kazalnikov mora organizacija spremljati poglede iz zornega kota potrošnikov, zaposlenih, obvladovanja notranjih procesov, kar daje celovit, integralni strateški merilnik poslovne uspešnosti. Izoblikovali so se modeli poslovne odličnosti, kot je ameriški Malcolm Baldrige – nagrada za poslovno uspešnost, in evropski EFQM²⁸ – evropski model poslovne uspešnosti.

Leta 1988 je štirinajst predsednikov vodilnih evropskih družb ustanovilo EFQM, ki je začel razvijati model evropske nagrade za kakovost. Namen nagrade je bil izpostaviti kakovost iz vseh vidikov in nadaljnji razvoj kakovosti za doseganje poslovne odličnosti. Model je bil predstavljen v letu 1991 v Parizu.

V Ženevi je bil v letu 1999 predstavljen izboljššan model nagrade, imenovan EFQM Excellence model – model odličnosti EFQM, z isto temeljno zasnovo kot stari model in naslednjimi bistvenimi spremembami: partnerstva, ravnanje z znanjem, inovativnost, ustvarjalnost, možnost primerjav in učenje. Uveden je bil tudi nov način samoocenjevanja. Novi model je možno aplicirati tudi na neprofitne organizacije.

Model poslovne odličnosti rabi organizacijam kot orodje, "navigator" ali pa "fotoalbum dobrih praks" za nenehno izboljševanje poslovanja (Košir, 2002, str. 59). Poslovna odličnost po EFQM modelu je kot univerzalno orodje, ki ga lahko uporablja katerakoli organizacija, neodvisno od svoje velikosti, števila zaposlenih, prometa, izdelkov, storitev, področja poslovanja itd.

EFQM model odličnosti vsebuje 9 osnovnih meril in 32 podmeril, njegova prednost pa je v tem, da so razvite in prilagojene posebne verzije meril: za velika, srednja in majhna podjetja

²⁸ The European Foundation for Quality Management, v prevodu Evropski sklad za ravnanje s kakovostjo

ter verzija meril za javni in prostovoljni sektor. Z novim modelom je bil uveden tudi nov način (samo)ocenjevanja po posebni metodi RADAR matriki, ki obsega naslednje vidike:

- **Results** – rezultati,
- **Approach** – način obravnave,
- **Deployment** – razširjenost,
- **Assessment** – ocenjevanje,
- **Review** – pregled.

Način obravnave ravnanja odličnosti je oprt na različne osnove odličnosti, kot so: osredinjjanje k strankam, voditeljstvo in stalnost namena, usmerjenost k rezultatom, ravnanje na podlagi procesov in dejstev, razvoj in vključevanje zaposlenih, stalno učenje, inovacije in izboljšave, razvoj partnerstev in odgovornost do družbe.

Načelo ravnanja kakovosti je splošno in temeljno pravilo ali prepričanje za vodenje in delovanje neke organizacije, katere cilj je dolgoročno izboljševati kazalnike poslovanja z osredinjanjem na stranke, ob tem pa se posvečati potrebam vseh deležnikov (Nemec, 2000, str. 50).

Tudi Slovenija je prevzela novi model EFQM, kar pomeni logičen korak naprej, če želi ohraniti in zagotoviti konkurenčnost in primerljivost države in naših organizacij na mednarodni ravni.

4.2.6 SISTEM 20 KLJUČEV

Metoda izvira iz Japonske. Prvič jo je leta 1994 objavil Iwao Kobayashi, na podlagi dolgoletnih izkušenj japonske avtomobilske industrije. Danes z nakupom licence metodo uvaja okrog 500 mednarodnih podjetij iz 20 držav, saj je precej prilagojena ameriško - evropskemu okolju.

Bistvo metode 20 ključev je, da prikaže orodje, ki omogoča zaposlenim delati hitreje, ceneje in bolje. Njen temeljni cilj je odpravljanje odvečnih aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti, in usmerjenost samo na aktivnosti, ki dodajajo vrednost (Nosan, 2002, str. 55).

Metoda 20 ključev povezuje in nadgrajuje druge, že obstoječe metodologije, kot so na primer koncept reinženiringa, uravnotežen sistem kazalnikov, ISO standardi, SMED²⁹ in še nekatere. Njena izrazita prednost je celovitost, saj povezuje 20 področij poslovanja, med njimi išče sinergijske učinke in jih enakomerno razvija, kar omogoča napredovanje organizacije na vseh 20 področjih. Pokaže tudi, kaj vse je možno doseči na določenem področju in poti do ciljev.

Vzrok, da je metoda v praksi zelo uspešna, je prav gotovo dejstvo, da so vključeni pri njenem uvajanju vsi zaposleni. Znanje se preko vodij, s praktičnimi in razumljivimi orodji, ki se uvajajo skozi delovne skupine, prenaša na vse zaposlene. Najpomembnejši pogoj za uspeh metode je dosledna in vsestranska podpora vodstva, v nasprotnem primeru je uvajanje metode obsojeno na propad.

²⁹ Single-Minute Exchange of Die, v prevodu metoda za skrajševanje nastavitvenih časov, ki jo je prvi objavil Shigeo Shingo in definiral čas nastavitve kot čas od dokončanja zadnjega dobrega izdelka prejšnje serije do prvega dobrega izdelka naslednje serije. Aktivnosti po metodi SMED je več (Stopar, Gider, v Nosan, 2002, str. 28).

Metoda 20 ključev se uvaja postopoma, na zelo obvladljiv in sistematičen način. Temelji na načelu samoocenitve po univerzalnih, splošnih in objektivnih kriterijih. Doseženi napredek je možno konstantno spremljati in meriti. Med seboj je moč primerjati različne oddelke znotraj podjetja, ki uvajajo iste ključne, kot tudi podjetja iz različnih držav in panog.

Kratka predstavitev posameznih ključev:

- **ključ 1:** čiščenje in organizacija – cilj organizirati delo tako dobro, da je vsaka informacija lahko dosegljiva v manj kot eni minuti;
- **ključ 2:** organizacija sistema in vodenje s cilji – cilji organizacije naj se razgradijo navzdol do vsakega posameznika tako, da ima vsak zaposleni takšne cilje, da kar najbolj prispevajo k izpolnjevanju ciljev organizacije;
- **ključ 3:** aktivnosti delovnih skupin – v organizaciji se vzpostavi skupinsko delo in se izrabi intelektualni potencial vseh zaposlenih tako, da se upoštevajo predlogi za izboljšave vseh zaposlenih;
- **ključ 4:** zmanjševanje medfaznih zalog;
- **ključ 5:** hitre nastavitve – čas nastavitve stroja oziroma menjave orodja naj ne traja več kot 10 minut;
- **ključ 6:** vrednostna analiza delovnih postopkov – analiza in optimizacija procesov v organizaciji;
- **ključ 7:** proizvodnja brez nadzora – pomeni nižje stroške nadzora; z uporabo določenih orodij in naprav se odpravljajo tudi možnosti napak;
- **ključ 8:** povezovanje proizvodnih procesov – skrajšanje in optimizacija proizvodnega cikla;
- **ključ 9:** vzdrževanje;
- **ključ 10:** organizacija delovnega časa;
- **ključ 11:** sistemi zagotavljanja kakovosti;
- **ključ 12:** odnosi z dobavitelji – graditev partnerskih odnosov in zniževanje stroškov dobaviteljev;
- **ključ 13:** odpravljanje vseh izgub zaradi odvečnih človeških aktivnosti;
- **ključ 14:** spodbujanje zaposlenih k izboljšavam – tudi praktična izvedba predlogov zaposlenih;
- **ključ 15:** širjenje usposobljenosti zaposlenih – vsako opravilo v organizaciji naj bi znali narediti vsaj trije zaposleni in bi tako vsak obvladal vsaj tri veščine; vsaka delovna skupina naj ima na svoji tabli izobešeno matriko veščin za svoje člane;
- **ključ 16:** planiranje proizvodnje;
- **ključ 17:** nadzor učinkovitosti – tudi ugotavljanje vrednosti režijskih aktivnosti;
- **ključ 18:** računalniška podpora poslovanju;
- **ključ 19:** varčevanje z energijo in materiali;
- **ključ 20:** obvladovanje vodilnih tehnologij, katerih nakup pomeni veliko vrednost, njihova nabava pa je nujno potrebna.

Nekateri ključi imajo za cilj dinamizirati delovno mesto (ključ 1, 2, 3 in 10), drugi se osredinjajo na zmanjševanje stroškov oziroma povečevanje produktivnosti (ključ 13, 14, 6, 17 in 19), ključi, ki imajo za cilj izboljšanje kakovosti, so: ključ 7, 9, 11, 12 in 15. Določeni ključi prispevajo k izboljšanju toka procesov, k zmanjševanju medfaznih zalog in k hitrejši dobavi (ključi 5, 4, 16 in 8).

Napredek pri vseh omenjenih ključih pripelje do večje poslovne uspešnosti, ne da bi potrebovali izdatnejša finančna sredstva. Pri uspešno izvedenih ključih 18 in 20, ki se nanašata na nove tehnologije, pa potrebuje organizacija večja finančna sredstva.

Bistvo metode 20 ključev in konstantnega primerjanja z drugimi (benchmarkinga) ni v boju za večje število točk, temveč predvsem zmaga v vse ostrejši konkurenčni tekmi.

V Sloveniji je bila ustanovljena sekcija uporabnikov 20 ključev, ki ima za predvidene cilje predvsem izmenjavo izkušenj med sodelujočimi podjetji preko letnih konferenc in spletnega okolja ter organizacijo spremljanja projekta v spletnem okolju za slovenske uporabnike.

4.3 PROBLEMATIKA MERJENJA RAVNANJA Z ZNANJEM

Merjenje intelektualnega kapitala je še vedno relativno novo. Pojavila so se pionirska podjetja, ki široko uporabljajo novejša merila.

Skyrme navaja raziskavo, ki identificira številne stopnje, ki jih pionirska podjetja prehodijo, preden dosežejo vidne poslovne prednosti. Pomembna je stopnja razvijanja večje zavesti in razumevanja vloge znanja in narave intelektualnega kapitala. Ustvariti je treba splošni jezik, ki je bolj široko razširjen po organizacijah (uporaba strokovnih izrazov kot je "človeški kapital"), določiti indikatorje, ki so ustrezni in značilni za organizacijo, razviti merski model, ki povezuje te indikatorje v skladen sestav, in uvesti merilni sistem, vključno s spremljanjem procesov managementa, ki vodi in nagraduje managerje. Koristno je uporabiti objektivne, nepristranske svetovalce in poročila za izvršitev ključnih aspektov merskih procesov (Skyrme, 2002).

Izkušnje kažejo, da je hitenje v detajlih merjenja, preden razumemo nekatere osnove in bistvo intelektualnega kapitala, kontraproduktivno. Skyrme povzema enega od praktikov področja in pravi, da najprej potrebujemo dobre mentalne modele, preden lahko razvijemo dobre modele managementa. Čas je dozorel za organizacijo razvoja tega razumevanja in razvoja novih meril, ki bodo organizacije bolj jasno usmerila v uspešno prihodnost.

Poslovodno računovodstvo je v krizi (Milost, 2002, str. 143). Obravnava koncepta računovodstva človeških zmožnosti³⁰ si prizadeva za izkazovanje vrednosti zaposlenih in naložb v zaposlene med sredstvi, to je za obravnavanje zaposlenih na način, ki se uporablja pri drugih prvinah poslovnega procesa. Računovodstvo človeških zmožnosti je sistem zbiranja informacij o vrednosti zaposlenih za organizacijo in z njimi povezanimi stroški. Tradicionalni računovodski način pa ne omogoča oblikovanja ustreznih informacij o premoženjskem in finančnem položaju organizacije ter o njeni poslovni uspešnosti.

Vrednotenje v računovodstvu se še vedno pretežno ukvarja z vrednotenjem opredmetenih sredstev, medtem ko je vrednotenje človeških zmožnosti, to je znanja, veščin in sposobnosti zaposlenih, povsem zapostavljeno. Navedeno je razlog, da sodobno poslovodno računovodstvo managerjem ne more dati ustreznih informacij za odločanje o najpomembnejšem viru v poslovnem procesu, to je o zaposlenih.

³⁰ angl. human resource accounting

Najpomembnejše informacije, kljub zelo hitremu razvoju informacijske tehnologije, v glavnem še vedno temeljijo na klasičnih računovodskih izkazih. Ti podatki so le fotografije preteklih dogajanj, ki v izjemno nepredvidljivem okolju nimajo velike napovedovalne vrednosti in ne govorijo zadosti o inovativnosti in fleksibilnosti organizacije, mreži kupcev in njihovem zadovoljstvu, o medsebojnih odnosih in drugem bistvenem, za uspešno poslovanje organizacije danes.

Managerji velikokrat ne vedo, ali ustvarjajo ali uničujejo vrednost organizacij, ki jih vodijo (Pulić v Vuković, 2002, str. 21). Vzrok za to je uporaba starih računovodskih sistemov, po katerih lahko, kljub temu da ustvarjajo dobiček, hkrati znižujejo vrednost podjetja. Ugotavlja tudi, da je znanje ali intelektualni kapital zelo težko meriti. Lažje je meriti ustvarjeno vrednost, ki je posledica ravnanja z materialnimi in nematerialnimi viri v organizaciji. Avtor poudarja, da so glavni pogoj za ustvarjanje vidnih vrednosti, kot so dobiček in prihodki, nevidne vrednosti, kot na primer zadovoljstvo kupcev, razvoj novih izdelkov. Oboje mora biti usklajeno, da ima ravnanje z znanjem tudi vidne rezultate, kar pa je ključna naloga managementa.

Osrednja managerska filozofija – doktrina o strategiji, sistemih in strukturi, odhaja na smetišče zgodovine, saj je oblikovana za maksimiranje donosnosti finančnega kapitala (Tomažič, 2002, str. 27). Človeškega kapitala kot vira konkurenčne prednosti pa ne more upravljati. Spremembe globalnih gibanj in razmer poslovanja so v temeljih zamajale dosednji poslovni model. Bistvene povzročitelje sodobnih razmer je treba iskati v izredno turbulentnem in nepredvidljivem okolju, presežku ponudbe nad povpraševanjem, premiku operativnih dejavnosti podjetja od proizvoda h kupcu, povečani vlogi znanja kot temeljnega proizvodnega vira in v drugem.

Prehod iz ravnanja z otipljivimi viri³¹, na ravnanje z neotipljivimi viri in intelektualnim kapitalom, povsem spreminja koncept vodenja organizacij in pomeni eno največjih sprememb v zgodovini sodobnega managementa. EU od leta 2001 financira vseevropski projekt PRIZM, katerega namen je postaviti standarde za vrednotenje neotipljivih virov (Ložar, 2003, str. 19). Velik napredek na tem področju imajo skandinavske države, kjer že nekaj sto podjetij pripravlja izkaze neotipljivih virov. Živimo v ekonomiji znanja in zato sta učinkovito vrednotenje in ravnanje z neotipljivimi viri odločilna dejavnika uspešnosti organizacij. Neotipljivi viri so DNA organizacij, so vse pomembnejši dejavnik konkurenčnosti ter njihove vrednosti, saj bodo le-te brez spremenjene miselnosti obsojene na stagnacijo ali v slabšem primeru celo na propad.

V tabeli 3 je prikazan Ložarjev (2003, str.21) generični koncept vrednotenja otipljivih in neotipljivih virov podjetja, v kateri avtor deli intelektualni kapital na štiri ključna področja: človeški kapital, strukturni kapital, relacijski kapital in produktni kapital³². Ker bodo morale organizacije za uspešno poslovanje ravnati z vsemi elementi vrednosti, prikazuje tabela izhodiščni model, ki pa ga mora vsaka organizacija prilagoditi svojim potrebam.

³¹ Otipljivi viri so še pred 20 leti znašali 62 odstotkov vrednosti podjetja, leta 1998 pa je ta delež padel na 15 odstotkov vrednosti ameriških podjetij, vključenih v indeks S & P (Ložar, 2003, str. 18).

³² **Produktni kapital** so produkti, v katere mora znati podjetje "zapakirati" vse svoje znanje, če želi, da je pravilno ovrednoteno. To so vložki v razvoj produktov, pridobljeni patenti, produkti v razvoju, konkurenčnost produktov, produkti tržni deleži in tudi učinkovitost sistemov prodaje in trženja ter celotna prodajno-tržna mreža podjetja.

Izkaz otipljivih in neotipljivih virov organizacije je odlično interno komunikacijsko orodje, ki postaja pomembno tudi v zunanji komunikaciji. Ločiti je treba organizacije, ki še *nimajo* jasne dolgoročne strategije ali dosežene interne učinkovitosti – koristnost merjenja neotipljivih virov je vprašljiva, precej hitrejši finančni učinki bodo doseženi s pravo strategijo, z zniževanjem stroškov ali z vpeljavo "performance managementa"; tiste organizacije, ki *imajo* jasne strateške usmeritve in prioritete, pa morajo začeti sistematično ravnati in vrednotiti neotipljive vire, ker bodo tako močno povečale svojo dolgoročno konkurenčnost in vrednost.

Tabela 3: Generični koncept vrednotenja otipljivih in neotipljivih virov podjetja

POTENCIALNI KAPITAL	DEJANSKI NEOTIPLJIVI KAPITAL – VIRI				OTIPLJIVI VIR – FINANČNI KAPITAL
	Človeški kapital	Strukturni kapital	Relacijski kapital	Produktni kapital	
▪ Prihodnja konkurenčnost poslovnega modela podjetja (PM) – lestvica globalne konkurenčnosti GK 1 – 5 za vsak element PM ▪ Indeks globalne konkurenčnosti (75 dejavnikov) ▪ Psihološki elementi trga (subjektivno vrednotenje)	▪ Znanje, izkušnje ▪ Kompetence ▪ Vrednote, organizacijska klima in kultura ▪ Pripadnost, zavezanost in motiviranost zaposlenih ▪ Pritegniti, razviti in zadržati zaposlene ▪ Medsebojno sodelovanje ▪ Sposobnost managementa (<i>leadership</i>)	▪ Procesi ▪ Kompetence podjetja, sposobnosti ▪ Sistemi – modeli (udejanjanje strategije, kadri, stroški itd.) ▪ Organizacija, učinkovitost ▪ Baze podatkov in znanja ▪ Tehnologija ▪ Prilagodljivost podjetja ▪ Sposobnost inoviranja, sopodjetništvo	▪ Odnosi z deležniki ▪ Strateško pomembna partnerstva ▪ Dostop so informacij ▪ Ugled ▪ Lojalnost kupcev ▪ Doživljenjska vrednost ključnih kupcev	▪ Produktni R&R ▪ Patenti, licence ▪ Produkti v razvoju ▪ Indeks produktivne konkurenčnosti ▪ Koncept TOP3/2/1 ▪ Sistem prodaje in trženja ▪ Tržni deleži ključnih produktov	▪ Denar ▪ Stavbe ▪ Zemljišča ▪ Vrednostni papirji
Analiza konkurenčnosti PM in globalne konkurenčnosti	Kadrovski BSC in kadrovski kazalniki	Ocena učinkovitosti sistemov in elementov vodenja podjetja (GK 1 – 5)	Kazalnik kupcev, ugleda, BZ in odnosov ter povezav	Uspešni tržno-prodajni koncept	Bilanca stanja
OBSTOJ KAPITALA	UČINKOVITOST UPORABE KAPITALA	POTENCIAL RASTI KAPITALA	UNIKATNOST, VERJETNOST POSNEMANJA	TVEGANOST IZGUBE KAPITALA	
POVEČEVANJE FINANČNE VREDNOSTI VSEH VRST KAPITALA					

Vir: Ložar: Izkaz stanja neotipljivih virov in intelektualnega kapitala, 2003, str. 21

5 VLOGA ZAPOSLENIH IN MANAGEMENTA V UČEČI SE ORGANIZACIJI

V učeči se organizaciji ima management drugačno vlogo, kot v organizaciji, ki še ni sprejela koncepta učeče se organizacije. Tudi vloga zaposlenih je popolnoma spremenjena, preoblikuje se tudi odnos vodstva podjetja do zaposlenih. Učinkovito notranje komuniciranje, ki poteka med vodstvom in zaposlenimi, pomembno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in s tem na njihovo pripravljenost, da v delovni proces vlagajo maksimalne napore.

Nov tip organizacije, ki se sproti odziva na potrebe prihajajočih načinov poslovanja postavlja v središče možgane in razum ter znanje in ideje (Gorišek, 2000, str. 89). Različnost in prednosti za organizacijo torej oblikujejo zaposleni s svojo inteligenco, kompetencami, veščinami in čustvi.

5.1 VLOGA ZAPOSLENIH V UČEČI SE ORGANIZACIJI

Organizacije so živi organizmi, ki skrbijo za lastno dobro in se odzivajo na dogajanja v okolju (Tobin, 1998, str. 121). Največ, kar lahko storijo za svoj uspeh in konkurenčnost ter hkrati za svoje zaposlene, je, da oblikujejo okolje, ki bo podpiralo in krepilo aktivnosti učenja in bo omogočalo uporabo mrež znanja za zbiranje in posredovanje znanja. Potreba po znanju, ki jo izražajo zaposleni na vseh nivojih, se eksponentno povečuje, zato prihodnost ne bo omogočala obstoja takega zaposlenega, ki bi lahko obvladal vsa znanja in veščine. Največja vrednost za organizacijo bo tako sposobnost prevesti učenje, ki izvira iz nastalih tržnih sprememb, v znanje, ki se bo utelesilo v spremenjenih proizvodih oziroma storitvah. Uspešne bodo tiste organizacije, ki bodo usmerjene k ukrepanju, posamezniku in njihovem sodelovanju pa tudi navzven v potrebe kupcev. Težiti bodo morale k neprestanemu preverjanju svoje kakovosti in inovacijam ter h kapitalizaciji kreativnih sposobnosti vseh zaposlenih.

Zaposleni v organizaciji so premoženje, kot so premoženje njena poslopja, oprema in druge stvari. Če zaposleni iz organizacije odidejo, vzamejo s seboj svoje sposobnosti in znanja, kar pomeni za organizacijo, ki živi in deluje v novem gospodarstvu znanja, veliko škodo in izgubo. Če odide tako premoženje, ni isto, kot če bi iz organizacije "odšlo" orodje. To je vzrok, da se morajo tudi managerji v sodobnih organizacijah spremeniti, saj morajo postati zastopniki članov organizacij, ki so hkrati svojim podrejenim mentorji in trenerji (angl. coaches), ki jih usmerjajo v smislu učinkovitega prepričevanja in ne več z ukazovanjem. Vloga in položaj zaposlenega se spreminjata v smeri, da mu je treba dati možnost, da ustvarja, strokovno ter osebnostno raste in da se preko tega dalje razvija.

V procesnih organizacijah si vodstva želijo povečati delež *znanjskih delavcev*, ki pri svojem delu uporabljajo tako intelektualno kot ročno delo, na račun klasičnih delavcev (Rant, 2002, str. 299). Da bi lahko dosegli produktivnost takega delavca, je treba doseči spremembe v osnovnem vedenju in v odnosu na ravni celotne organizacije, zelo pomembno pa je, da takega delavca v organizaciji štejemo kot kapital in ne kot strošek. Njegove vrednote morajo biti združljive z vrednotami organizacije, imeti pa mora sposobnost, znanje ne le pridobivati, ampak ga tudi uporabljati.

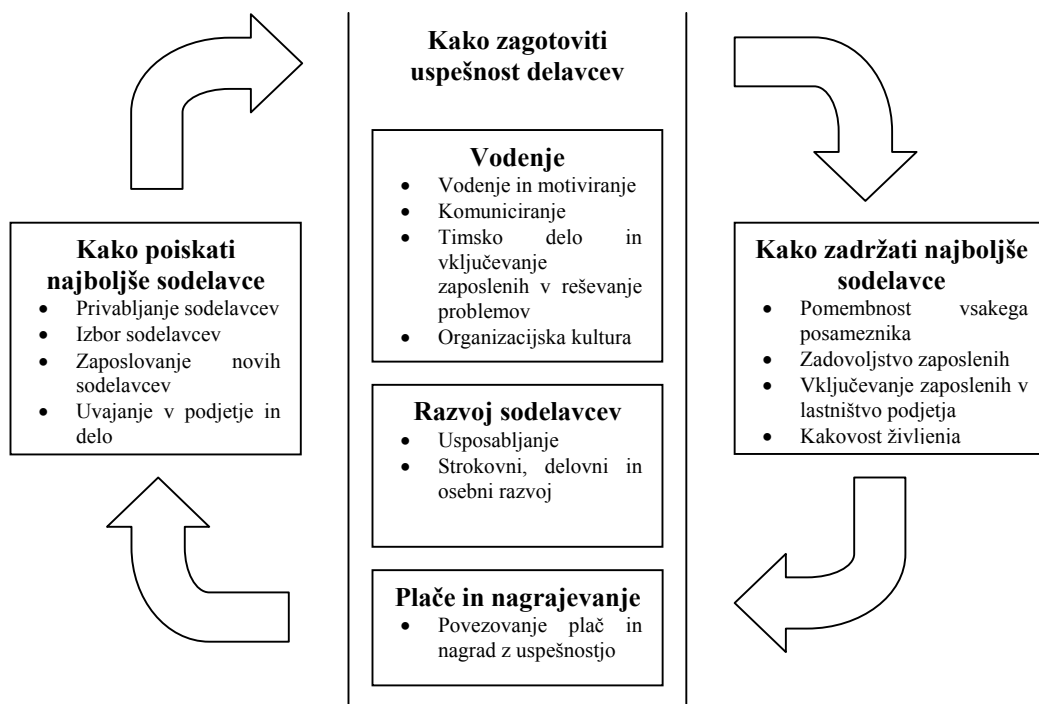
Sledi, da so dobri kadri v današnji organizaciji zrele, z vrednotami usmerjevalne osebe, ki skrbijo za nepretrgani nadaljnji razvoj svoje delovne sile in znajo delati tudi v skupini. Vedno večkrat se poudarja tudi pomen ne le inteligenčnega kvocienta zaposlenega, ampak tudi njegove čustvene inteligence, ki je sposobnost prepoznavanja, obvladovanja in izražanja čustev ter spretnost ravnanja z ljudmi.

Tudi v organizacijah je zelo pomembna čustvena stvarnost, ki je le-te s temeljnimi pravilniki ne bi smele postaviti na stranski tir, saj jim to lahko povzroči vrsto problemov, kot so odločitve, ki uničujejo pogum, zatirajo ustvarjalnost in odločanje, zanemarjajo ključne vrednote spretnosti v družbi, nižajo motivacijo in navdušenje za delo, kar kvarno vpliva tudi na delo v timih. To povzroča pri zaposlenih občutek garanja, namesto da bi delali brez prisile in z gorečnostjo ter občutkom, da so koristni.

Celotni potencial zaposlenih v organizaciji se sprošča predvsem skozi skupne vrednote ter kulturo zaupanja in predajanja pristojnosti, ki daje možnost vključevanja vsakemu zaposlenemu (Nemec, 2002, str. 6). Organizacija s tem doseže maksimalno sodelovanje zaposlenih, ki pozitivno razmišljajo, zato je tudi ohranjanje zaposlenih zagotovljeno. Delitev znanja je prav tako učinkovita in zelo pomembno je, da v takem okolju lahko zaposleni razvijajo svoje sposobnosti v korist celotne organizacije, ki je zainteresirana dati ljudem potrebna orodja in priložnosti ter jih vzpodbuja k nenehnemu učenju in izboljševanju proizvodov in procesov.

Konkurenčna prednost organizacije je torej v veliki meri odvisna od njene sposobnosti za organiziranje in vodenje zaposlenih k njihovem kreativnem in inovativnem delu. Gre za organizacijo, ki je zasnovana na visoki stopnji vključevanja in sodelovanja zaposlenih pri doseganju njenih ciljev (Treven, 1996, str. 89). Pomembno je, da organizacija izbere v procesu pridobivanja kadra "prave" osebe, ki jim potem zagotovi ustrezen način izobraževanja. Slika 14 prikazuje proces zagotavljanja uspešnosti organizacije pri delu z zaposlenimi.

Slika 14: Proces zagotavljanja uspešnosti organizacije z zaposlenimi



Vir: Zupan, Nagradite uspešne, 2001, str. 43

Uspešnost delovanja organizacije je odvisna od kakovosti njenega kadrovskega potenciala in od tega, kako ga prenese v rezultate dela (Zupan, 2001, str. 42), pri čemer si mora organizacija zastaviti tri pomembna vprašanja: kako poiskati najboljše sodelavce (več talenta), kako jim zagotoviti uspešnost in kako jih zadržati – slika 14.

Danes potreba po enakomerni usklajenosti široko razporejenega znanja in tehnične izkušenosti zahteva novo delovno mesto, ki so ga v kar nekaj organizacijah že uvedli. To je delovno mesto "vodje za izobraževanje", ki je odgovoren za urejanje izobraževanja in obveščenosti v organizaciji. Goleman predlaga, da bi morali razmisliti tudi o možnostih, da bi delovne dolžnosti "vodja za izobraževanje" razmejili še na prizadevanja za večjo skupinsko čustveno inteligentnost (2001, str. 321). Velja, da je veriga močna le toliko, kot njen najšibkejši člen, zato je treba pri osebnem razvoju zaposlenih upoštevati tri osnovna področja: razvoj potencialov, komunikacijo in motivacijo.

5.2 VLOGA MANAGEMENTA V UČEČI SE ORGANIZACIJI

Vsaka organizacija si želi uresničiti svoje cilje in vizijo, pri čemer imajo pomembno vlogo zaposleni v njej, ki ustvarjajo poslovni rezultat tako, da vanj transformirajo svoje znanje, ustvarjalnost in zavzetost. To pa kreira potrebo po vodenju, ki mora biti usmerjeno k ljudem.

Najpomembnejše teme tega tisočletja, ki bodo prisilile organizacije k oblikovanju produktivnih vodij, sposobnih reševanja visoko kompleksnih in nestrukturiranih problemov, so različne. Zaznan je premik od lokalnega h globalnemu razmišljanju, hitro odzivanje na tržne spremembe, spopadanje z visoko rastjo, poslovanje prek mej, ki jih zaznamuje organizacija in njeno poslovno okolje – brezmejna organizacija prinaša napredek in koristi organizacijskemu razvoju, predstavljane na vodstvene pozicije – nekatere organizacije napredujejo svoje ljudi na rutinski bazi, to je iz njihove sedanje funkcije direktno na vodilne položaje. Organizacijam so potrebni managerji, ki so sposobni systemskega razmišljanja, vodenja medfunkcijskih timov, alociranja virov glede na uspešnost in integriranja prepletajočih konceptov znanja, na podlagi katerih se rodijo nove, sveže ideje (Dotlich, Noel, 1998, str. 188).

Manager prihodnosti bo imel vlogo oblikovalca organizacije, ki bo prispeval in vzpodbujal aktivnosti oblikovanja namena, vizije in temeljnih vrednot, po katerih naj bi zaposleni v organizaciji delali. Manager bo moral oblikovati tako poslovno politiko, strategijo in strukturo organizacije, s katerimi bo lahko poslovne ideje prenašal v poslovne odločitve, učinkovito pa bo moral prispevati tudi k vzpostavitvi organizacije učenja. Svojim podrejenim bo na voljo kot trener in mentor, ki jih bo vzpodbujal pri iskanju novih možnosti in priložnosti. Predanost sodelavcev bo spoštoval, saj bo tako ustvarjal pozitivno energijo kot pomoč pri doseganju skupnih ciljev.

Uspešen manager je aktiven vodja, ki kreira ugodno delovno okolje. Svojim podrejenim omogoča priložnosti ter jih neprestano spodbuja k visokim dosežkom in osebnemu razvoju. Avtor vidi najpomembnejše naloge managerja, ki bo moral biti vse bolj radoveden, s pozitivnimi pogledi na življenje, pripravljen tvegati, se učiti, prilagajati novemu načinu vedenja ter spreminjati svoja stališča, v oblikovanju takšne strategije organizacije, ki bo vključevala vidike različnih držav, okolij in funkcij ter povezovala zaposlene na globalni ravni. V organizaciji bo moral manager znati zgraditi take strukture, ki bodo usmerjale vedenje zaposlenih k postavljenim ciljem, vcepiti v organizaciji globalno miselnost –

vrednote, ki delujejo kot nekakšno vezivo med različnimi nacionalnimi kulturami in načini dela ter vključiti in motivirati ljudi za uresničevanje skupne vizije prihodnosti razvoja organizacije in delovnih dosežkov.

V procesu zbiranja in pridobivanja znanja je močno vodstvo največkrat ključni dejavnik. Uspešna vodstva to delajo intuitivno, znajo pristopiti do ljudi in jih ustrezno motivirati. V organizaciji se ne zgodi nobena bistvena aktivnost ali sprememba, če ta ni vodena z njenega vrha, kar pomeni, da je brez vrednosti vsak poskus procesa spreminjanja, če z njim ne soglaša predsednik uprave oziroma vršni management. Za uspešno implementacijo kulture učenja je torej najpomembnejši dejavnik vodstveni kader. Managerji vplivajo na zaposlene kot vzorniki in mentorji, ki oblikujejo vizijo organizacije in vplivajo na nastanek njene kulture ter določajo motivacijski in sankcijski sistem v njej (Ivanko, 2001, str. 142).

Za dobro vodenje je ravno tako pomembna čustvena inteligenca, saj kaže managerjeve vodstvene sposobnosti. Čustveno inteligenco se da izmeriti z več metodami (na primer z metodo 360 stopinj, kjer managerja ocenjujejo podrejeni, sodelavci na isti ravni in nadrejeni), možno pa jo je tudi razvijati, na kar vplivajo predvsem bogate izkušnje.

V družbi znanja bo treba z ljudmi ravnati drugače. Odpraviti bo treba nekakšen status quo pri osebni in strokovni razvoju posameznikov, izboljšati timsko delo, odnose z zaposlenimi in med njimi, komuniciranje, strateško ravnanje z delovno uspešnostjo posameznikov in skupin (Gruban, 1999, str. 48). V vodjih, managerjih, šefih tudi slovenskih podjetij, je še vedno velika rezerva, ki onemogoča mobilizacijo človeškega potenciala in znanja, saj le-ti prepogosto s svojim avtorskim in neučinkovitim slogom vodenja niso sposobni aktivirati današnjega "delavca znanja". Prav slog vodenja je lahko največja ovira in hkrati tudi največja rezerva in priložnost za aktiviranje človeških potencialov, saj lahko bistveno pripomore k izboljšanju konkurenčne usposobljenosti organizacije.

Sodobna ekonomija zahteva nove E-managerje, ki bodo morali biti sposobni ustvariti takšno organizacijsko kulturo, ki bo odsevala lastnosti, kot jih ima internet sam: odprtost, temelji, postavljeni na znanju, povezljivost, eksperimentalnost in brezmejnost (Dimovski, Penger, 2002, str. 54). Od E-managerjev se zahtevajo nove sposobnosti in številne nove veščine, ki so naslednje: hitrost, sposobnost učenja in razvijanja, odprtost, sposobnost (virtualnega) sodelovanja, znanje opredeljevanja standardov, dobra komunikacija, osredinjenost na kupce, sposobnost razvijanja filozofije ravnanja z znanjem in vodenja s primeri, internetna pismenost ter hitro odločanje.

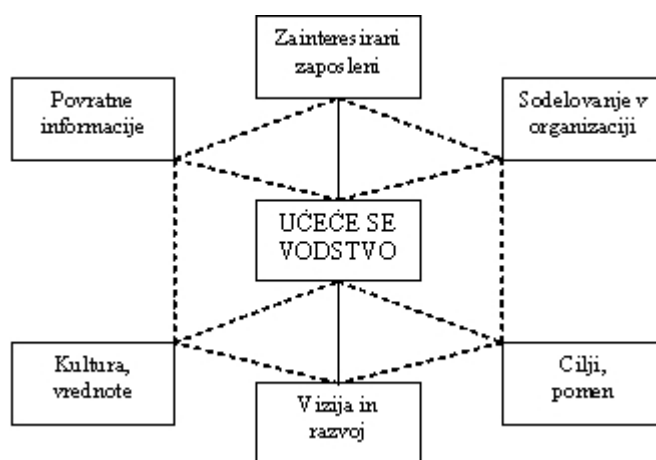
Podcenjevanje človeškega dejavnika prav gotovo organizacije ne pelje v uspešno poslovanje v današnjem konkurenčnem boju. Pomembno je, kako zaposleni doživljajo vodenje, saj vpliva na njihovo motivacijo, osebno rast in razvoj, s tem pa tudi na njihove zmožnosti in pripravljenost za delo. Za managerja je najlažje, za uspeh organizacije pa škodljivo, če lepi ljudem nalepke, ki pomenijo nekakšne njihove attribute: pridni, zanesljivi, leni, neodgovorni in podobno. Poslovna strategija je lahko še tako dobra, pa ne bo uspešna, če vodja nima poslušarja za ljudi, za ravnanje z medsebojnimi odnosi, za izbiro sodelavcev, če nima moči in avtoritete, karizme ter zaupanja v izpeljavo strategije, ki prinaša ugodne spremembe.

Največkrat sta vzroka za težave pri poslovanju organizacij slaba medsebojna povezanost in neučinkovito komuniciranje med zaposlenimi. Pretok informacij je za uspeh v poslovanju čedalje bolj pomemben, zato so uspešna podjetja vzpostavila dvosmerno komunikacijo in

njihova vodstva vse bolj upoštevajo nasvete, zamisli in pripombe tudi nižjih struktur zaposlenih, ki se pri delu srečujejo z različnimi problemi.

Sodobna znanstvena paradigma na področju managementa pojasnjuje, da v današnjem, postindustrijskem podjetju ne potrebujemo več klasičnih managerjev. Slika 15 prikazuje učeče se vodstvo, saj je ključna lastnost današnjega podjetja spontanost, ki temelji na principih samoorganiziranosti, timskega dela in podjetniške iniciativnosti (Kovač, 2000, str. 33). V takem podjetju bodo morali managerji spremeniti predvsem štiri temeljne managerske funkcije tako, da bo načrtovanje postalo usmerjanje, učenje in spodbujanje. Organiziranje naj pomeni decentralizacijo, standardizacijo in kakovost. Vodenje zamenjujejo poslovni timi, podjetniška iniciativnost. Nadzor pa se spreminja v obliko samonadzora in odgovornosti do drugih.

Slika 15: Učeče se vodstvo v spreminjajočem se okolju



Vir: Možina et al., 2002, str. 38

Vloga managementa mora biti vse manj "direktorska" in vedno bolj usmerjena v "omogočanje", "mentorstvo" in "svetovanje". Thonen, ki se že vrsto let ukvarja z razvojem obsežnega računalniškega sistema *Odkrivanje in razvijanje potencialov uspešnosti*, meni, da je v slovenskih organizacijah bistveno premalo duha zmagam –zmagaš, da so vloge razdeljene na stari način in premalo temeljijo na znanju, v skladu s tem pa vidi tudi managerski slog v teh organizacijah (Pavšič, 2003, str. 9).

Doseganje zadovoljstva zaposlenih je nujni prvi pogoj za ustvarjanje dodane vrednosti in ima korenine globoko v kulturi organizacije. Zadovoljstvo zaposlenih se večja v organizacijah, ki kreirajo sodoben tip voditeljske kulture, kjer se imajo zaposleni možnost razvijati in so motivirani za delo. Nesporno dejstvo je, da zadovoljne kupce lahko pridobivajo le zadovoljni zaposleni, ki so močno vpeti v vizijo in strategijo organizacije.

Nezadovoljstvo zaposlenih bi moralo biti za vodstvo organizacije signal, poziv, da so potrebne nujne spremembe, saj se nezadovoljstvo ljudi lahko kaže v povečani odsotnosti z dela, nižji produktivnosti, slabši kakovosti izdelkov/storitev, nezainteresiranosti za koristne predloge, izboljšave in inovacije ter v fluktuaciji, kar ima lahko vidne finančne posledice.

Manager bo v prihodnosti deloval tako, da bo privabil in zadržal kakovostne ljudi, zato pa bo moral v organizaciji utrditi primerno kulturo, ki bo krepila in podpirala občutek lastne

vrednosti zaposlenih, kjer se bodo zaposleni počutili varne, sprejete, primerno zaposlene s strokovnimi vprašanji in priznane. V taki organizaciji bodo zaposleni dobivali konstruktivne povratne informacije, imeli bodo pristojnosti, primerne njihovim odgovornostim, delali bodo z jasno začrtanimi pravili, vedeli bodo, kaj se od njih pričakuje, spodbujani bodo k samostojnemu reševanju svojih težav, kolikor je le mogoče, v skladnosti med zapisano filozofijo podjetja ter vedenjem managerjev pa bodo lahko videli zgled, ki jih bo motiviral, da se mu približajo. Manager bo moral znati razviti zaposlene do te mere, da bo čimbolj zmanjšal vrzel med njihovimi kompetencami in predvideno uspešnostjo.

Lastnosti managerjev, ki jih zaposleni v vseh kulturah visoko cenijo, so predvsem vizionarstvo, predanost delu, sodelovanje, usmerjenost k ljudem, skupinsko delo in samostojnost (Možina, v Pavšič, 2003, str. 17), medtem ko zaposleni vidijo izredno slabe lastnosti managerjev v neodločnosti, egocentričnosti, usmerjenosti zgolj v opravljanje nalog in ne k ljudem, nesodelovanju, neprijaznosti in diktatorskem vedenju.

5.3 OBLIKOVANJE KULTURE ZNANJA V ORGANIZACIJI

Kot pravi Schein, pomeni uvajanje sprememb v organizaciji brez spremembe kulture, izvajanje novega načina dela s starimi vrednotami, kar povzroči odpore proti spremembam (1999, str. 17).

Značilnostim vedenja ljudi v organizaciji ali delu organizacije, pravimo kultura (Tavčar, v Možina et al., 2002, str. 177). To je način, kako v organizaciji delajo. Kultura daje organizaciji osebnostni ton, prepoznamo jo po pojavnih znakih – artefaktih. Področja, kjer lahko prepoznavamo določeno kulturo organizacije, so lahko: vedenje managementa, odnosi do sodelavcev, poslovanje, organiziranost, dokumenti, poslopja, podoba podjetja, obredi in simboli. Njene pojavne oblike se zrcalijo v simbolih, vzornikih, ritualih in vrednotah zaposlenih. Tavčar povzema Scheina in Edgarja, ki definirata organizacijsko kulturo kot vzorec temeljnih domnev, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je soočala s prilagajanjem navzven in povezovanjem navznoter. Vzorec se je dovolj izkazal, da je v skupini obveljal, zato nove člane učijo po njem, kako naj dojemajo, mislijo in zaznavajo zadeve.

Kultura je torej akumulirano medsebojno učenje znotraj posamezne skupine, ki ga sestavljajo vedenjski, čustveni in kognitivni elementi celotne psihologije delovanja skupine in je globlja raven temeljnih domnev ter prepričanj, ki so skupne zaposlenim v organizaciji, ki delujejo na nezavedni ravni, ter so temeljni samoumevni načini percepcije samega sebe in svojega okolja (v Vrčon – Tratar, Snoj, 2002, str. 46). Obstoječa organizacijska kultura je tako rezultat preteklosti organizacije, zagotavlja pa ji stabilnost, smotrnost in predvidljivost delovanja.

Marquardt pravi, da kulturo sestavljajo religija, jezik, izobrazba, ekonomija, politika/zakoni, družina, družbena struktura, zgodovina in geografija ter naravni viri (Marquardt, 1999, str. 153) in poudarja razliko med:

- *človeško naravo*, ki je vse tisto, kar imajo na splošno skupnega vsi ljudje in je podedovano od prednikov: sposobnost izražanja nezadovoljstva, jeze, strahu, ljubezni, sreče, žalosti in osamljenosti; kako se človek vede in izraža te občutke je opredeljeno s kulturo;

- *kulturo*, ki ima več plasti: navade, ki so navzven bolj vidne, sestavljene iz obnašanja, simbolov ter ritualov in vrednote, jedro kulture, ki so težje razumljive in sprejemljive ter povezane z različnimi domnevmi, in
- *osebnostjo*, ki pomeni način odzivanja človeka na dogodke v njegovem okolju; avtor jo primerja z glino, ki ji konstantno spreminjata obliko kultura in osebne izkušnje.

Organizacijska kultura je zelo heterogen pojem, v katerem so združene različne dimenzije znotraj organizacije, zato je tudi definicij, ki jo razlagajo, veliko. Kultura je tisto, kar resnično omogoča razumeti bistvo in dušo organizacije, kar je globlje od organigramov, pravil, strojev in zgradb.

Organizacijsko kulturo se da opisati na več načinov. Večina definicij zajema naslednje tri glavne elemente (Marquardt, 1999, str. 151): (1.) način življenja, ki ga delijo in sprejmejo vsi ali skoraj vsi člani skupine, (2.) starejši člani prenašajo informacije o kulturi na mlajše člane in (3.) metodo za oblikovanje percepcije in obnašanja posameznika v družbi.

Tisti, ki želi spreminjati kulturo v svoji organizaciji, se mora najprej spoznati z vsemi tremi ravni, ki določajo tip kulture. Spoznati mora tiste elemente, ki jih je videti, slišati in občutiti – opaziti (vrsta tehnologije, odnosi do strank in med zaposlenimi, način komuniciranja, stil oblačenja in drugo). Naslednja raven so zapisani elementi v viziji, ciljih, strategijah, kodeksih, raznih navodilih, sloganih in podobnem. Končna raven pa zajema nezavedne elemente, ki izvirajo iz prepričanj, misli in občutkov zaposlenih in so se oblikovali v procesu razvoja organizacije ter temeljijo na vrednotah in načelih ključnih managerjev in ustanoviteljev (Schein, 1999, str. 48).

Spreminjanje kulture v organizaciji je dolgoročni proces, ki zahteva poznavanje dejavnikov, ki so doslej vplivali na njeno oblikovanje in so naslednji (Češnovar, 2003, str. 49):

- *navade, vrednote in običaji* okolja organizacije;
- *vrednote* ustanoviteljev in lastnikov;
- *logotipi, simboli in slogani* ter druge oblike prenosa organizacijskih vrednot na zaposlene;
- *vedenje managementa*, ki se kaže v slogu vodenja, v odzivanju vodstva na krizne razmere in izjemne dogodke;
- *kadrovanje*, kjer se kažejo merila izbiranja sodelavcev, način socializacije novincev, izobraževanje in usposabljanje;
- *sistem nagrajevanja*, ki je slika tega, kaj se stimulira in kaj sankcionira, *sistem informiranja* pa je odsev pretoka informacij v notranjem in zunanjem okolju organizacije;
- *organizacijska struktura*, kjer je vidna oblika in število organizacijskih ravni ter *procesi*, ki odsevajo informatizacijo in avtomatizacijo.

Kultura pokaže tisto, kar je za organizacijo tipično, katere so prevladujoče lastnosti organizacije in katere navade odsevajo njeno osebnost. Najlažja stopnja opazovanja kulture je preprost obisk organizacije in njenih zaposlenih. Takrat lahko zaznamo, kar vidimo, slišimo in občutimo. Nekaj pove videz okolja, govori nam obnašanje zaposlenih, ki ga imajo do nas in med seboj. V različnih organizacijah jasno zaznamo različno kulturo in zaposleni na nas naredijo različne vtise, navidezno pa ne moremo ugotoviti, zakaj se člani v določeni organizaciji tako obnašajo. Kultura v organizaciji postaja vir konkurenčne prednosti, saj je ni lahko posnemati ali celo kopirati.

Tavčar glede na podatke raziskav, ugotavlja, da je izrazita kultura najbrž dejavnik uspešnosti, toda pod pogojem, da se ujema s kulturo okolja, v katerem organizacija deluje (v Možina et al., 2002, str. 186). Česnovar povzema rezultate štiriletnih proučevanj vpliva kulture organizacije na poslovno uspešnost, ki jih je izvajal Kotter, ugledni harvardski profesor in so tile: sredi devetdesetih let so imele organizacije z močno in prepoznavno kulturo v primerjavi z drugimi štirikrat hitrejšo rast prihodka, ustvarile so sedemkrat več novih delovnih mest, vrednost njihovih delnic pa je naraščala dvanajstkrat hitreje (2003, str. 48).

Organizacija ima močno kulturo takrat, ko imajo vsi managerji relativno konsistentne vrednote in metode dela in vsi zaposleni te vrednote hitro sprejemajo. Moč kulture se kaže v homogenosti kolektiva. Dolgoročne negativne posledice za organizacijo pa lahko povzroči močna kultura, za katero so značilne napačne usmeritve in neprilagodljivost.

Organizacijska kultura, ki je v težavah, se kaže preko različnih simptomov. Morda so v organizaciji nejasne vrednote in prepričanja o tem, kako uspeti. Lahko je veliko prepričanj, pa so nejasne prioritete in pomembnost ali pa imajo različni deli organizacije povsem različna prepričanja. Vodje so lahko destruktivni, rituali so bodisi neorganizirani: vsak počne stvari po svoje ali so si celo nasprotujoči: "levica ne ve, kaj dela desnica". Lahko zaznamo tudi obrnjenost organizacije navznoter, rivaliteto namesto tržne usmerjenosti navzven ali pa pretirano kratkoročnost, nezadovoljstvo zaposlenih, fragmentiranost in nedoslednost ("tisti zgoraj ne vedo, kaj počnejo, ali tisti zgoraj dobro vedo, kaj počnejo"), čustvene izbruhe in negotovost, strah, nezaupanje. V nekaterih okoljih se vnamejo prave vojne subkultur³³ namesto koeksistence, vidne pa so izključujoče se vrednote (Gruban, 2003, str. 11).

Kot posledica morebitnih dvojnih meril se v organizaciji pojavi cinizem³⁴. Cinizem pa je hud sovražnik pozitivne kulture v organizaciji. Organizacijska kultura je eden bistvenih dejavnikov uspešnega vodenja.

Učinkovitost in uspešnost organizacije sta v današnjem hitro se spreminjajočem okolju, prežetih s konkurenčnim bojem, v mnogočem odvisni od njenega znanja, kako vključuje v svoje procese tudi psihične procese zavesti in podzavesti zaposlenih. Z vizijo odličnosti lahko organizacija vzpostavi tako vzdušje in razmere, v katerih se bodo zaposleni počutili kot pomembni deli celote in bodo hoteli sproščati in uveljavljati nevidne kapitale, ki so skriti v njihovih glavah.

Organizacijsko kulturo, ki bazira na poziciji hierarhije, bo nadomestila kultura, ki bo temeljila na učenju in spretnosti posameznikov v organizaciji. Gruban meni, da takšna kultura potrebuje okolje, kjer je čustvom zaposlenih dovoljena svoboda, kjer si bodo med seboj lahko zaupali, izmenjevali ideje in znanje (2003, str. 8). Okolje nezaupanja, kjer so emocije zaposlenih zatajevane ali celo blokirane in neupoštevane, njihove ideje pa zasmehovane, zadržuje temeljni pogoj uspeha organizacije, to je znanje v glavah posameznikov, ki nimajo nikakršnega interesa za dodajanje nove vrednosti izdelkom/storitvam. Kultura znanja v

³³ V nobeni organizaciji kultura ni povsem enovita. Predvsem različne lokacije, trgi, hierarhične ravni, funkcije vplivajo na oblikovanje kulture in pojavijo se razlike, največkrat v večjih, starejših in lokacijsko razdeljenih organizacijah. Te različne podkulture imenujemo tudi subkulture in vplivajo na različno odzivnost organizacije na spremembe in izzive iz okolja.

³⁴ Bunc razloži cinizem kot nesramnost, brezobzirnost, predrznost. Njegova najvišja modrost je, če človek vse opravi sam in zase nič ne potrebuje. Od tod izvira navajanje k skromnemu življenju, zaničevanju kulture, preziranju uredb in družbenega reda (Bunc, 1998, str. 80).

organizaciji naj torej podpira ustvarjanje in transfer znanja, poudarja kreativnost, inovacije, učenje in pripravljenost na delitev znanja z drugimi.

S spreminjanjem kulture v organizaciji je možno vplivati na njen poslovni rezultat, saj ima kultura vpliv na: sposobnost uresničevanja poslovnih strategij, motivacijo zaposlenih, sposobnost učenja organizacije, učinkovitost, inovacijske zmožnosti in spreminjanje. Kulturo v organizaciji je treba najprej analizirati, kar pokaže, kaj prispeva in kaj ovira izpolnjevanje njenega poslanstva. Naslednji korak je poseg v kulturo in skrb za izvedbo želenih sprememb.

Prav je, da se kultura spreminja postopoma, z več zaporednimi koraki, kot so: analiza in spoznavanje obstoječe kulture, opredeljevanje ciljev organizacije po spremembi kulture, spremembe kulture naj se obravnavajo v delovnih skupinah poslovodij in sodelavcev, postopno uvajanje sprememb in ocenitev doseženega stanja (Tavčar, v Možina et al., 2002, str. 193).

Osebnostne značilnosti managementa so pomemben dejavnik, ki vpliva na kulturo organizacije, zato je z menjavo le-tega najbolj preprosto doseči menjavo kulture v organizaciji.

Velikokrat je prav kultura v organizaciji ovira za spremembe. Njeni osnovni deli so nevidni, njen globlji pomen so skupni in deljeni vzorci, ki jih njeni člani imajo in so zanje samoumevni. Kultura moderne organizacije mora postati bolj timsko osnovana, saj kreira učečo se organizacijo (Schein, 1999, str.21). Uvajanje sprememb v organizaciji brez spremembe organizacijske kulture pomeni izvajanje novega načina dela s starimi vrednotami, kar povzroči odpore proti spremembam, zato je pri uvajanju koncepta učeče se organizacije pomembno opredeliti ciljne elemente kulture, ki jih organizacija svojim članom lahko posreduje tudi v obliki kodeksa obnašanja. V organizacijsko kulturo je treba integralno vključiti strategijo in komunikacije. Ljudje so sposobni spreminjati svoja prepričanja, vrednote in socialne pomene. Pomembno vlogo interpretatorjev imajo pri tem managerji, saj so sami kreatorji in soustvarjalci nove kulture v organizaciji, kar lahko učinkovito počno v procesu komunikacije, preko simbolov, jezika in ritualov.

Managerji morajo narediti vse, da omogočijo uvajanje sprememb, kot odgovorov na izzive, ki v organizacijo prihajajo iz okolja; zato je treba le-te uglasiti s kulturo, s strategijo in strukturo organizacije. Deal in Kennedy predlagata pet zlatih pravil za spremembe v kulturi (1998, str. 31):

- doseganje konsenza o potrebi po spremembah,
- zaupanje, odkritost in dvosmerno komunikacijo,
- izobraževanje in usposabljanje za potrebne kompetence,
- potrpežljivost in
- fleksibilnost.

Managerji morajo odpravljati razloge za strah, ki ga najdemo v ljudeh, ko gre za spremembe. Kulture si ni mogoče izposoditi od uspešnejše organizacije³⁵, ker je specifična za vsako organizacijo posebej. Vse organizacije in njihovi managerji se morajo prvenstveno zavedati, da je ključ do želenih sprememb v vrhunski komunikaciji in njihovem osebnem zgledu, saj zaposleni verjamejo in posnemajo tisto, kar vidijo. Zgolj deklarativno zavzemanje za nove

³⁵ Generalni direktor uspešne ameriške družbe Southwest Airlines, katere temeljni razlog za tak uspeh izhaja iz izjemne organizacijske kulture, pravi: "Konkurenca nas poskuša posnemati, vendar nas ne more. Naša kultura je lastna le naši družbi." (Ložar, 1999, str. 59).

vednote ne prinaša organizaciji nič dobrega, lahko ji celo škodi. Proces vplivanja na kulturo mora biti zelo dobro premišljen in usklajen z vsemi vidiki poslovanja v organizaciji. Želena vedenje se bo od vrha organizacije preneslo skozi vse njene ravni prav do vseh zaposlenih (Pirc, 2001, str. 345). Manager lahko skozi kulturo v organizaciji promovira učenje, prenašanje znanja in njegovo uporabo, s čimer ustvarja osredinjenost na znanje.

Da bi organizacija lahko začela z učinkovitim uvajanjem kulture znanja, se mora zavedati tako tistih dejavnikov, ki spodbujevalno vplivajo na želeno kulturo, kot tistih, ki jo zavirajo. Kulturo znanja v organizaciji podpirajo jasni skupni cilji, odprtost in medsebojno zaupanje, učinkovita komunikacija, utečeno timsko delo ter dober zgled vodstva pri ravnanju z znanjem. Na gradnjo kulture znanja slabo vpliva podcenjevalni odnos do zaposlenih, ravno tako pa jo zavira precenjevanje individualnih dosežkov.

5.4 VODENJE V UČEČI SE ORGANIZACIJI

Zaposleni v učeči se organizaciji so motivirani za ustvarjalno razmišljanje, ki producira inovativne ideje. Za takšno "energizacijo" zaposlenih, pa je potrebno ustrezno vodenje, ki je naravnano k vzpodbujanju zaposlenih. Vodja mora biti mentor, njegovo vodenje je zgled zaposlenim.

"Šefovski" način vodenja ni dober, saj uporablja strah kot orodje za motivacijo. Pri takšnem načinu vodenja šef določa nalogo, merila in način dela (Bizjak, 2002, str. 1273). S podrejenimi ne sodeluje in se z njimi o ničemer ne posvetuje, pri delu uporablja prisilo, krivdo za neuspeh pa pripisuje podrejenim. "Managerski" način vodenja je veliko bolj ustrezen za učečo se organizacijo, saj manager pri izbiri naloge pritegne delavce k razpravi, jim olajša delo, jim pomaga povečevati produktivnost, jih posluša in opogumlja k izboljšanju kakovosti ter zniževanju stroškov. S podrejenimi manager izmenjuje stališča, uvede samonadzor pri delu, namesto prisile pa uporablja učenje zaposlenih o pomenu nenehnih izboljšav. Vzrok za napake pri takem načinu vodenja išče manager v slabem sistemu dela in se zaveda, da je za njegovo učinkovitost odgovoren on sam.

S "šefovskim" načinom vodenja se vzdržuje večno nasprotje med vodilnim in podrejenimi. Dejstvo je, da je manager odgovoren za kontinuiteto svoje organizacije, za izpopolnjevanje zaposlenih in spremembe v sistemu, česar se mora zavedati, sprejeti mora nov način mišljenja in narediti spremembe najprej pri samem sebi.

Zunanje faktorje, ki povzročajo pri ljudeh strah, samoobrambo in nezdravo tekmovanje, lahko iščemo v: prisilnem ocenjevanju (v šolah), uniformiranem uvrščanju zaposlenih v "škatlice", plačevanju po normi, postavljanju numeričnih ciljev brez ustreznih metod za njihovo doseganje in podobnem (Deming, 1994, str. 133). Da bi zmanjšali in ukinili strah, ki ga čutijo zaposleni, naj managerji uvedejo načine dela, ki bodo spodbujali moč in razvoj posameznikov, da se bo povečalo njihovo samospoštovanje, dostojanstvo in pripravljenost sodelovanja, saj se bodo tako otresli načel teorije o zunanjem nadzoru in prisili, ki duši medsebojne odnose. Nova načela vodenja je treba prenesti na vse ravni vodenja, saj bo le tako zagotovljen stik s podrejenimi, ki prinaša veliko prednosti v skupno dobro organizacije.

Transformacija klasične vloge managerja omogoča spremembo struktur, procesov in kulture organizacije v učečo se podjetje, za kar je treba, da se management že v strateških dokumentih

zaveže k takemu ravnanju, ki se na operativni ravni kaže skozi opredelitev potrebnih znanj in njihovih nosilcev ter potrebnih podpornih okoljih.

Ker je potreba po spodbujanju in usmerjanju zaposlenih vse bolj naraščala, sta se razvila tudi dva nova tipa vodenja (Možina et al., 2002, str. 531):

- *transformacijsko vodenje*, ko vodja sodelavce spodbuja k idealom in moralnim vrednotam, ki jih navdušujejo pri reševanju problemov pri delu; to je vodenje z motiviranjem;
- *transakcijsko vodenje*, ko se vodja in zaposleni sporazumevajo o materialnih, kadrovskih in drugih ugodnostih.

Eden novejših modelov vodenja je *participativni model vodenja*; ta določa pravila, ki omogočajo zaposlenim, da sodelujejo v procesu odločanja v različnih situacijah. Participacija zaposlenih obsega različne načine udeležbe zaposlenih v odločanju in drugih vidikih življenja v organizaciji. V novejši literaturi zasledimo izraz opolnomočenje (angl. empowerment), kar pomeni dajanje več moči tistim, ki je nimajo in možnosti nadzora nad lastno usodo.

Učeča se organizacija potrebuje drugačne vodje kot tradicionalna organizacija. Vodja zaposlenim svetuje, jih podpira pri pridobivanju, prenašanju in uporabi znanja. Je mentor zaposlenim in je skupaj z njimi pripravljen iskati ustrezne odgovore na porajajoča se vprašanja.

6 RAZISKAVE O UČEČI SE ORGANIZACIJI IN O RAVNANJU Z ZNANJEM V PODJETJIH

6.1 RAZISKAVA "NA POTI K UČEČEMU SE PODJETJU"

V prvem delu raziskovanja predstavljam raziskavo "Na poti k učečemu se podjetju" Inštituta za razvoj učečega se podjetja (Inštitut USP) iz Ljubljane, ki je bila opravljena v letu 2003. Omenjeno raziskavo Inštitut USP, s katerim sem sodelovala, izvaja že peto leto zapored z namenom, oceniti razširjenost koncepta učeče se organizacije v slovenskem prostoru in ugotoviti stopnjo razvoja elementov učeče se organizacije med temi podjetji.

6.1.1 NAMEN RAZISKAVE

Namen raziskave je bil z raznih vidikov ugotoviti stopnjo razvoja učeče se organizacije v različnih slovenskih podjetjih in način ravnanja z znanjem v posameznih podjetjih. V ta namen je bilo poslanih 500 anketnih vprašalnikov največjim slovenskim podjetjem³⁶.

6.1.2 POTEK RAZISKAVE

Izbranim podjetjem je bil poslan omenjeni anketni vprašalnik, ki je bil predhodno testiran na vzorcu podjetij. Zajemal je naslednjih deset sklopov vprašanj:

- 1. strateški vidik**, ki pojasni ali so elementi učeče se organizacije in ravnanja z znanjem zapisani v dokumentih podjetja, koliko zaposlenih pozna vizijo podjetja, ali se izvaja benchmarking posameznih funkcij v podjetju in ali so v podjetju pisno opredeljene tudi

³⁶ V prilogi 1 je vzorec anketnega vprašalnika.

temeljne vrednote, ki so potrebne za učinkovito ravnanje z znanjem;

2. **vloga managementa**, ki kaže odgovornost in usposobljenost managementa pri uvajanju elementov učeče se organizacije ter učinkovitega ravnanja z znanjem v podjetjih, usposobljenost internih trenerjev in delež zaposlenih, ki so vključeni v letne razgovore;
3. **organizacijska kultura**, ki pojasnjuje, ali so spremembe v podjetju pisno načrtovane, ali se sistematično izvajajo programi za povečanje zadovoljstva kupcev, ali se zaposleni ravna po svojem kodeksu obnašanja;
4. **gospodarjenje z znanjem**, ki prikazuje, ali ima podjetje pisno opredeljena potrebna ključna znanja, kako ima le-ta shranjena, ali ima določene skrbnike znanja, ali je prenos znanja po podjetju sistematično urejen in ali so kupci vključeni v razvojne projekte podjetja;
5. **organizacija učenja**, ki pove, ali podjetje načrtuje izobraževanje v skladu z vizijo razvoja, ali se izobražujejo vsi zaposleni in koliko ur se povprečno zaposleni izobražuje v letu;
6. **vloga posameznika**, ki pove, čigava je odgovornost za razvoj posameznikov v podjetju, ali se vključuje v reševanje problemov in sprejemanje odločitev širši krog zaposlenih in kdo načrtuje učenje posameznikov v podjetju;
7. **motiviranje** prikazuje, ali sistem nagrajevanja podpira uvajanje elementov učečega se podjetja in ali v podjetju zaposlene načrtno spodbujajo, da novo znanje uporabljajo v praksi;
8. **procesi in sistemi** pojasnijo, ali zaposleni redno prejemajo informacije o finančnih rezultatih poslovanja ter o doseženih ciljih poslovanja in kakšen je pretok informacij od spodaj navzgor, saj le-to podpira učinkovit prenos znanja po različnih delih podjetja;
9. **merjenje rezultatov** kaže na sistematičnost ugotavljanja kakovosti izobraževanja, spremljanja in merjenja učinkov naložb v znanje ter zadovoljstva zaposlenih;
10. **vplici**, ki jih ima koncept USP na poslovno uspešnost podjetja.

Vprašanja, poslana preko pošte, na direktorje izbranih podjetij, so bila zaprtega in odprtega tipa. Anketni vprašalniki so bili naslovljeni na podjetja, ki so bila izbrana iz i bona, po kriteriju števila zaposlenih. Vrnjenih, veljavnih odgovorov je bilo 98, kar pomeni približno 20-odstotno odzivnost. Raziskava "Na poti k USP" je potekala v februarju in marcu 2003, obdelava vprašanj pa je bila opravljena v obliki odstotnih razmerij.

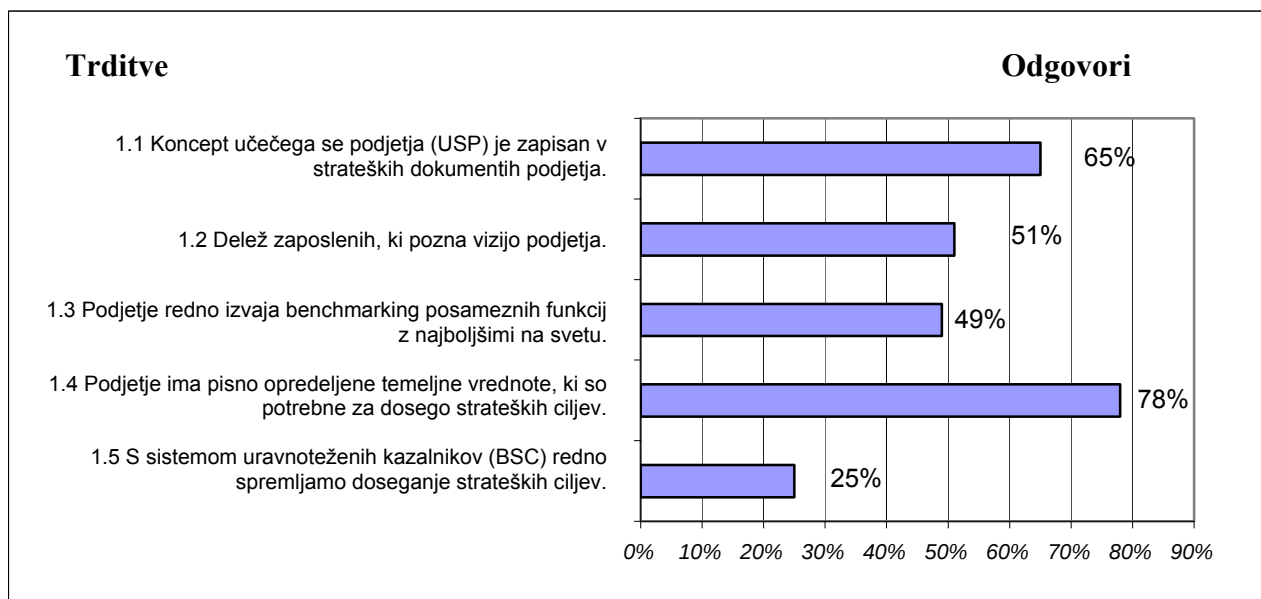
6.1.3 REZULTATI RAZISKAVE

V nadaljevanju prikazujem rezultate raziskave po posameznih sklopih vprašanj, kot so bila podjetjem zastavljena.

Strateški vidik

Rezultati raziskave elementov koncepta učeče se organizacije, s *strateškega vidika*, so prikazani na sliki 16. Koncept USP ima zapisan v strateških dokumentih 65% opazovanih podjetij. Dobra polovica zaposlenih pozna vizijo podjetja (51%). Benchmarking posameznih funkcij, z najboljšimi na svetu, redno izvaja 49% podjetij, medtem, ko ima pisno opredeljene temeljne vrednote 78% opazovanih podjetij. Doseganje strateških ciljev s sistemom uravnoteženih kazalnikov redno spremlja 25% podjetij.

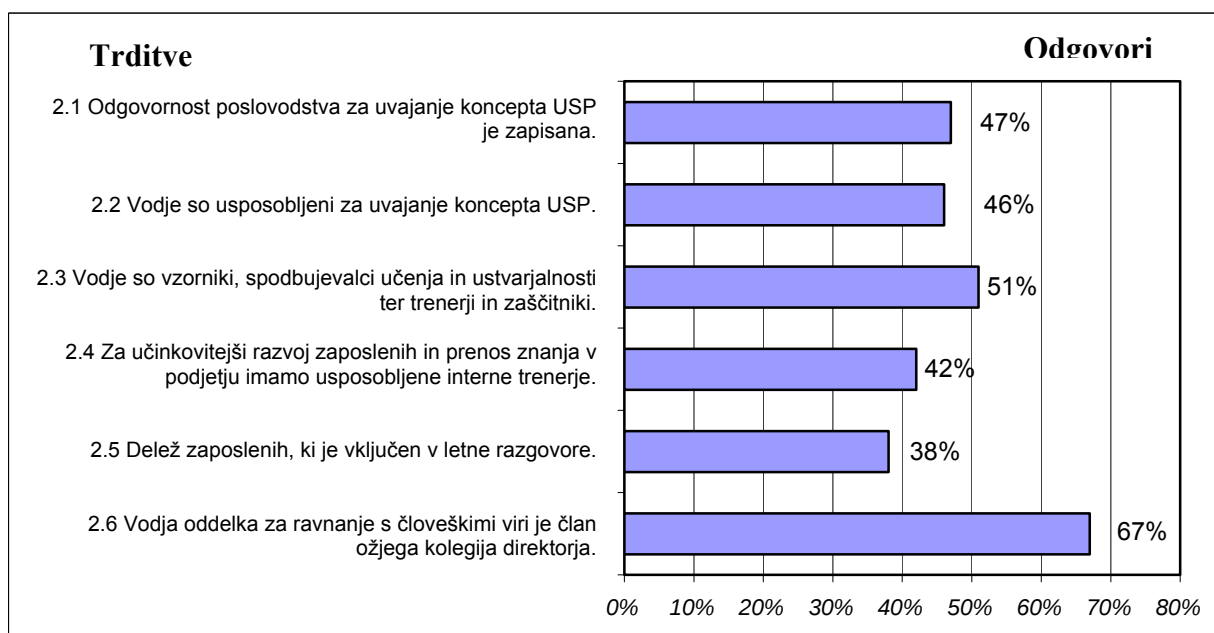
Slika 16: Strateški vidik



Vir: Raziskava "Na poti k USP", 2003, 1

Vloga managementa

Slika 17: Vloga managementa



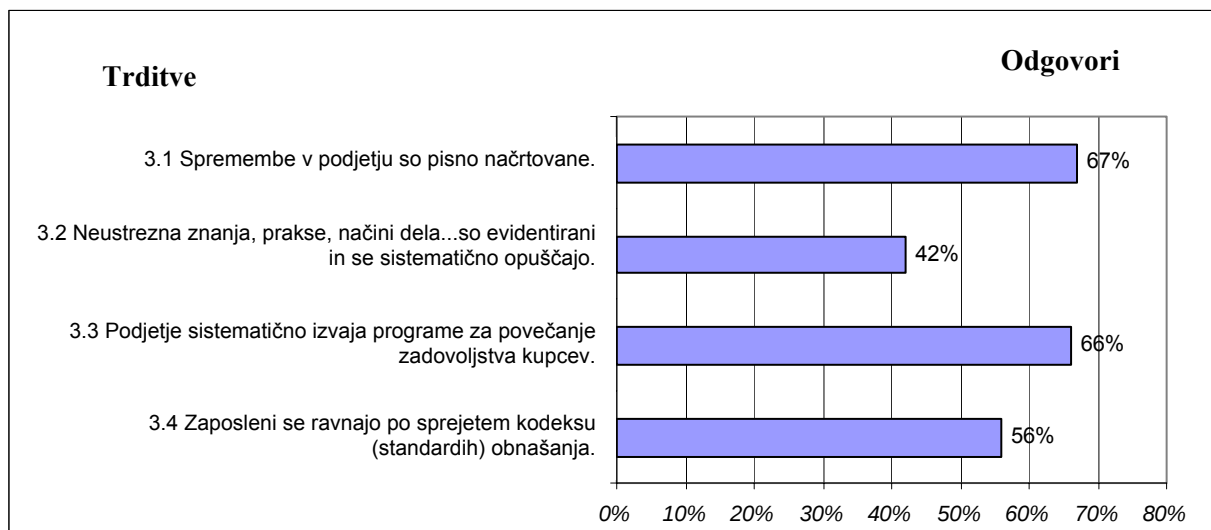
Vir: Raziskava "Na poti k USP", 2003, 2

Rezultati raziskave o vlogi managementa v učečem se podjetju, so prikazani na sliki 17. Delež podjetij, kjer je odgovornost posloводства za uvajanje koncepta USP zapisana, je 47% in približno enak odstotek vodij je tudi usposobljenih za uvajanje koncepta (46%). Vodje imajo vlogo vzornikov, spodbujevalcev učenja in ustvarjalnosti v 51% podjetij. Usposobljene interne trenerje za učinkovitejši razvoj zaposlenih in prenos znanja ima 42% podjetij, v letne razgovore pa je v opazovanih podjetjih vključenih 38% zaposlenih. Vodja oddelka za ravnanje s človeškimi zmogljivostmi je član ožjega kolegija direktorja v 67 odstotkih podjetij.

Organizacijska kultura

Rezultati raziskave elementov znanja, ki kažejo organizacijsko kulturo, so prikazani na sliki 18. Spremembe v podjetju so pisno načrtovane v 67%, opazovana podjetja tudi v približno enakem odstotku (66%) sistematično izvajajo programe za povečanje zadovoljstva kupcev. Neustrezna znanja, prakse, načini dela ... so evidentirani in se sistematično opuščajo v 42% podjetij, zaposleni pa se ravnaajo po sprejetem kodeksu (standardih) obnašanja v 56% v raziskavo zajetih podjetij.

Slika 18: Organizacijska kultura

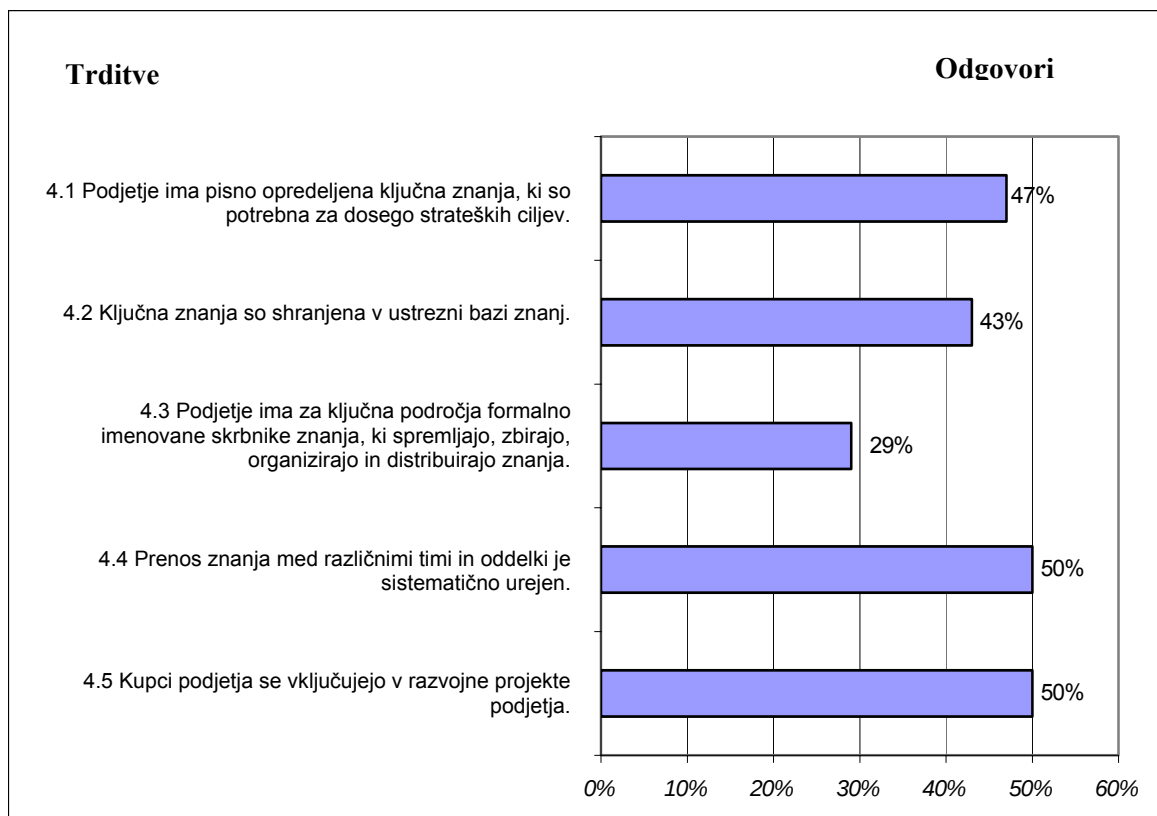


Vir: Raziskava "Na poti k USP", 2003, 3

Gospodarjenje z znanjem

Rezultati raziskave elementov gospodarjenja z znanjem so prikazani na sliki 19. Pisno opredelitev ključnih znanj, ki so potrebna za doseg strateških ciljev ima 47% podjetij, ključna znanja pa ima shranjena v ustrezni bazi znanj 43% podjetij. Za ključna področja ima formalno imenovane skrbnike znanj 29% podjetij. Ti skrbniki znanj skrbijo za spremljanje, zbiranje, organizacijo in prenašanje znanja. Prenos znanja med različnimi timi in oddelki je sistematično urejen v polovici opazovanih podjetij. Enak delež (50%) podjetij vključuje kupce v razvojne projekte.

Slika 19: Gospodarjenje z znanjem

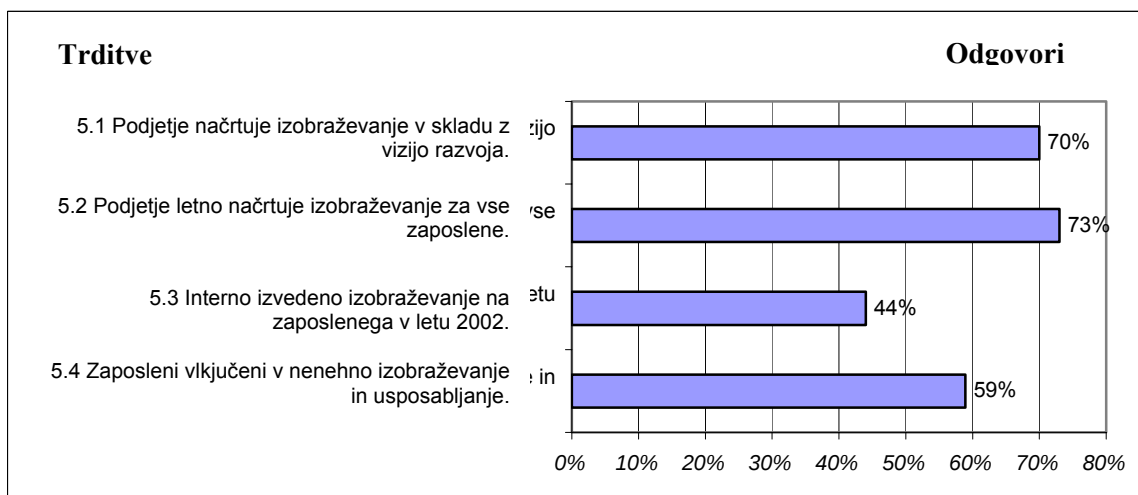


Vir: Raziskava "Na poti k USP", 2003, 4

Organizacija učenja

Rezultati raziskave o elementih učeče se organizacije, ki se nanašajo na organizacijsko učenje, so prikazani na sliki 20. Podjetja načrtujejo izobraževanje v skladu z vizijo razvoja v 70%. Podjetja na letni ravni pa načrtujejo izobraževanje za vse zaposlene v 73%. Delež zaposlenih, ki je vključen v nenehno izobraževanje in usposabljanje, je znašal 59 odstotkov. Delež internio izvedenega izobraževanja na zaposlenega na letni ravni, pa je v opazovanih podjetjih 44%.

Slika 20: Organizacija učenja

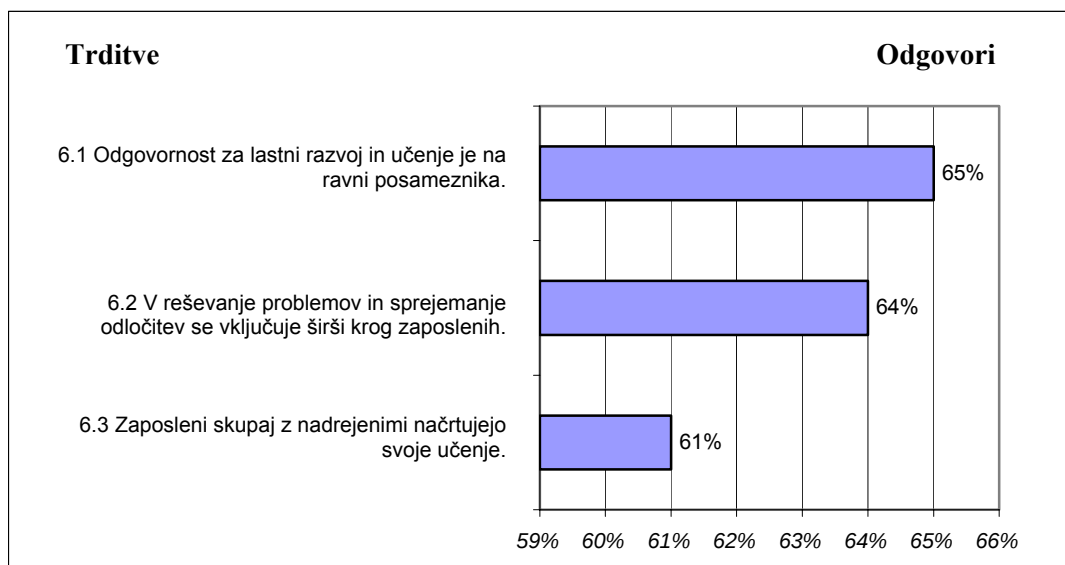


Vir: Raziskava "Na poti k USP", 2003, 5

Vloga posameznika

Kakšno vlogo imajo posamezniki v proučevanih podjetjih, prikazuje slika 21. Odgovornost za lastni razvoj in učenje je na ravni posameznika v 65% podjetij. V 64% podjetij zaposleni sodelujejo pri reševanju problemov in sprejemanju odločitev v podjetju in v 61% zaposleni skupaj z nadrejenimi načrtujejo svoje učenje.

Slika 21: Vloga posameznika

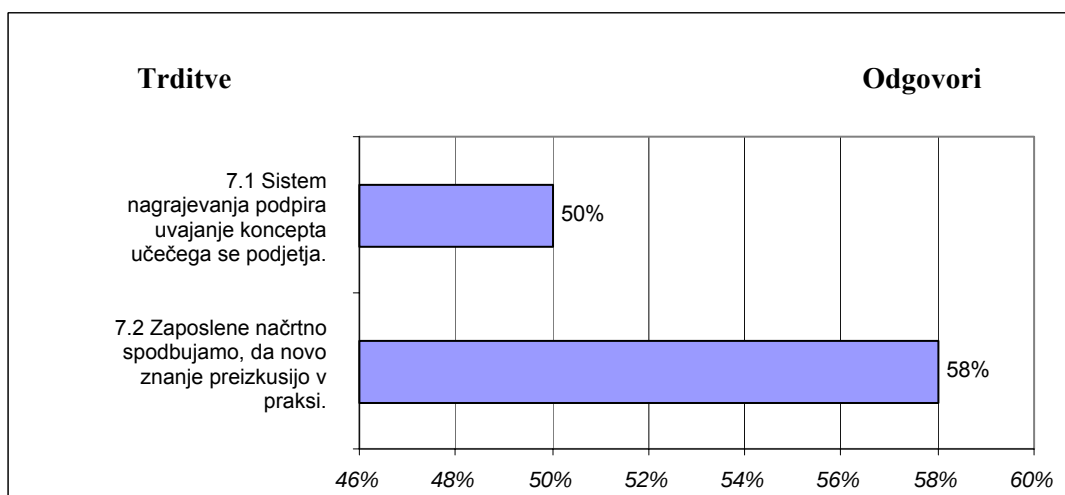


Vir: Raziskava "Na poti k USP", 2003, 6

Motiviranje

Slika 22 prikazuje rezultate raziskave s področja motiviranja. V polovici podjetij sistem nagrajevanja podpira uvajanje koncepta USP in v 58% podjetij zaposlene spodbujajo, da novo znanje preizkusijo v praksi.

Slika 22: Motiviranje

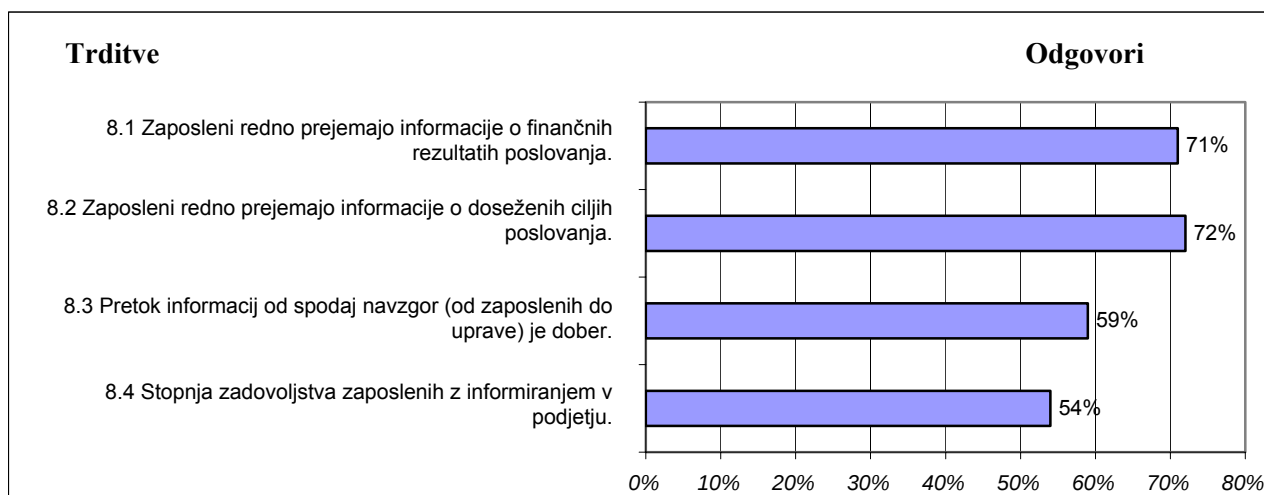


Vir: Raziskava "Na poti k USP", 2003, 7

Procesi in sistemi

Procese in sisteme, kot ločen sklop raziskave elementov učeče se organizacije, prikazuje slika 23. V proučevanih podjetjih so zaposleni v 71% obveščeni o finančnih rezultatih poslovanja in v skoraj enakem odstotku (72%) so obveščeni o doseženih ciljih poslovanja. Pretok informacij od zaposlenih do uprave podjetja je v opazovanih podjetjih 59%. Stopnja zadovoljstva zaposlenih z informiranjem v podjetjih je 54%.

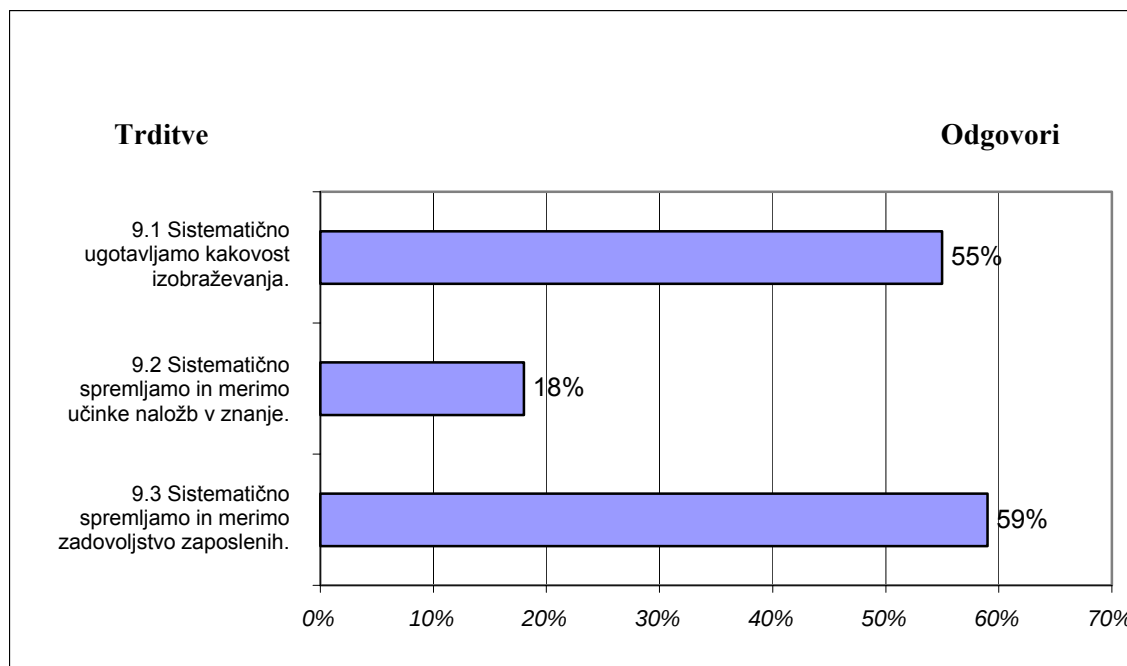
Slika 23: Procesi in sistemi



Vir: Raziskava "Na poti k USP", 2003, 8

Merjenje rezultatov

Slika 24: Merjenje rezultatov

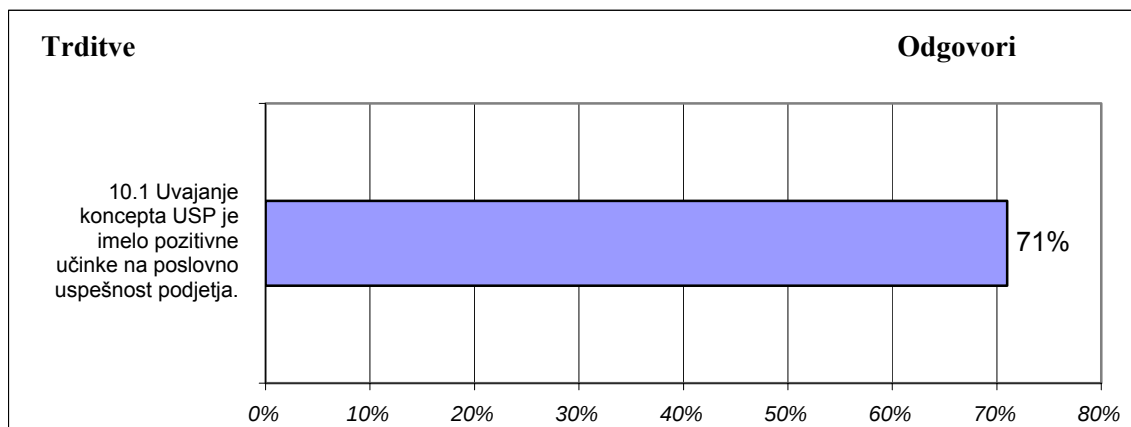


Vir: Raziskava "Na poti k USP", 2003, 9

Slika 24 prikazuje rezultate raziskave s področja merjenja rezultatov uvajanja koncepta USP v opazovanih podjetjih. V 55% podjetja sistematično ugotavljajo kakovost izobraževanja in v 18% sistematično spremljajo in merijo učinke naložb v znanje. Sistematično pa spremlja in meri zadovoljstvo zaposlenih 59% opazovanih podjetij.

Učinki uvajanja koncepta USP

Slika 25: Učinki uvajanja koncepta USP



Vir: Raziskava "Na poti k USP", 2003, 10

Na sliki 25 je prikazan rezultat raziskave, ki kaže učinke uvajanja koncepta USP, v opazovanih podjetjih. 71% teh podjetij ugotavlja, da uvajanje koncepta USP pozitivno učinkuje na njihovo poslovno uspešnost, višjo motivacijo, izboljšanje interne komunikacije, hitrejše reševanje problemov, večjo mobilnost delavcev in boljšo odzivnost podjetja.

Učinkovit proces ravnanja z znanjem je slovenskim podjetjem velik izziv, kar je raziskava "Na poti k USP" nedvomno potrdila. Ugotovljeno je, da so v največji meri vidni naslednji dejavniki učeče se organizacije: organizacija učenja (71%), procesi in sistemi (64%) ter vloga posameznika (63%). Nekoliko slabše so zastopani naslednji dejavniki: organizacijska kultura (58%), motiviranje (54%) in strateški vidik (53%). Najmanj prisotni pa so naslednji dejavniki učeče se organizacije: vloga managementa (49%), merjenje rezultatov (44%) in gospodarjenje z znanjem (42%).

6.2 RAZISKAVA O RAVNANJU Z ZNANJEM V PODJETJIH, ŠTUDIJ PRIMEROV

6.2.1 NAMEN RAZISKAVE

V skladu s postavljenimi cilji, me je zanimalo, kako slovenska podjetja, ki so vodilna na proučevanem področju, ravna z znanjem. Z namenom, da pridobim natančen vpogled v ravnanje z znanjem in poskušam izvedeti morebitne posebnosti, ki odlikujejo proučevano podjetje na tem področju, sem izvedla empirično raziskavo, v katero sem zajela šest podjetij, ki so v slovenskem prostoru, na področju mojega proučevanja, rangirana zelo visoko in so poslovno uspešna. To so naslednja podjetja:

- Arcont d.d., Gornja Radgona,
- Trimo d.d., Trebnje,
- Krka d.d., Novo mesto,

- Iskra Mehanizmi d.d., Lipnica,
- Triglav d.d., OE Murska Sobota in
- Lek d.d., Ljubljana.

Postavila sem hipotezo, da imajo izbrana podjetja na razpolago dovolj gradiva in informacij o proučevani tematiki, ki lahko rabi tako za raziskavo kot tudi za zgled drugim podjetjem, ki so sicer na nižji stopnji pri vpeljevanju koncepta USP in obvladovanja ravnanja z znanjem, a so na svoji poti odločena doseči cilj in postati bolj konkurenčna na vse bolj globalnem trgu.

6.2.2 POTEK RAZISKAVE

Raziskavo o ravnanju z znanjem sem izvedla v novembru in decembru 2003. Izbranim podjetjem sem najprej preko e-pošte posredovala vprašalnike, ki so pomenili izhodišče za kasneje izvedene poglobljene intervjuje. V intervjujih so sodelovali odgovorni ljudje iz kadrovskih služb izbranih podjetij. Pogovori so bili zabeleženi in jih hranim kot ustrezno dokumentacijo. Poglobljene intervjuje sem izvedla z namenom, da pridobim dodatne informacije o ravnanju z znanjem, ki se je v vsakem od izbranih podjetij specifično oblikovalo.

Za namen anketiranja sem sestavila vprašalnik, ki je prikazan v prilogi 2. Vprašalnik je razdeljen na pet sklopov vprašanj zaprtega in odprtega tipa. Ti sklopi kažejo na:

- temelje učeče se organizacije,
- dinamiko učenja in odločitve o izobraževanju,
- izmenjavo in nadgradnjo znanja,
- soodločanje in skrb za zaposlene in
- rezultate učenja in uporabo znanja.

Temelji učeče se organizacije

Iz prvega sklopa vprašanj ugotovimo, kako imajo opazovana podjetja, ki so učeče se organizacije, opredeljeno strategijo, kulturo in kodeks obnašanja pisno opredeljene, ali vodstvo podpira učinkovito ravnanje z znanjem in razvoj elementov učeče se organizacije ter katere certifikate ima podjetje s področja celovitega obvladovanja kakovosti.

Dinamika učenja in odločitve o izobraževanju

V tem sklopu vprašanj me je zanimalo, kakšne vloge imajo vodje v opazovanih podjetjih, kdo odloča o izobraževanjih in kdo o višini sredstev, ki se porabi zanje. Zanimalo me je tudi, koliko zaposlenih je v teh podjetjih vključenih v nenehno izobraževanje, koliko delovnega časa namenijo za izobraževanje, kako usklajujejo pridobivanje novih znanj s cilji podjetja in kako zaposleni sprejemajo aktivnosti neprestanega učenja.

Izmenjava in nadgradnja znanja

Odgovori na vprašanja, ki jih obravnavam v tem sklopu, razkrivajo, koliko zaposlenih se v opazovanih podjetjih izobražuje, ne glede na hierarhično raven v organizaciji, kako imajo urejeno skupinsko delo, kaj zanje pomeni delo v timih, ali je znanje med zaposlenimi pretočno, načine pridobivanja novih znanj, kako znanje shranjujejo, kakšno informacijsko tehnologijo uporabljajo in ali se učijo tudi skozi razmerja.

Soodločanje in skrb za zaposlene

Zanimalo me je tudi, ali so v obravnavanih podjetjih zaposleni obveščeni o dogajanju v podjetju in v kakšni meri sodelujejo pri reševanju problemov in sprejemanju odločitev, kar ima neposredni vpliv na ravnanje z znanjem in uspešnost poslovanja podjetja.

Rezultati učenja in uporabe znanja

V zadnjem sklopu vprašanj sem želela izvedeti, kako uspešno uporabljajo podjetja na novo pridobljeno znanje pri svojem delu, kako motivirajo zaposlene za učenje, kako merijo ustvarjeno znanje in njegov vpliv na uspeh podjetja, kakšne težave imajo pri tem in kako vidijo pomen znanja ter dosežek, ki je rezultat učenja zaposlenih.

6.2.3 REZULTATI RAZISKAVE

6.2.3.1 Arcont d.d., Gornja Radgona

Podjetje, ki ima 50 - letno tradicijo in 10 let uspešno posluje pod novim imenom, je največji proizvajalec bivalnih enot v Evropi in zaposluje več kot 400 delavcev (v zadnjih letih se število zaposlenih giblje med 400 in 500). Približno 20% zaposlenih pripada hčerinski družbi Arcont IP d.o.o.. Proizvodni in prodajni program Arconta d.d. obsega: standardne bivalne enote, opremljene bivalne enote, sanitarne enote, bivalne objekte ter posebne izvedbe. Poleg tega nudijo tudi najem standardnih bivalnih in sanitarnih enot.

Zaposlujejo približno 11% delavcev z visoko ali višjo stopnjo izobrazbe, med njimi so tudi magistri, na drugi strani pa je 20% delavcev nekvalificiranih.

Temelji učeče se organizacije

V podjetju menijo, da je za učinkovito ravnanje z znanjem zelo pomembna *pisna opredelitev strategije* podjetja. Elemente učeče se organizacije imajo pisno opredeljene, zapisane imajo glavne elemente, na katere daje podjetje poudarek in glavne poslovne cilje, ki jih želi pri tem doseči (tudi dobiček).

Arcont d.d. (v nadaljevanju Arcont) je *certificiran* po standardu ISO 9001, katerega prenova tudi širše razume človeške zmogljivosti, znanje in učljivost podjetja. Podjetje ima opredeljen tudi *kodeks obnašanja*, s poudarkom na poteh internega komuniciranja. Izdelali so *Vodič po Arcontu*, kjer so poudarili pomen učljivosti, samoiniciativnosti pri pridobivanju novega znanja in prenosa znanja na sodelavce, kar se jim zdi najbolj pomembno. Vodič po Arcontu prejme vsak novo zaposleni. V njem so na desetih slikovitih straneh predstavljeni kratka zgodovina podjetja, njegova dejavnost, vizija poslovanja, politika kakovosti in letni plan kakovosti, inovativna dejavnost, sistem nagrajevanja in razvoja zaposlenih, letni pogovori, pričakovanja, ki jih imajo zaposleni, ključne osebe na posameznih vsebinskih področjih dela in vodstvena struktura, hišni red, počitniške kapacitete, dodatno pokojninsko zavarovanje, blagajna vzajemne pomoči, Arcontov dan za druženje in še kaj. V podjetju poudarjajo, da je zelo pomembno, da zaposleni inovativno razmišljajo in cenijo njihove predloge. Takšno vedenje zaposlenih štejejo za zaželeno obliko obnašanja.

O *pomenu znanja* za poslovno uspešnost podjetja v Arcontu menijo, da je znanje zaposlenih, sposobnost njegove aplikacije v prakso podjetja in gradnja strukturnega kapitala bistvo, ki bo podjetju dolgoročno zagotavljalo prednost pred konkurenti. *Vodstvo* podjetja *podpira* vizijo učeče se organizacije.

Dinamika učenja in odločitve o izobraževanju

Arcont *usklajuje* pridobivanje novih znanj s cilji podjetja preko letnih planov izobraževanja ter z ocenjevanjem zaposlenih, njihovih samopobud, letnih razgovorov in sprememb, ki jih prinaša razvoj. Zaposlenim v Arcontu, ki imajo vsaj V. stopnjo izobrazbe, pomeni nenehno učenje pomembno dejavnost. Na pripravljenost zaposlenih za učenje, ugotavljajo v podjetju, pa vpliva tudi njihova starost. Mladi so veliko bolj željni sprememb, novo znanje vidijo kot osnovo uspešnega spreminjanja, zato izobraževanje občutijo kot nagrado.

Odgovornost za učenje je v podjetju deljena, saj gradijo na tem, da se vsak posameznik zaveda svoje odgovornosti, podjetje pa ga pri tem podpira, mu učenje omogoča in ustvarja nove priložnosti za aplikacijo znanja. V Arcontu deluje *Tim za učeče se podjetje*, v katerega so vključeni posamezniki različnih strok, ki bedijo nad celotnim znanjem in izobraževanjem v podjetju, nad metodami za *izbiranje* ustreznih *vrst znanja*, njegovega učinkovitega *prenosa* in implementacije.

Vodje so spodbujevalci ali motivatorji v procesu učenja podrejenih. So mentorji in hkrati skrbniki znanja za svoje skupine zaposlenih, ki odločajo tudi o udeležbi pri izobraževalnih procesih, razen za dražja izobraževanja, o katerih se odloči najvišje vodstvo. O *višini sredstev*, namenjenih za izobraževanje, odloča direktor v skladu s planom izobraževanja, ki ga sestavi Tim za učeče se podjetje, vendar so po potrebi možne kasnejše spremembe.

V nenehno *učenje* so *vključeni vsi zaposleni*, saj se letno vsak udeleži vsaj enega izobraževanja. Podjetje nameni za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih na leto različno število ur delovnega časa, glede na posamezne hierarhične strukture. Upravno-prodajna režija se izobražuje približno 32 ur letno na zaposlenega, proizvodni delavci pa manj od 1 dneva. Cilj podjetja je povečati število izobraževalnih ur proizvodnih delavcev tako, da bo znanje bolj enakomerno razpršeno po podjetju in ne bo skoncentrirano le na vrhu hierarhične lestvice. V povprečju število ur letno na zaposlenega iz leta v leto narašča, letos je povprečje podjetja za vse delavce 12ur/zaposlenega letno ali 1,5 delovnega dneva.

Izmenjava in nadgradnja znanja

Timskega dela je v podjetju vse več. Nekaj timov je stalnih, ki delujejo pri določenih projektih in se občasno sestajajo. Pretočnost znanja Arcont povečuje preko interno organiziranih izobraževanj. Udeleženci eksternih izobraževanj imajo nalogo napisati poročilo s predlogi in oceno uporabnosti za podjetje. Pripraviti morajo tudi kratko predstavitev izobraževanja za sodelavce. Le-to lahko umestijo tudi v tako imenovan "ponedeljkov klepet", ki ga tedensko izvajajo v vseh oddelkih, z namenom izmenjave informacij in traja približno pol ure. V podjetju se izvaja tudi projekt kontinuiranih izboljšav.

Nova znanja poleg že omenjenih večinskih internih izobraževanj *pridobivajo* tudi s formalnim izobraževanjem zaposlenih, s privabljanjem študentov k sodelovanju pri ustvarjanju njihovih diplomskih del, saj tako prihaja podjetje v stik z aktualnim znanjem s fakultet in stroke. Podjetje sklepa tudi učne pogodbe z vajenci v dualnem sistemu izobraževanja, sodeluje s poslovnimi partnerji, predvsem z dobavitelji, ki ga izobražujejo v zvezi z novimi materiali, načini dela in podobno. Arcont prireja skupne tehnološke, problemske konference za izmenjavo izkušenj, znanj in reševanja problemov, na katere povabi največje kupce. Podjetje se vključuje tudi v strokovna združenja, izvaja benchmarking in uporablja različne načine, ki mu lahko prinesejo novo znanje.

Arcont uporablja različno *informacijsko tehnologijo*: elektronsko pošto, internet, intranet, lastne spletne strani, podatkovna skladišča. Znanje se shranjuje v pisni obliki, v glavah zaposlenih in v E-obliki.

Soodločanje in skrb za zaposlene

Obveščanje zaposlenih o doseženih letnih ciljih poslovanja in finančnih rezultatih poslovanja poteka sproti, preko internega glasila Informator, ki izhaja mesečno, objav na intranetu, oglasnih desk, mesečnih sestankov vodstva s predstavniki sveta delavcev in sindikata, letnih pogovorov z zaposlenimi, letnih pogovorov direktorja družbe z vsakim od zaposlenih z najmanj šesto stopnjo izobrazbe, Arcontovega vodnika za novo zaposlene in tedenskih ponedeljkovih klepetov.

Zaposleni v podjetju *sodelujejo* pri reševanju problemov in sprejemanju odločitev predvsem z dajanjem predlogov, mnenj in kritik, k čemer jih vodstvo spodbuja in jih zanje celo nagraduje z žrebanji praktičnih nagrad ter finančno. Arcont nudi zaposlenim možnost izobraževanja tudi z lastno knjižnico, ki je objavljena tudi na intranetu.

Rezultati učenja in uporabe znanja

V Arcontu zaposlene *motivirajo* za učenje in širjenje znanja med njimi, saj poudarjajo miselnost, da se morajo neprestano izobraževati, da lahko ohranjajo svoja delovna mesta. Če pa so rezultati dela boljši, zaposleni napredujejo in prejmejo denarne nagrade za posebne dosežke, inovacije, v skladu s pravilnikom. Pravijo, da je pohvala neposredna nagrada, ki najmanj stane in ima zelo velik učinek na motivacijo zaposlenih. Pohvale v podjetju izrekajo ustno, večkrat pa tudi javno, preko podjetniškega glasila.

Na vprašanji, katere vrste kazalnikov za *merjenje* ustvarjenega znanja uporablja podjetje ter ali so z merjenjem znanja zadovoljni, Arcont odgovarja, da učinkovitost izobraževanja in znanje v podjetju zaenkrat ugotavljajo le posredno, preko višje kakovosti, manjšega števila reklamacij, zadovoljstva kupcev, večje inovativnosti, višje dodane vrednosti na zaposlenega, sprememb na področju organizacije in načinov dela.

6.2.3.2 Trimo d.d., Trebnje

Proizvodni program Trima so jeklene montažne zgradbe, jeklene konstrukcije, fasade, strehe, kontejnerji ter zvočno izolativni sistemi. Izvajajo tudi inženiring in projektiranje teh objektov.

V njihovi *viziji* je zapisano, da bodo postali vodilni evropski ponudnik celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb. Vsi si delijo ene sanje. *Poslanstvo* podjetja je zagotavljanje originalnih in celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb. Posebno pozornost posvečajo dovršenosti rešitev za svoje kupce. Njihovo celovito razmišljanje razvija potenciale vsakega posameznika v podjetju in omogoča pridobitev novih znanj, kar kreira ugodne razmere za razvoj in kreativnost zaposlenih. V Trimu ima več kot 30% zaposlenih vsaj višjo stopnjo izobrazbe. Finančno močno podjetje zagotavlja ustrezne donose na kapital in skrbi za svoj dolgoročni razvoj. Večino prihodkov trebanjsko podjetje ustvari v tujini, v več kot 40 državah, v Evropi ima prodajna podjetja in proizvodno podjetje v Rusiji.

V njihovi razvojni strategiji je zapisano, da bodo tretjino letnih prihodkov ustvarili z novimi izdelki.

Temelji učeče se organizacije

V podjetju menijo, da je pomembna *pisno opredeljena strategija* podjetja in da so v njej zapisani tudi elementi učeče se organizacije.

Trimo d.d. (v nadaljevanju Trimo) ima naslednje *certifikate* s področja celovitega obvladovanja kakovosti: ISO 2000, ISO 14000 in OHSAS. Osnovni standardi kulture so v podjetju zapisani in v letu 2003 je bila kultura v podjetju tudi izmerjena, pri čemer je pomagala zunanja institucija. Tudi kodeks obnašanja je v podjetju opredeljen.

V Trimu so prepričani, da je *znanje zelo pomembno* za uspešnost podjetja, toda ker le-to vedno hitreje zastareva, postajajo vedno bolj pomembne kompetence zaposlenih³⁷. Vodstvo podjetja je glavni "podpornik" in aktivni izvajalec vizije učečega se podjetja. Odločeno je, da se podjetje ne bo zgolj prilagajalo, ampak bo spremembe – s svojimi izdelki – tudi samo povzročalo. V podjetju je vodstvo doseglo z jasno vizijo podjetja spremembe v razmišljanju zaposlenih in gradi na novih temeljih.

Dinamika učenja in odločitve o izobraževanju

V podjetju so mnenja, da mora biti pridobivanje novih znanj *usklajeno* s cilji podjetja, sicer bi zapravljali denar in čas za napačne naložbe. Njihovi plani izobraževanja so usklajeni s strategijo podjetja in seveda s kadrovsko strategijo, saj se le tako lahko odločijo za pridobitev ustrezne vrste znanj, ki jih potrebujejo za uresničitev zastavljenih ciljev. Prepričani so, da sta za obstoj in rast podjetja, nujno potrebna nenehno učenje ter strokovna in osebna rast zaposlenih.

Pravijo, da je za učenje in rast posameznika v prvi vrsti *odgovoren* posameznik sam, podjetje pa mu lahko pri tem samo pomaga, ga usmerja, spodbuja in motivira. Vendar brez posameznikovega zavedanja, da je izobraževanje nujen pogoj za zaposljivost, podjetje lahko le malo spremeni.

V procesu razvoja zaposlenih imajo v Trimu *vodje pomembno vlogo*. Pomembno je, da znajo kritično oceniti znanje posameznikov, jih spodbujati in usmerjati, da dogradijo manjkajoče znanje, v korist usmeritve podjetja in karier zaposlenih. V podjetju ugotavljajo, da na ravnanje z znanjem vpliva pozitivno, če posameznike pri njihovem razvoju spremljajo, jih opogumljajo, pameten vodja pa poskrbi, da njegovi ljudje vedo več, kot ve on sam.

Na osnovi predlogov o izobraževalnih področjih in vsebinah izobraževanja, ki jih dajo zaposleni preko svojih vodij, se izoblikuje plan izobraževalnih procesov, ki se pripravi v izobraževalnem centru in upošteva tudi strateške usmeritve podjetja in njegovo kadrovsko strategijo. Vodje pa se s posamezniki na letnih razgovorih (Trimo dialogih) dogovorijo, *katera znanja* bo posameznik pridobil v naslednjem letu. Ko predlog o izobraževanju za prihodnje obdobje potrdi tudi vodstvo podjetja, ga mora izobraževalni center izpolniti. *Višino sredstev*, ki bodo porabljena za izobraževanje, odobri uprava glede na celotni plan podjetja in plan predlaganih izobraževanj.

V Trimu so v *izobraževanje vključeni vsi zaposleni*, seveda pa se mora strokovno osebje in vodje izobraževati več kot preostali zaposleni, sicer nimajo pogojev za napredovanje. V letu

³⁷ Za Trimo kompetence ne pomenijo pristojnosti, pač pa vsebujejo znanje, veščine in sposobnosti uporabe znanja ter motive, prepričanja in osebnostne lastnosti. Gre torej za stalno rast in razvoj zaposlenih, veščine prenašanja znanja v uporabne produkte, ki jih je možno prodati, prilagajanje na spremembe, motive, vedenja in vrednote posameznikov.

2002 se je vsak zaposleni v Trimu izobraževal povprečno 48 ur, kar pomeni strošek od 100 do 200 tisoč tolarjev. Izobraževanja potekajo v večini primerov zunaj delovnega časa, popoldne in ob koncu tedna.

Izmenjava in nadgradnja znanja

V izobraževanje so v podjetju zajete vse ravni zaposlenih, največ pa se, kot že povedano, izobražuje vodstvo, strokovni kadri (npr. razvojniki) in prepoznani talentirani posamezniki. Z uspešnimi programi usposabljanja so v podjetju dosegli, da je več kot polovica zaposlenih usposobljenih za delo na dveh ali več delovnih mestih, kar pomeni veliko prožnost glede na obseg in vrsto proizvodnje.

V Trimu je *timsko delo* način delovanja. Imajo stalne time in skupine, ki se srečujejo ob vnaprej dogovorjenih terminih in predelujejo vnaprej določene vsebine, pa tudi time, ki se sestajajo po potrebi, ko je treba rešiti določen problem. Z uvedbo timskega dela so želeli v podjetju odstraniti vse ovire tradicionalnih organizacijskih struktur. Njihovo mnenje je, da je pomembno izbrati najboljšo rešitev, ne glede na to, na katerem mestu v hierarhiji je bila predlagana.

Znanje se v podjetju neprestano *prenaša*. Tisti posamezniki, ki se udeležijo različnih izobraževanj, sejmov, posvetov in konferenc, morajo nove informacije prenesti na sodelavce, ki jih področje zadeva, predlagajo pa tudi, kaj bi bilo od novosti koristnega uvesti in uporabiti v podjetju. Ovir za prenos znanja v podjetju ne čutijo, zaposlene spodbujajo k prenašanju pridobljenega znanja na sodelavce. Ta proces v Trimu podpira dobro razvita organizacijska kultura, saj zaposleni delujejo zelo odprto in ne skrivajo znanja pred sodelavci.

V podjetju se organizira *interno* izobraževanje takrat, ko določeno vrsto znanja potrebuje več zaposlenih, sicer posameznike napotijo na *zunanje* razpisane seminarje.

Uporabljajo naslednjo *informacijsko tehnologijo*: elektronsko pošto, internet, intranet, lastne spletne strani, skupinsko delo, podatkovna skladišča, izkopavanje podatkov, podporo pri odločanju. Znanje se v podjetju shranjuje v pisni obliki: različni postopki, pravilniki, navodila, standardi in recepture pa tudi v E-obliki in na intranetu, če ne gre za poslovno skrivnost. Še vedno je veliko znanja shranjenega v glavah zaposlenih.

Podjetje se *uči tudi skozi razmerja*, saj zelo intenzivno razvija sodelovanje in izmenjuje znanje tako s kupci, dobavitelji, strateškimi partnerji, univerzami, lokalno skupnostjo in konkurenti, s katerimi se srečuje v svojem poslovnem procesu.

Soodločanje in skrb za zaposlene

Podjetje se zaveda, da so zaposleni že sedaj ključni faktor njihovega uspeha, v prihodnosti, ki bo odvisna predvsem od znanja in manj od okoliščin, pa bo to še bolj izrazito. Zaposleni so v Trimu *tekoče obveščeni* o rezultatih dela preko svojih vodij, ustno in pisno ter preko pisnih obvestil vodstva - v tedenskem informatorju, ki je pisna publikacija. Vodstvo ima tudi sestanke s sindikatom in svetom delavcev, enkrat letno pa glavna direktorica podjetja neposredno vsem zaposlenim predstavi dosežene rezultate za preteklo obdobje ter vizijo, poslanstvo, strategijo in cilje podjetja za naslednje obdobje.

Vsi zaposleni sodelujejo pri reševanju problemov v podjetju in sprejemanju tistih odločitev, ki se navezujejo na njihove pogoje dela in področje dela. Vsi pa ne odločajo o vsem, ampak le o tistem področju, za katerega so kompetentni in odgovorni.

V podjetju je na intranetu možen dostop do seznama vseh *knjig* in *revij* ter strokovnih standardov, ki so dosegljivi, z imenom sodelavca, ki je odgovoren za posamezno literaturo in si jo posameznik pri njem lahko tudi izposodi.

Rezultati učenja in uporabe znanja

Trimo spodbuja posameznike, da pridobljeno *znanje uporabljajo v praksi*. Za večji uspeh pri delu podjetje posameznike nagradi, saj hitreje napredujejo, se vključujejo v več, bolj zahtevnih projektov. To je možnost za strokovno rast posameznikov in celotnega podjetja.

Zaposlene podjetje *motivira* za učenje in širjenje znanja med sodelavce tako z napredovanjem kot z denarnimi nagradami in raznimi bonitetami (pohvale, javna priznanja, promocija rezultatov učenja pred kolektivom) ter po pravilniku za nagrajevanje inovacij. Motivacija za uspešnejše in bolj talentirane posameznike je tudi možnost dodatnih, posebnih izobraževanj.

O neposrednem, objektivnem *merjenju* znanja, podjetje meni, da ni mogoče. Lahko ga je meriti posredno, preko uspešnosti poslovanja podjetja, razlike med knjižno in tržno vrednostjo podjetja, zadovoljstva zaposlenih in strank ... V podjetju pričakujejo od teoretičnih strokovnjakov s tega področja, da bodo skreirali kakšen uporaben model za merjenje znanja in menijo, da je to zelo aktualna tema.

Podjetje ugotavlja, da je z *učenjem doseglo* celovito kakovost: zadovoljstvo kupcev, visoko kvaliteto proizvodov in storitev, celovito kulturo, zadovoljstvo zaposlenih, internacionalno učinkovitost, zagotavljanje dodane vrednosti, ki omogoča dolgoročno stabilno rast podjetja, zadovoljstvo lastnikov, nižje stroške, višjo fleksibilnost zaposlenih, večji obseg prodaje in prepoznavnost podjetja, predvsem med mladimi, bodočimi kadri. Privablja jih spodbujanje in omogočanje izobraževanja zaposlenih ter njihova strokovna in osebna rast v mednarodnem okolju. Znanje pomeni za Trimo rast, razvoj, napredek in konkurenčno prednost.

6.2.3.3 Krka d.d., Novo mesto

Podjetje sodi med vodilna generična farmacevtska podjetja v Srednji in Vzhodni Evropi. Predmet njihovega poslovanja je farmacevtsko-kemijska dejavnost.

Podjetje je imelo konec leta 2002 v Sloveniji 2996 zaposlenih, s tujino vred pa 3792. Dobra tretjina zaposlenih ima univerzitetno, visoko strokovno ali višjo izobrazbo. Nenehno se trudijo zadovoljiti kupce, zaposlene, delničarje in celotno okolje, kar je podprto tudi z njihovo vizijo, kjer je zapisano, da bodo svoj položaj utrjevali z lastnim razvojem, mednarodnimi povezavami, fleksibilnostjo in učinkovitostjo, razširjali pa se bodo tudi na tržišča Evropske unije.

Temelji učeče se organizacije

V podjetju imajo *strategijo* podjetja *pisno opredeljeno*. V njej se je podjetje opredelilo za stalno izobraževanje zaposlenih. Krka d.d. (v nadaljevanju Krka) je pridobila certifikat ISO 9001, ISO 14001, HACCAP, EU FDA, njihova proizvodnja deluje po normah, ki veljajo za dejavnost farmacije.

Osnovni standardi organizacijske *kulture* so *zapisani*, podjetje sodeluje v skupini, ki se ukvarja z raziskovanjem kulture. Kodeks obnašanja je v Krki opredeljen, ne za celotno podjetje, pač pa za skupine zaposlenih, ki neposredno sodelujejo s strankami, in strogo

zavezuje zaposlene k postavljenim pravilom. V podjetju imajo izdelan tudi "kodeks oblačenja".

V Krki menijo, da je *znanje zelo pomembno* za poslovno uspešnost podjetja. Vodstvo Krke podpira vizijo učečega se podjetja. Kot pravijo, to odseva na dobrih poslovnih rezultatih. Podjetje zavezuje tudi že pridobljeni standardi, da deluje skladno s konceptom USP.

Dinamika učenja in odločitve o izobraževanju

Vsa nova znanja, ki jih v Krki pridobivajo, so *usklajena* s cilji podjetja. Zaposlenih ni potrebno posebej vzpodbujati za izobraževalni proces, saj se zavedajo pomembnosti znanja. Na njihov odnos do učenja prav gotovo vpliva organizacijska kultura. Izoblikovanje *ustrezne kulture* pa je dolgoročen proces, ki traja od 5 do 10 let. V podjetju spremljajo razvoj organizacijske kulture, kar omogoča vodstvu ugotavljati, kje so z vidika zaposlenih najbolj občutljive točke celotnega delovanja podjetja. Na tej osnovi planirajo aktivnosti in projekte za odpravljanje teh kritičnih točk. Raziskava organizacijske kulture v Krki je pokazala, da je največji izziv prav na področju razvoja managerjev. Določene so bile tri ključne lastnosti, ki odlikujejo Krkinega managerja: timski vodja, odločevalec in pogajalec.

Za sistem učenja v podjetju je *odgovorna* organizacijska enota, sicer pa kadrovski sektor. Za izvedbo izobraževanja je odgovornost razdeljena po posameznih vodjih oddelkov. Vodje imajo vlogo mentorjev, ki vzpodbujajo svoje podrejene in s svojim zgledom zaposlene vzpodbujajo k inovativnemu razmišljanju. Vodje oddelkov imajo tudi nalogo načrtovati, izbirati in odobravati izobraževanje, za ljudi, ki jih vodijo. Končna višina sredstev, ki jo Krka nameni za izobraževanje, je določena s sklepom uprave in privolitvijo lastnikov podjetja.

V izobraževanje je bilo v letu 2002 v podjetju *vklučenih* 95% zaposlenih, razlika pa so tisti delavci, ki so bili odsotni. V podjetju namenijo letno za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v povprečju 40 ur na posameznika.

Izmenjava in nadgradnja znanja

Učenje v podjetju poteka na *vseh hierarhičnih ravneh*, enakomerno po številu ur izobraževanja na leto. Vrste izobraževanj pa so različne glede na strukturo zaposlenih: zaposlenim, ki imajo izobrazbo do V. stopnje, so izobraževanja namenjena predvsem obvladovanju tekočega delovnega procesa. Zaposleni z višjo in visoko izobrazbo se izobražujejo še na področjih informatike, jezikov, vodenja: veščin komuniciranja, organiziranja dela, osebnega razvoja, poslovnih znanj. Podjetje spoštuje model odličnosti.

V podjetju vodstvo spodbuja način *dela v timih* ter uvaja projektno delo. *Znanje* je v podjetju *pretočno*, se deli med zaposlenimi. Tudi v pravilniku o izobraževanju je zapisana obveznost tistega, ki se udeleži izobraževanja, da seznani sodelavce z novim znanjem, v obliki predavanja ali poročila. Glavna ovira za še boljšo pretočnost znanja v podjetju pa je pomanjkanje časa. Podjetje išče rešitev v medijskih možnostih – na primer v intranetu, ki je dostopen vsem zaposlenim.

V Krki zajema *interno* izobraževanje kar 85% vsega izobraževanja. Izobražujejo domači in najeti predavatelji, v delovnem času in tudi zunaj delovnega časa. Prehod na interno organiziranje seminarjev je omogočil vsebinsko prilagajanje potrebam ciljnih skupin udeležencev. Preostali del izobraževanj poteka v *zunanjih* ustanovah, v Sloveniji in v tujini. Podjetje se uči tudi skozi razmerja s kupci in dobavitelji. Zanje organizira tudi izobraževanja.

Tovrstne aktivnosti vzpodbujajo tudi ISO standardi, v podjetju pa ima skrb zanje razvojni inštitut.

Podjetje uporablja naslednje vrste *informacijske tehnologije*: elektronsko pošto, internet, intranet, lastne spletne strani. Znanje je shranjeno v pisni obliki, elektronski obliki, kjer je dosegljivo vsem zaposlenim, pa tudi v glavah posameznikov.

Soodločanje in skrb za zaposlene

Zaposleni so obveščeni o doseženih letnih ciljih poslovanja in o finančnih rezultatih poslovanja, sodelujejo pa tudi pri reševanju problemov v podjetju in pri sprejemanju posameznih odločitev. Na razpolago imajo lastno knjižnico, za katero skrbi strokovna ekipa. Knjižnica je pomemben vir znanja zaposlenih.

V podjetju menijo, da sta uspešnost podjetja in *učinkovita komunikacija*, ki pomeni predvsem pripravljenost managementa, da z zaposlenimi spregovori neposredno, tesno povezani. Medosebno komuniciranje znotraj podjetja in reševanje različnih problemov z dialogom prispeva h gradnji dobrega imena organizacije. V Krki poudarjajo, da mora biti komuniciranje dvosmeren proces s partnerskim načinom dela, ki omogoča izmenjavo informacij in mnenj med managementom in zaposlenimi.

V Krki omogoča *letni pogovor* z zaposlenim spremljanje in načrtovanje njegovega razvoja, saj vodja in sodelavec skupaj presodita ključna področja dela in morebitne spremembe, določita cilje in tudi kriterije uspešnosti opravljenega dela ter se pogovorita o celotnem delu, odnosih ter načrtnem razvoju sodelavca. V podjetju poteka neke vrste "*interni marketing*", saj na eni strani podjetje nudi posamezniku pomoč pri osebnem in strokovnem razvoju, pridobivanju znanja, možnosti napredovanja, materialne vzpodbude, možnosti za realizacijo ciljev, priznanje in ugled ter strokovne izzive, na drugi strani pa posameznik nudi podjetju svoje sposobnosti, znanje, uspešno opravljeno delo in pripadnost podjetju.

Nenapisano pravilo v Krki je, da ključne managerje vedno vzgajajo znotraj podjetja, saj tako veliko bolje poznajo kulturo podjetja in bolje prikažejo svojo pripadnost podjetju.

Rezultati učenja in uporabe znanja

Novo znanje v podjetju *uspešno uporabljajo*, za kar, pravijo, so ključno merilo poslovni rezultati. Delovne aktivnosti v podjetju so pod stalnimi presojami, tako internimi, kot eksternimi. Pridobljene standarde podjetje ohranja in se ravna po njihovih načelih.

Kljub pripravljenosti zaposlenih za učenje, jih podjetje zanj tudi motivira:

- z napredovanjem, ki je eden pomembnih načinov vplivanja na uspešnost in motivacijo zaposlenih, saj Pravilnik o napredovanju formalno zagotavlja, da napredujejo tisti, ki znajo, so uspešni in zmožni izvajanja zahtevnejših nalog; povprečno letno napreduje 19% sodelavcev;
- denarnimi nagradami in
- raznimi bonitetami.

Poudarjajo pa, da na motivacijo zaposlenih za učenje vplivata organizacijska kultura in poslovno okolje.

Svojo delovno uspešnost v podjetju *merijo* s ključnimi kazalci. Ustvarjeno znanje pa merijo posredno. Narejena je bila raziskava benchmarkinga med slovenskimi podjetji, več tovrstnih aktivnosti pa ni bilo. Merjenje znanja je cilj podjetja za prihodnost. S tem problemom se

največ ukvarja Odbor za kadre in kakovost. Poudarjena je celovitost modela odličnosti (EFQM modela), ki je tudi evropsko primerljiv. Interno podjetje izvaja različne kontrole in merjenja; tako je samoocenjevanje v njihovi praksi že 3 leta.

V Krki menijo, da so z *učenjem dosegli* boljšo kakovost, nižje stroške, višjo fleksibilnost zaposlenih, večji obseg prodaje in inovativnost, kar se vse odraža v še boljših poslovnih rezultatih. Znanje, pravijo v Krki, je bistveno za obstoj in uspešnost podjetja. Je pogoj za rast, razvoj, napredek in je največja konkurenčna prednost, ki jo podjetje ima.

6.2.3.4 Iskra Mehanizmi d.d., Lipnica

Nekateri izdelki podjetja so na trgu že od leta 1956. Osnovno dejavnost, proizvodnjo finomehaničnih in elektromehaničnih izdelkov, podjetje udejanja v petih nosilnih programih: časovni in impulzni števcji, mali motorji, BILED sistemi prikazovalnikov, gospodinjski aparati in izdelki osebne nege za Philips ter avtomobilske komponente. V novembru 2003 je imelo podjetje 476 zaposlenih.

Podjetje se je spremenjenim tržnim razmeram v devetdesetih letih prilagodilo (prej je bilo v okviru kranjske Iskre) s širitvijo proizvodnih programov in reorganizacijo, saj se je preoblikovalo v delniško družbo, s tremi poslovnimi enotami. V svoje načrte je ob prelomnici podjetje zapisalo odgovoren odnos do kakovosti na vseh področjih, tudi na področju dela z zaposlenimi.

Temelji učeče se organizacije

V podjetju imajo *strategijo* podjetja *pisno opredeljeno*, zapisane imajo tudi elemente učeče se organizacije. Iskra Mehanizmi d.d. (v nadaljevanju Iskra Mehanizmi) je standard ISO 9001 osvojilo leta 1995 med prvimi osemdesetimi, ISO 14001 štiri leta kasneje med prvimi dvajsetimi, avtomobilska standarda VDA 6.1 in ISO/TS 16949 pa med prvimi desetimi v Sloveniji. Podjetje pa je prvo v Sloveniji prejelo certifikat mednarodnega standarda kakovosti v ravnanju z zaposlenimi, to je *standard "Vlagatelji v ljudi"*³⁸.

Osnovni standardi kulture, ki jo podjetje ustvarja in neguje leta in leta so v Iskri Mehanizmih *zapisani*. Znanje ima na poslovno uspešnost podjetja velik vpliv, zato je v podjetju izobraževanje stalno, usposabljanje in razvoj zaposlenih nujnost, zaveza in zahteva. Vodstvo podjetja aktivno podpira vizijo učečega se podjetja, saj "svetloba prihaja od zgoraj".

Dinamika učenja in odločitve o izobraževanju

Pridobivanje novih znanj je v Iskri Mehanizmih *usklajeno* s cilji podjetja in je zelo jasno zastavljeno. Načrtovanja izobraževanja se lotevajo načrtno in skrbijo, da se aktivnosti izvajajo po predvidenem planu. Nenehno učenje zaposleni sprejemajo kot del svojega življenja, saj je to edini način, ob hitrem razvoju tehnologije, da lahko uspešno delujejo dalje. V podjetju že več let uporabljajo japonsko metodo *kaizen*, s katero ustvarjajo proces nenehnih izboljšav. Proces pridobivanja novih znanj so nadgradili tudi s sistemom dvajsetih ključev in uvedli ključne: 3 (mini družbe, aktivnosti delovnih skupin), 10 (organizacija delovnega časa) in 15 (širjenje izobraževanja, usposobljenosti zaposlenih).

Za učenje v podjetju so *odgovorni vsi*: samomotivacija posameznika je neprecenljive vrednosti, njihovi vodje morajo delovati mentorsko, kreativno, z namenom, vzpodbujati

³⁸ Standard "Vlagatelji v ljudi" je predstavljen v prilogi 3.

zaposlene h konstantnemu učenju, inovativnemu razmišljanju, samoiniciativnosti in samostojnosti. V podjetju želijo, da so njihovi zaposleni tudi na področju lastnega razvoja aktivni in odgovorni. Od vodstva podjetja pa prihaja vsa potrebna pomoč za omenjeni način delovanja zaposlenih. V podjetju poudarjajo, da pobude za izobraževanje prihajajo od spodaj – od samih zaposlenih.

O *udeležbi pri izobraževanju* in o *višini sredstev*, namenjenih za izobraževanje se vodstvo odloči na pobudo posameznih vodij, ki dobro poznajo svoje delo in potrebe po izobraževanju zaposlenih. Obseg izobraževanja podjetje vsako leto povečuje; tako je v letu 2002 glede na prejšnje leto zabeležilo 19% rast. Ponosni so, da je bilo kar 84% zaposlenih vključenih v izobraževanje, v povprečju pa so se zaposleni izobraževali 23,5 ure letno.

Velik poudarek daje podjetje učenju tujih jezikov, strokovnim vsebinam ter pridobivanju in obnavljanju managerskega znanja. Zavedajo se, da so delo z zaposlenimi, njihovo vodenje in komunikacija z njimi bistveni za uspeh in dobro opravljeno delo. Poudariti je treba, da dajejo vzgajanju vodij, da bodo znali ravnati z zaposlenimi, prednost pred potrebnim znanjem in spretnostim podjetja.

Izmenjava in nadgradnja znanja

Učenje poteka na *vseh ravneh*, saj pri njih velja načelo, da se mora v proces izboljševanja kakovosti vključevati vsak – zaposleni v proizvodnji in vodilni v podjetju.

V Iskri Mehanizmih vodstvo poudarja *timsko delo*, saj je timski in projektni duh njihovo temeljno načelo dela. V podjetju obstajajo *mini družbe* (MD)³⁹, kot oblika sodobne organiziranosti dela, z možnostjo večjega vključevanja zaposlenih, že od leta 1997. Bistvo takšnega delovanja je predpostavka, da je prav posameznik, ki opravlja delo, tisti, ki najboljše ve, kako ugotoviti in odpraviti probleme na svojem delovnem mestu. Vse probleme, ki nastanejo v MD, skupina rešuje skupaj.

Znanje je v podjetju *pretočno*, za kar je poskrbljeno z ustrezno organiziranim delom in kulturo, ki se je v podjetju počasi izoblikovala. Zaradi specifik znanj, ki jih v Iskri Mehanizmi potrebujejo in jih nekateri posamezniki že obvladujejo, vse bolj spodbujajo izmenjavo znanja med zaposlenimi. Uvajajo sistem "*notranjih trenerjev*" ali "skrbnikov znanja", v katerega so vključeni zaposleni, ki že izvajajo ali še bodo izvajali notranje izobraževanje na podlagi specifičnih, podjetju lastnih znanj, ki so jim dodana še pedagoško-andragoška znanja. To je sistem, ki "uči učitelje" in tiho znanje posameznikov razpršuje med sodelavce, ki tako znanje pri svojem delu potrebujejo.

Podjetje se *uči* tudi *skozi razmerja*, ki jih ustvarja s kupci, dobavitelji, strateškimi partnerji, konkurenti in širšem okoljem. Njihovi strokovnjaki za razvoj in tehnologijo skupaj s specializiranimi dobavitelji in raziskovalnimi ustanovami kupcem svetujejo, razvijajo in uvajajo proizvodnjo elementov, sklopov in končnih izdelkov po njihovih željah. Kakovost izdelkov podjetje preverja v sodobno opremljenem lastnem laboratoriju.

Pri tem uporablja različne vrste *informacijske tehnologije*: elektronsko pošto, internet, intranet, lastne spletne strani, skupinsko delo, podatkovna skladišča in podporo pri odločanju. V podjetju so naklonjeni novim metodam, ki jim jih ponuja hiter informacijsko – tehnološki

³⁹ Mini družbe (MD) so tehnološko zaključene celote s prepoznavnim proizvodom ali storitvijo, v kateri ni več kot 25 ljudi in imajo svoje vodje.

razvoj. Odločili so se za projekt uvajanja *elektronskega učenja*⁴⁰ tujih jezikov, ki ga lahko razširijo tudi na druge vsebine.

Določena znanja si zaposleni pridobivajo *eksterno*, ko se udeležujejo različnih oblik izobraževanj zunaj podjetja.

Soodločanje in skrb za zaposlene

Zaposleni so obveščeni o doseženih letnih ciljih poslovanja in o finančnih rezultatih poslovanja, sodelujejo pri reševanju problemov v podjetju (mini družbe) in pri sprejemanju odločitev, ki so povezane z njihovim področjem dela. Plan napredka posameznih mini družb, v katerem so zapisane vse aktivnosti za eno leto vnaprej, pomaga izboljševati delo zaposlenih v MD in je usklajen s planom napredka podjetja.

Da bi podjetje pridobilo ustrezne informacije, kako zaposleni sprejemajo kadrovske zadeve, kako so zadovoljni z delom, sodelavci, vodstvom in delovnim okoljem, je v letu 2002 že četrto leto zapored ugotavljalo *zadovoljstvo zaposlenih* in *klimo* v podjetju. Zaposleni se na anketo aktivno odzivajo, dajejo svoje pripombe in predloge za izboljšave, ki so osnova za korektivne ukrepe izboljševanja stanja. Rezultati omenjene ankete kažejo, da se visoka povprečna stopnja zadovoljstva zaposlenih po letih nadaljuje in izstopa v primerjavi s primerljivimi slovenskimi podjetji. Vsaj enkrat letno vodje opravljajo s svojimi zaposlenimi tudi osebne razgovore, po potrebi pa seveda večkrat. Individualni razvojni načrt rabi kot kažipot za usmerjanje razvoja, izobraževanja in usposabljanja zaposlenega v prihodnje in je njegov karierni načrt.

V podjetju imajo zaposleni na voljo vso potrebno strokovno in podporno *literaturo*, ki pripomore k uspešnemu delu. Mesečno izdajajo tudi svoje interno glasilo Meh, kjer je v osmi številki leta 2003, zapisana naslednja misel: "Uspeh preko noči se navadno rojeva okoli deset let."

V okviru metode kaizen poteka v podjetju *akcija Imam idejo*, ki daje podjetju neposredne predloge zaposlenih, kako rešite posamezne delovne probleme. Na prireditvi, ko je podjetje prejelo certifikat Vlagatelji v ljudi, je bila navzoča več kot polovica zaposlenih in podjetje je hkrati podelilo tudi priznanja najbolj uspešnim posameznikom v akciji Imam idejo. Interna komunikacija je v podjetju zelo razvita, razpolagajo s 190 računalniškimi terminali, uporabljajo e-pošto, oglasne deske, panoje MD, uvedli so nabiralnik za vprašanja zaposlenih, ki so informirani mesečno tudi preko sveta delavcev. Direktor podjetja se trudi ohranjati osebno komunikacijo z zaposlenimi, za kar izkoristi različne priložnosti, tudi Božično poslanico. Pripravili so tudi Priročnik za zaposlene, kjer lahko najdejo zaposleni osnovne informacije o podjetju.

Rezultati učenja in uporabe znanja

Na dejstvo, da zaposleni pridobljeno *znanje* tudi *uspešno uporabljajo*, kažejo rezultati dela, saj podjetje že vse od leta 1995 ustvarja dobiček. Pomembno je, da posamezniki obvladujejo več različnih del tako, da se lahko po potrebi medsebojno nadomeščajo in lahko rotirajo med različnimi delovnimi mesti.

⁴⁰ Elektronsko učenje je oblika individualiziranega samostojnega učenja, ki jo omogoča najnovejša informacijska tehnologija. Programi variirajo od enostavnih aplikacij za posredovanje informacij do bolj izpopolnjenih interaktivnih programov, pri katerih je učno gradivo prilagojeno posamezniku.

V Iskri Mehanizmi se zavedajo, da brez ustrezne *ocene*, kako so bila izobraževanja in usposabljanja izvedena in kakšen je bil njihov učinek na delo zaposlenih, ne gre. Vzpostavili so učinkovit štiristopenjski Kirkpatrickov model⁴¹ ocenjevanja učinkovitosti izobraževanja, ki jim nudi oceno razvojnih aktivnosti in njihovega učinkovanja na delo zaposlenih, skupin in podjetja kot celote. To je ključ za nadaljnje načrtovanje.

Zaposlene v podjetju *motivirajo* za učenje in medsebojno širjenje znanja na različne načine (z napredovanjem, denarnimi nagradami, raznimi bonitetami), k temu veliko doprinese tudi ustrezna organizacijska kultura. V Iskri Mehanizmi se zavedajo, da zgolj denarno plačilo ne more prepričati nekoga, da dela tisto, česar si ne želi, vsaj ne z visoko stopnjo motivacije, zagnanosti in navdušenja, ki je nujni pogoj konkurenčnega poslovanja.

6.2.3.5 Triglav d.d., OE Murska Sobota

Podjetje je zavarovalnica, eno od območnih enot Triglava d.d., ki ima svojo centralo v Ljubljani. Vodstvo OE je že v začetku 90-tih natančno definiralo poslanstvo, vizijo in kulturo podjetja, ob uvajanju sistema kakovosti. Njihovo *poslanstvo* je prevzemanje skrbi za kakovostno in trajno zagotavljanje celovite varnosti strank s premoženjskimi in osebnimi zavarovanji ter upravljanje z njihovimi tveganji. Njihova *vizija* pa so zadovoljne stranke s trajnim zaupanjem.

Triglav d.d. OE Murska Sobota je finančno uspešno, v svojem okolju ugledno, učeče se podjetje, v katerem zaposleni svobodno sproščajo svoje sposobnosti in so stalni nosilci sprememb.

Temelji učeče se organizacije

Triglav d.d., OE Murska Sobota (v nadaljevanju Triglav OE MS) ima *strategijo* podjetja *pisno opredeljeno* in zapisane elemente učeče se organizacije. Menijo, da se podjetje bolje zaveda pomembnosti zapisanega, kar pa samo po sebi še ne zagotavlja uspeha. Podjetje ima strategijo, elemente učeče se organizacije in ravnanja z znanjem, ne le zapisane, ampak kar je še pomembnejše, to v praksi tudi izvaja, živi in meri.

Podjetje ima s področja celovitega obvladovanja kakovosti *certifikat* ISO 9001 : 2000. V prihodnosti bo njihov prioritetni projekt v zvezi s pridobivanji mednarodnih certifikatov standard Vlagatelji v ljudi.

Kultura podjetja je zapisana v Delovno – finančnem načrtu Triglava OE MS. Leta 1999 so prvič izdali brošuro – *Potni list v družbo znanja*, kjer je zapisana tudi kultura podjetja, ki jo podjetje gradi na odprtosti, zaupanju in zavzetosti. Zapisan imajo tudi *kodeks obnašanja*, ki določa pravila vedenja, osebne urejenosti, sprejemanja gostov, medsebojnega komuniciranja in komunikacije s strankami, uporabe mobilnih telefonov in drugo. Zaposleni ga pri svojem delu tudi spoštujejo.

V Triglavu OE MS menijo, da je za poslovno uspešnost podjetja *znanje pomembno*. Učenje je trajen proces, znanje pa edina trajna vrednota in je strateškega pomena tako za organizacijo kot za posameznika, ki je del te celote. Z znanjem, pravijo, organizacija pridobiva in utrjuje

⁴¹ Kirkpatrickov model meri učinkovitost izobraževanja iz štirih različnih zornih kotov, na štirih različnih ravneh: mnenje udeležencev o udeležbi, pridobljeno znanje (preverjanje znanja), uporaba novega znanja v praksi in vpliv novega znanja na poslovne rezultate (Bulc, Gorup Reichmann, 2003, str. 60).

svojo konkurenčno prednost, dolgoročno tudi finančno poslovanje. V Triglavu OE MS je vgrajena sprejeta kultura sprememb, ki so njihova stalnica. Na spremembe pa se lahko odzivajo le tisti, ki imajo znanja in so prilagodljivi pri sprejemanju odločitev, kar je pot k uspešnosti. V podjetju pomeni znanje osebno izpopolnjevanje (osebno rast posameznika), ki producira nove miselne modele za lažje razumevanje sveta, sprememb in novih vrednot, pomaga jim uresničevati vizijo, jih spodbuja za delo v skupinah in poraja sistemsko mišljenje, da lažje vidijo smisel celote in se usmerjajo navzven, v okolje.

*Vodstvo podjetja podpira elemente ravnanja z znanjem in učeče se organizacije. Zavezano je, da zaposlene vodi ter jim daje vzgled na poti k uresnitvi take vizije. Sodelavci pravijo, da jih direktor Rudi Cipot uči, "da je vizija kot zvezda vodnica, mora biti preprosta, da si jo želimo, da je ustvarljiva, da je dosegljiva". Končni rezultat vseh naporov pri oblikovanju politike podjetja je bil sprejem *Izjave o viziji*, ki so jo v podjetju, na enem izmed skupnih srečanj, svečano podpisali in so se z njo seznanili vsi zaposleni. V poslovnih načrtih opredeljujejo strateška znanja in sposobnosti, ki jih potrebujejo za uspešno poslovanje. Vodstvo skupaj z zaposlenimi vizijo etapno uresničuje.*

Dinamika učenja in odločitve o izobraževanju

Pridobivanje novih znanj je *usklajeno* s cilji podjetja. V Triglavu OE MS imajo opredeljeno politiko in cilje izobraževalne dejavnosti, ki je skladna tudi z drugimi cilji podjetja. Cilji so zastavljeni na ravni organizacije kot d.d., OE pa kot del te delniške družbe planira svoje cilje, ki so skladni s cilji celotne organizacije. Na letni ravni planirajo izobraževanje in tudi stroške, ki nastanejo v zvezi z njim.

Nenehno učenje pomeni *zaposlenim pomembno dejavnost*. Nenehno ali vseživljenjsko izobraževanje zaposlenih je ena od nalog, ki so opredeljene tudi v vsakem opisu delovnega mesta v podjetju. Zaposleni se zavedajo, da lahko le tako ohranjajo, na individualnem in organizacijskem nivoju, nivo konkurenčne prednosti na trgu. Z učenjem pridobivajo delovno prilagodljivost in kreativno razmišljanje. Poleg usposabljanja za osnovno vlogo, se lahko hkrati zaposleni usposobijo še za druge vloge in s tem zagotavljajo sebi in organizaciji polno zaposlenost. Vodstvo je odgovorno, da ustvarja vzdušje, ki vse to omogoča. Nenehno učenje je postalo v podjetju sestavni del delovanja vsakega zaposlenega, ki ima cilje izboljšati svoje delo in prispevati k hitrejšemu osebnemu razvoju.

V podjetju so za učenje *odgovorni vsi*. Organizacija oziroma odgovorni posamezniki in službe so zavezani, da se nenehno učenje zares izvaja. V podjetju potrebe po izobraževanju sistematično ugotavljajo. Poleg vodij morajo izraziti potrebe po izobraževanju tudi posamezniki, odgovorni za pridobivanje novega znanja, ki ga potrebujejo pri svojem delu. Neposredni vodje in vodstvo podjetja morajo vzpostaviti in vzdrževati tako vzdušje med zaposlenimi, ki tako vedenje posameznikov omogoča. V podjetju deluje *Center za razvoj človeških virov*, kjer se lahko vsak zaposleni izobražuje na različnih področjih, kar ustreza njegovemu delu in osebnemu razvoju.

Vloga vodje v podjetju je oblikovanje učnih ciljev za posameznike, v okviru letnih razgovorov. Vodje so odgovorni, da zaznajo potrebo po zapolnitvi vrzeli med dejanskim in potrebnim znanjem zaposlenega, če le-te ne ugotovi zaposleni sam. Pri tem sodelujejo vodje kot spodbujevalci in mentorji ter so zaposlenim zgled. Primarna naloga vodje je, da sodelavcem ustvari okolje, ki je stimulatивно za nenehno učenje.

O *udeležbi* v izobraževalnih procesih *odloča* tako posameznik kot vodja in tudi služba za kadrovske, splošne in skupne zadeve. Glede na izražene potrebe in zaznano vrzel med dejanskim in potrebnim znanjem ter eksterno ponudbo za zapolnjevanje te vrzeli, lahko posameznik sam predlaga udeležbo pri določenem izobraževanju ali pa to stori njegov neposredni vodja. Služba za kadrovske, splošne in skupne zadeve pa je zbiratelj potreb po izobraževanju in ponudbe izobraževanja na trgu. Zaposlenega lahko usmeri na ustrezno usposabljanje.

Podjetje z letnim planiranjem, na podlagi izkušenj iz preteklih let in ugotovljenih potreb po učenju, določi *višino sredstev*, ki jo nameni za izobraževanje na letni ravni.

V nenehno učenje so vključeni *vsi zaposleni*, ne glede na vlogo, ki jo imajo v podjetju. Vsebina učenja posameznika je prilagojena vlogi, ki jo "igra" v podjetju. Statistika podjetja v zadnjih petih letih kaže, da se zaposleni izobražujejo v povprečju od 40 do 50 ur letno. V to povprečje ur pa ni zajet prenos tihega znanja med sodelavci, ki je pomemben del skupnega učenja.

Izmenjava in nadgradnja znanja

Učenje poteka v Triglavu OE MS na *vseh ravneh*, saj zajema vse zaposlene. Različne strukture zaposlenih se enakomerno izobražujejo, saj imajo enako težo v procesu dela. Rahlo odstopajo le ključni kadri.

Vodstvo Triglava OE MS poudarja pomen, ki ga ima *timsko delo*, vzpodbuja tako timsko kot projektno delo in samo deluje kot tim. O tematiki delovanja različnih timov je bilo v podjetju izvedenega veliko izobraževanja.

Znanje v podjetju je *pretočno*, saj le tako lahko podjetju koristi in se ustvari povratni učinek.

Podjetje redno prejema ponudbe za različna *eksterna* izobraževanja (seminarje, delavnice), ki se jih zaposleni, če v podjetju ugotovijo, da zanje obstaja potreba, tudi udeležujejo.

Delovni proces v podjetju je močno podprt z *informacijsko tehnologijo*. Vsak zaposleni ima svoj računalniški terminal, znotraj podjetja so povezani z intranetom in elektronsko pošto. Večina zaposlenih ima tudi dostop do interneta. Zastopniki so opremljeni s prenosnimi računalniki in tiskalniki. Podjetje uporablja program Lotus Notes, kjer so aplikacije za skupinska dela in izmenjavo mnenj pri projektih. V podjetju so razvili tudi nekatera podatkovna skladišča, kot pomoč za pridobivanje podatkov po specifičnih kriterijih za zavarovalništvo.

Podjetje se *uči tudi skozi razmerja*, saj sodeluje s študenti iz različnih fakultet, največ s področja ravnanja s človeškimi viri, zavarovalništva in marketinga. V sodelovanju z večjimi organizacijami je podjetje izvedlo tudi kompleksnejše raziskovalne projekte.

Triglav OE MS želi zbrati vse znanje zaposlenih v *bazi znanja*, ki bo sprti dopolnjevana in ažurirana. V ta namen izvajajo projekt zbiranja in hranjenja ključnih znanj in tudi tihega znanja zaposlenih. Baza je dostopna vsem zaposlenim pa tudi zunanjim uporabnikom, če pridobijo dovoljenje od koordinatorske baze znanj in direktorja podjetja.

Soodločanje in skrb za zaposlene

Zaposleni so obveščeni o doseženih letnih ciljih poslovanja in finančnih rezultatih poslovanja, saj so vedno in v celoti vključeni v temeljne in podporne poslovne procese. Za njihovo delovanje v smeri doseganja ciljev, je nujno, da so sproti obveščani. Informacije o letnih ciljih poslovanja kakor tudi o finančnih rezultatih poslovanja, se posredujejo na zborih delavcev, ki so najmanj trikrat letno: ob sprejemanju plana, ob obravnavanju polletnih in letnih dosežkov.

V podjetju *zaposleni sodelujejo* pri reševanju problemov in sprejemanju odločitev. Z namenom odgovoriti na posamezna vprašanja, v podjetju organizirajo več timov, ki predlagajo različne možne rešitve, od katerih izberejo najboljšo.

Center za razvoj človeških virov je bil v Triglavu OE MS ustanovljen, da lahko podjetje v njem shranjuje zakladnico idej z vsega sveta o tem, kako delajo najboljši. Zaposleni so s takim centrom pridobili možnost, da sami skrbijo za svoj osebni razvoj, saj se v njem lahko izobražujejo v času, ki jim najbolj ustreza. V *knjižnici*, ki deluje v okviru centra za razvoj človeških virov, so na voljo knjige najboljših domačih in tujih avtorjev, seminarske in pripraviške naloge, diplomska dela, gradiva z različnih seminarjev, priročniki s ključnimi sporočili videoprogramov in drugo.

Rezultati učenja in uporabe znanja

V Triglavu OE MS *učenje* in usposabljanje zaposlenih *neposredno vpliva* na pridobivanje strokovnega znanja in na razvoj njihovih osebnostnih lastnosti. Zaposleni znanje uporabljajo v delovnem procesu, da so bolj učinkoviti, prilagodljivi in uspešni. Z razvijanjem pozitivnih osebnostnih lastnosti lažje in bolj učinkovito vstopajo v kontakt s strankami in so zmožni z njimi razvijati dolgoročne, kvalitetne odnose tako, da so stranke zadovoljne in ostajajo podjetju zveste.

Zaposlene Triglav OE MS *motivira* za učenje in širjenje znanja med sodelavce z raznimi bonitetami, kot so pohvale, javna priznanja in promocija rezultatov učenja pred kolektivom, s horizontalnim in vertikalnim napredovanjem, z nagradami za izboljšave in inovacije, z usposabljanjem in študijem doma pa tudi v tujini, s plačilom dodiplomskega in podiplomskega izobraževanja ter z denarnimi nagradami.

Podjetje uporablja za *merjenje* ustvarjenega znanja metodo BSC, Kaplan – Nortonov uravnoteženi sistem kazalnikov; tako podjetje z vidika "potenciali" spremlja kazalnike, kot so na primer: naložbe v izobraževanje, čas, namenjen izobraževanju, število podanih idej in predlogov. Za vrednotenje ustvarjenega intelektualnega kapitala uporabljajo tudi metode VAIC. V okviru merjenja znanja podjetje zaznava problem, kako izmeriti prispevek novo nastalega znanja k izboljšanju procesov in poslovnega uspeha.

V podjetju menijo, da so z *učenjem dosegli* boljšo kakovost, nižje stroške, višjo fleksibilnost zaposlenih, večji obseg prodaje, inovativnost, večje zadovoljstvo, zavzetost in motiviranost zaposlenih. Izboljšali so procese dela, probleme rešujejo sproti, razvijajo in nadgrajujejo timsko delo.

V Triglavu OE MS so prepričani, da *znanje zagotavlja* posameznikom in celotnemu podjetju konkurenčno prednost, edinstvenost v okolju, ustvarjanje učečega se okolja, ohranjanje in povečevanje tržnega deleža, strokovno usposobljenost vseh zaposlenih, večanje intelektualnega kapitala, izboljšanje kompetenc vseh zaposlenih, na vseh organizacijskih nivojih. Ker se vodstvo podjetja dobro zaveda, da lahko samo izobraženi zaposleni

prevzamejo odgovornosti in uresničujejo vizijo podjetja, jim znanje pomeni osnovno gibalno za sodobne poslovne dejavnosti.

6.2.3.6 Lek d.d., Ljubljana

Podjetje je delniška, farmacevtska družba, ki ima več kot 55-letno tradicijo. V svetovnem merilu je v svoji panogi podjetje srednje veliko, njegove glavne dejavnosti so razvoj, proizvodnja in trženje zdravil, osnovni farmacevtski program pa dopolnjujejo izdelki za samozdravljenje, veterinarski izdelki, medicinski pripomočki in kozmetični izdelki.

V letu 2002 se je Lek pridružil poslovni skupini Novartis, a je tudi po prevzemu ohranil svojo korporativno in blagovno znamko in s tem identiteto. Podjetje, ki ima v Sloveniji 2670 zaposlenih, v tujini pa 1240 (podatek 19. 11. 2003), se zaveda, da so človeške zmogljivosti najpomembnejši element konkurenčnih sposobnosti, zato vlaga v njihov razvoj in pridobivanje novih znanj.

Temelji učeče se organizacije

V Leku d.d. (v nadaljevanju Lek) imajo *strategijo* podjetja *pisno opredeljeno*. Pridobili so *certifikate* s področja obvladovanja kakovosti: ISO 9001 in 14001. Lek ima *zapisane* osnovne standarde *kulture*, prav tako ima opredeljen *kodeks obnašanja*. Razvoj Leka v učeče se podjetje je podprt s strateškim projektom IZVIR, ki zajema štiri področja: oblikovanje kulture, spodbujanje učenja, prenos znanja in informatizacijo. Zelo pomembne so *vrednote* podjetja, ki določajo kulturo in so jih v podjetju kot odlično osnovo in gradnike drugih procesov uporabili pri reorganizaciji družbe, izvedbi letnih pogovorov, poslovnem vedenju, kompetenčnem modelu, prenovi kadrovske politike in kadrovske procesov.

Znanje se zdi podjetju *pomembno* za njegovo uspešnost, zato so v okviru projekta IZVIR izdelali katalog znanj, vsa ponudba izobraževanj pa je predstavljena na notranjih spletnih straneh podjetja. *Vodstvo* Leka *podpira* vizijo učečega se podjetja.

Dinamika učenja in odločitve o izobraževanju

Pridobivanje novih znanj je v podjetju *usklajeno* s cilji, ki si jih podjetje zastavi. Zaposleni v podjetju menijo, da je nenehno *učenje pomembna dejavnost*, za izvedbo katere so *odgovorni* tako posamezniki kot tudi organizacija. *Vodja* ima v zvezi s procesom učenja podrejenih *vlogo* mentorja, spodbujevalca, "*coach-a*"⁴².

V Leku *odločata o udeležbi* v izobraževalnih procesih direktor podjetja in uprava podjetja, *višina sredstev*, ki jo podjetje nameni za izobraževanje, pa je predvidena v letnem planu. V izobraževalni proces so *vključeni vsi zaposleni*. Na izobraževanje se lahko prijavi zaposleni sam, ker je celoten sistem prijavljanja na različne oblike izobraževanja ter evidenca usposabljanj in stroškov predstavljen na notranjih spletnih straneh podjetja. Seveda pa lahko da pobudo za izobraževanje posameznika tudi vodja, ki vse svoje podrejene prijavlja na izobraževanja. V Leku namenijo letno povprečno do 50 ur za izobraževanje na zaposlenega.

⁴² Metoda "coaching" je metoda spodbujanja rasti in razvoja posameznika k najvišjim dosežkom (Erjavšek, 2003, str. 38). Pomeni pomagati posamezniku, da razvije in uporabi svoje veščine, znanje in sposobnosti. Metoda je projekt kulturne spremembe, da pa je lahko uspešno izveden, mu mora biti naklonjena najvišja hierarhična raven, ki jo je treba najprej ozavešiti in izobraziti. "Coach" je tisti, ki je zmožen vplivati na ljudi tako, da dajo od sebe najboljše, kar zmorejo.

Izmenjava in nadgradnja znanja

Učenje v podjetju poteka na *vseh ravneh*, pri čemer se različne strukture zaposlenih *enakomerno* izobražujejo. Vodstvo v podjetju spodbuja *timsko delo*. Takšen način delovanja je v Leku pogost. Podjetje ugotavljanje timskih vlog redno vključuje v programe usposabljanja.

Znanje je sicer v podjetju *pretočno* in se med zaposlenimi deli, menijo pa, da je pomanjkanje časa glavna ovira za njegov še intenzivnejši pretok, kar lahko podjetje reši z vpeljavo še več timskega dela. Prenos znanja je v Leku obvezen za vse zaposlene. Veliko je tudi izobraževanj o delovnih postopkih, za katera so gradiva objavljena na spletnih straneh podjetja. V podjetju imenujejo naslednji način prenosa znanja "*aktualne teme*". Zaposleni, ki so se udeležili eksternega izobraževanja, morajo na intranetnih spletnih straneh predstaviti povzetke izobraževanja ali pa morajo o novih znanjih izvesti celo krajše predavanje. Vodstvo podjetja imenuje *skrbnike* znanja, ki so strokovnjaki s posameznih področij. Znanje je namreč baza za razvoj popolne kakovosti.

V podjetju *pridobivajo nova znanja* z internim izobraževanjem, eksternim izobraževanjem, z zaposlovanjem ustreznih strokovnjakov, z združevanjem s tistimi, ki znanje že imajo. Pri svojem delu zaposleni v Leku uporabljajo naslednjo *informacijsko tehnologijo*: elektronsko pošto, internet, intranet, lastne spletne strani, skupinsko delo, podatkovna skladišča, izkopavanje podatkov in podporo pri odločanju.

V Leku se zaposleni *učijo* tudi *skozi razmerja*. Svoje znanje izmenjujejo s kupci, z dobavitelji, s strateškimi partnerji, z univerzami, z lokalno skupnostjo, učijo pa se tudi od konkurentov. Znanje se v podjetju shranjuje v pisni obliki, v glavah zaposlenih in v e-obliki, ki je deloma dostopna vsem zaposlenim.

Soodločanje in skrb za zaposlene

Zaposleni so obveščeni o doseženih letnih ciljih poslovanja in o finančnih rezultatih poslovanja in sodelujejo pri reševanju problemov pa tudi pri sprejemanju odločitev v podjetju.

Lekovim zaposlenim je na razpolago *knjižnica*, v kateri najdejo aktualne knjige, revije, časopise, diskete, CD-rome, kar vse prispeva k njihovemu učinkovitemu učenju.

V Leku so uporabili metodo *Appreciative inquiry (AI) – pozitivnega povpraševanja*⁴³, s katero so pri zaposlenih dosegli navdušenje in zavzetost za vpeljavo sprememb. Ta proces sestoji iz štirih faz: odkritja, sanj, načrtovanja in usode. Pomembno je, da svojo vizijo opišemo v sedanjiku, kar imenujemo provokativna izjava. Zamislimo si namreč, da smo svoj cilj že dosegli in se "spomnimo", kaj smo morali za njegovo dosego narediti. Ta način razmišljanja omogoči, da pomisleke in notranje bojazni, strahove odstranimo iz svojih misli. Trije osnovni podporniki omenjene metode so: razumevanje (izraženo mnenje se posluša, spoštuje, upošteva), zavzetost (osebna vključenost, sodelovanje) in vera v cilj (ustvarjeno upanje). V podjetju ugotavljajo, da je bistvo metode AI v procesu samem, saj se pozitivno razmišljanje in delovanje začneta širiti kot virus. Ugotovitev je naslednja: s pozitivno naravnostjo se v sproščenem delovanju ustvari veliko več kot pa s strogim nadzorom in iskanjem napak ter krivcev zanje.

⁴³ Avtor metode "Appreciative inquiry" – pozitivnega povpraševanja je David Cooperrider s Case Western Reserve University v ZDA.

Rezultati učenja in uporabe znanja

V Leku zaposleni pri opravljanju svojih delovnih nalog *uspešno uporabljajo* na novo pridobljeno znanje. Podjetje meni, da je učenje in širjenje znanja med sodelavci, del zavezanosti zaposlenih, a jih za takšno ravnanje tudi *motivirajo*: z napredovanjem, denarnimi nagradami, raznimi bonitetami.

Za *merjenje* ustvarjenega znanja podjetje uporablja BSC – sistem uravnoteženih kazalnikov. Lek ima že sistem evalvacije na tem področju, uvaja pa še nove tehnologije.

Obseg izobraževanja v podjetju je velik in obsega različna vsebinska področja. Z *učenjem* so v podjetju *dosegli* boljšo kakovost, nižje stroške, višjo fleksibilnost zaposlenih, večji obseg prodaje, inovativnost. V Leku pravijo, da *znanje vpliva* na rast, razvoj in napredek podjetja ter viša kakovost proizvodov oziroma storitev, pozitivno vpliva na osebno rast in medsebojne odnose zaposlenih. Znanje pomeni *konkurenčno prednost podjetja*.

6.2.4 POVZETEK RAZISKAVE

Na osnovi raziskave, ki sem jo opravila v šestih podjetjih, ki so v slovenskem prostoru med najboljšimi pri uvajanju koncepta učeče se organizacije in ravnanja z znanjem, sem pridobljene ugotovitve strnila v pet vsebinskih sklopov.

Temelji učeče se organizacije

Vsa podjetja menijo, da je pomembno pisno opredeliti svojo strategijo, vsa so si pridobila tudi različne certifikate s področja celovitega obvladovanja kakovosti. Osnovne standarde kulture imajo zapisane, ravno tako tudi kodekse obnašanja. Mnenje, da je znanje za poslovno uspešnost podjetja pomembno, je pri vseh velikokrat poudarjeno kot tudi dejstvo, da brez volje, pomoči in kreativnega vzpodbujanja vodstva, ni mogoče uresničiti vizije učeče se organizacije.

Dinamika učenja in odločitve o izobraževanju

Da bo lahko novo pridobljeno znanje učinkovito, mora biti usklajeno s cilji podjetja – tako ugotavljajo vsa proučevana podjetja. Zaposlenim v opazovanih šestih podjetjih se zdi nenehno učenje pomembna dejavnost, ponekod omenjajo, da na njihovo pripravljenost za učenje, pomembno vpliva starost posameznikov. Odgovornost za učenje je tako individualna – tako pri zaposlenem kot tudi pri podjetju, ki mora zaposlenim nuditi vso podporo pri njihovem strokovnem in osebnem razvoju. Vloga vodje je v zvezi s procesom učenja podrejenih bistvena in spremenjena. Podjetja podobno razmišljajo, da mora biti vodja spodbujevalec, mentor, "coach" in zgled zaposlenim in ne več avtokrat in ukazovalec.

O udeležbi v izobraževalnih procesih največkrat odločajo vodje, direktorji podjetja pa tudi služba za kadrovske in splošne zadeve. Pomembno je, da imajo povsod možnost izraziti svoje želje o izobraževanju tudi zaposleni sami. Višino sredstev, namenjeno izobraževanju, določi direktor podjetja, uprava podjetja, zapisana je v letnem planu podjetja. V proces nenehnega učenja so v večini podjetij vključeni vsi zaposleni, čedalje bolj intenzivno pa se vključujejo v ta proces tudi zaposleni v proizvodnji, torej vse hierarhične ravni. V povprečju podjetja namenijo 39 ur za izobraževanje letno na zaposlenega.

Izmenjava in nadgradnja znanja

Učenje poteka v opazovanih podjetjih na vseh ravneh, ponekod enakomerno po različnih strukturah zaposlenih, v proizvodnih podjetjih pa se nagiba obseg izobraževanja v korist neproizvodnih delavcev, a se podjetja trudijo, da bi tudi te delavce izobraževala še v večjem obsegu. Odstopajo tudi tisti zaposleni, ki pomenijo zelo strokoven kader, management oziroma talentirani posamezniki, ki potrebujejo dodatna znanja.

V vseh podjetjih močno poudarjajo pomen timskega dela, ki je njihov način delovanja. K takemu načinu dela jih spodbujajo tudi njihova vodstva. Znanje, menijo v proučevanih podjetjih, je pretočno in se deli med zaposlenimi, edina ovira, ki je bila omenjena, je pomanjkanje časa, za še bolj intenzivno razpršitev znanja med sodelavce. Veliko izobraževanj poteka znotraj podjetij, kjer prilagajajo izobraževalne vsebine svojim specifičnim potrebam, dopolnjujejo pa jih z eksternimi izobraževanji, ki potekajo tako v Sloveniji kot v tujini. Vsa podjetja pa se dobro zavedajo tudi pomena učenja skozi razmerja in znanje pridobivajo tudi na ta način.

Informacijska tehnologija je povsod kvalitetna podpora konceptoma USP in ravnanju z znanjem. Najbolj pogosto se znanje shranjuje v pisni obliki, v e-obliki, kjer je večinoma dostopno vsem zaposlenim, veliko pa je tudi tihega znanja, znanja v glavah zaposlenih, ki si ga podjetja prizadevajo transformirati v eksplicitno obliko, pri čemer so opazovana podjetja zelo uspešna. Večja umetnost kot je znanje pridobiti, pomeni proces njegovega razporejanja po celotnem podjetju in tudi njegova transformacija v bolj "otipljive" oblike, ki ostanejo v podjetju tudi takrat, ko prvotni nosilec znanja podjetje zapusti. Baze znanja imajo nekatera podjetja že zgledno urejena, nekatera pa jih intenzivno urejajo in izboljšujejo, pri čemer bi jim koristili "zemljevidi" ali "portali" znanja, ki jasno pokažejo vrste znanj v podjetju in njihove nosilce.

Soodločanje in skrb za zaposlene

Podjetja za svoje zaposlene dobro skrbijo: so redno obveščani, sodelujejo pri reševanju problemov v podjetju in pri sprejemanju odločitev ter imajo na voljo bogat izbor literature in učnih pripomočkov. Ponekod imajo ustanovljene izobraževalne centre, ki skrbijo za razvoj človeških zmogljivosti.

Rezultati učenja in uporabe znanja

Podjetja so pobudniki za uporabo novih znanj v praksi, saj imata izobraževanje in novo pridobljeno znanje le tako smisel. Za motivacijo za učenje zaposlenih in širjenje znanja med sodelavci je povsod dobro poskrbljeno, čeprav je mnenje podjetij, da je za visoko motivacijo zaposlenih potrebna ustrezna kultura v podjetju.

Šibka točka vseh podjetij je neposredno, objektivno *merjenje ustvarjenega znanja*. Kljub vedno novim tehnologijam s tega področja, si podjetja želijo bolj uporabnega modela merjenja. Največ uporabljajo metodo BSC – uravnoteženih kazalnikov, pa tudi metodo VAIC. Proces merjenja znanja je zelo aktualna tema, ki je kljub vedno novim predlogom teoretikov v praksi najmanj dodelano poglavje v sklopu ravnanja z znanjem. To je velik izziv raziskovalcem na tem področju. Očitno je, da podjetja potrebujejo v praksi bolj učinkovita in neposredna orodja za merjenje znanja, saj je najpomembnejše merilo, po katerem ocenjujemo uspešnost projekta, uporabnost rešitve. Res pa je, da je treba izrabiti vse funkcionalnosti, ki jo rešitev ponuja.

Vsa podjetja imajo enotno mnenje, da so z učenjem dosegla vrsto prednosti pred konkurenti in da se te prednosti kažejo z različnimi dosežki. Znanje je danes za vse, ki želijo biti uspešni, neprecenljive vrednosti. Menim, da bo lahko marsikatera rešitev, ki jo uporabljajo v uspešnih podjetjih, zgled za podjetja, ki na pot učeče se organizacije šele stopajo. Dobro bi bilo, če bi izobraževalne organizacije ponudile podjetjem čimveč programov osebnostnega razvoja za zaposlene, s čimer mislim predvsem na timsko delo, prevzemanje odgovornosti pa tudi na vsebine, ki razvijajo čustveno inteligenco.

7 SKLEPNE MISLI

Organizacije se vsak dan bolj intenzivno srečujejo z novimi razsežnostmi poslovanja, ki zahtevajo nov način razmišljanja zaposlenih. Delovni proces v organizaciji 21. stoletja temelji na učenju, mrežni, procesni organizaciji in virtualnem razmišljanju. Koncept učeče se organizacije, ki pomeni najvišjo stopnjo horizontalne koordinacije, brez sledov organizacijske hierarhije, je za veliko število podjetij nov, še ne osvojen pojem, ki pa bo moral hitro postati del njih, če bodo želela obdržati kupce in se dalje razvijati.

Nov način delovanja organizacij zahteva korenite spremembe na področjih vodenja, komunikacije, organizacijske kulture, strukture, participativne strategije in ne nazadnje dajanju pooblastil zaposlenim. Kritični faktorji uspeha učinkovite, globalne, sodobne organizacije, ki sama postaja prispodoba virtualnega tima, so: ustrezen proces vodenja, komunikacija, ustrezna organizacijska kultura, tehnologija in projektno ravnanje. Podjetje prihodnosti bo usmerjeno k posamezniku, od katerega bo pričakovalo visoko raven vpetosti v lastne notranje motivacijske dejavnike.

Organizacija potrebuje znanje. Dejstvo, da znanje hitro zastareva, jo sili v neprestano učenje. Učiti se je treba hitro, hitreje od konkurentov, za kar je treba kreativno, inovacijsko mišljenje, razumevanje procesa organizacijskega učenja in učinkovito ravnanje z znanjem. Znanje je ključna komponenta uspešnega doseganja poslovnih ciljev. Vložka v izobraževanje ne smemo razumeti zgolj kot strošek, ampak kot investicijo. Izobraževanje in usposabljanje morata biti usmerjena in povezana z organizacijskimi cilji. Managerjem pomeni velik izziv in uspeh, če uspejo čimveč tihega znanja, ki tiči v glavah njihovih zaposlenih, transformirati v širše uporabno, eksplicitno obliko.

Za nov način dela in razmišljanja ter za učinkovito ravnanje z znanjem potrebuje organizacija sodobne rešitve informacijske in telekomunikacijske tehnologije. V sodobni organizaciji prevladuje timsko delo, skupinski, sodelovalni duh, ki s svojimi sinergijami prispeva k njeni večji učinkovitosti in omogoča tehnologijo masovnega prilagajanja uporabniku, ki je sodoben trend omogočanja uporabnikom njihove osebne variacije masovne proizvodnje proizvodov in opravljanja storitev.

Tudi opravljeni raziskavi podpirata trditev, da vse več podjetij največji pomen za njihovo konkurenčno prednost pripisuje intelektualnemu kapitalu. Raziskava o ravnanju z znanjem, v kateri je sodelovalo šest slovenskih podjetij, ki so v vrhu gospodarskega razvoja, uvajanja koncepta učeče se organizacije in ravnanja z znanjem, ravno tako potrjuje ustreznost novega načina razmišljanja, ko gre za dinamiko učenja in odločitve izobraževanja, izmenjavo in nadgradnjo znanja, soodločanje in skrb za zaposlene ter rezultate učenja in uporabe znanja. Podjetja so si enotna, ko iščejo ključne dejavnike uspeha uvajanja elementov učeče se organizacije in ravnanja z znanjem. Poudarjajo velik pomen podpore vodstva podjetja,

ustrezno organizacijsko kulturo in strukturo, pomen timskega dela in sodelovalnega načina iskanja rešitev, sodobno informacijsko tehnologijo, ki podpira aktivno komuniciranje v podjetju in v odnosu do okolja. Za vse naštetu je potrebna v podjetju ustrezna kadrovska politika, ki podpre učinkovite sisteme motiviranja. Pravilno motiviran posameznik je bogastvo, ki se ga uspešna podjetja dobro zavedajo in to tudi na glas povedo. Človek s svojim znanjem in sposobnostim je motor, ki poganja delovni proces in je edina konkurenčna prednost podjetja. Strokovnjaki prihajajo do vedno novih ugotovitev, ki nakazujejo pozitivno korelacijo med ravnanjem z ljudmi pri delu in doseganjem poslovne odličnosti. Informacijska tehnologija ni najpomembnejši faktor razvoja podjetja. Uspešnost je posledica fleksibilnosti zaposlenih, njihovega hitrega učenja in inovativnosti, ki dokončno opravi z miselnimi blokadami zaposlenih.

Obe raziskavi, raziskava o ravnanju z znanjem in raziskava "Na poti k USP", kažeta, da se slovenska podjetja vse bolj zavedajo pomena mehkih, težje merljivih delov, ki so glavni akterji konkurenčne prednosti. Pot do cilja pa je dolga in posamezna podjetja so različno daleč od dejstva "živeti učeče se podjetje". Posebno pozornost morajo podjetja torej posvetiti svoji inovacijski dejavnosti, ki je osrednja stvar ekonomske prosperitete in je v naših podjetjih še na nizki stopnji razvoja. V podjetjih bo zato treba uvajati ustvarjalne in inovativne programe, s ciljem osveščati zaposlene o tem, kako zelo potrebujejo ustvarjalnost in generiranje idej.

Nobeno proučevano podjetje ni popoln primer učeče se organizacije, pa čeprav so se danes že mnoge organizacije usmerile k idejam in oblikam, ki temeljijo na konceptu učeče se organizacije in dinamičnega sistema. Za učinkovito ravnanje z znanjem je treba vzpostaviti ustrezno okolje, ki deluje ugodno na proces učenja.

V praksi, ko podjetja stopajo na pot učeče se organizacije, prehajajo skozi različne faze in se učijo, tudi iz svojih napak. Soočajo se z različnimi izzivi, med katerimi je še nedorečen in zelo aktualen naslednji: merjenje neotipljivih delov intelektualnega kapitala. Učeča se organizacija je še v razvojni fazi in v praksi lahko pričakujemo postopno oblikovanje učinkovitih rešitev problematike, s katero se le-ta srečuje.

Da bi se ravnanje z znanjem v praksi lahko bolj udeleževalo, predlagam, da se podjetja bolje seznanijo s tematiko učeče se organizacije in ravnanja z znanjem ter teoretične ugotovitve s tega področja aktivneje vnašajo v svoje poslovne procese. Predlagam tudi, da se podjetja natančneje spoznajo z možnostmi, ki jih lahko pridobijo kot posledico uporabe različnih novih znanj. Za učinkovitejše ravnanje z znanjem in hkrati za večji poslovni uspeh podjetij, je pomembno, da management bolj spodbuja sodelavce s primerno motivacijo, da uvaja več timskega dela in tako intenzivneje vpliva na prenašanje znanja po organizaciji. Z večjim posvečanjem managementa organizacijski kulturi, vrednotam, načinu dela v organizaciji, informiranosti zaposlenih, učinkovitemu merjenju znanja in uporabi ustreznih kazalnikov bodo tudi pozitivni učinki na ravnanje z znanjem na vseh hierarhičnih stopnjah organizacije večji.

V učeči se organizaciji, ki je model izobraževanja zaposlenih v podjetju in uvajanja znanja v prakso, je pomembna odprta komunikacija. Ideje, ki jih zaposleni imajo, tako lahko neovirano tečejo v vseh smereh. Organizacija se tako lažje prilagaja spremembam in celo povzroča tiste, ki so zanjo koristne. Zaposleni so vir ustvarjalne dejavnosti in podjetje je uspešnejše, če zna nevidni kapital, ki je skrit v njihovih glavah, v čim večji meri uporabiti. Pomembno je namreč, da znanje, s katerim podjetje razpolaga, na poti uresničevanja svojih ciljev tudi učinkovito uporabi. Pogoji za vpeljevanje elementov učeče se organizacije in ravnanja z

znanjem, kar pomeni bistvo prevladujočega tipa organizacije v prihodnosti, pa je pripravljenost vodstva za sodelovanje in ustvarjanje kulture znanja. V podjetjih, v katerih polagajo veliko pozornosti vzpodbujanju sodelovanja zaposlenih pri doseganju skupnih ciljev, dosegajo boljše rezultate. Pomembna je namreč kapitalizacija kreativnih sposobnosti vseh zaposlenih.

8 LITERATURA IN VIRI

8.1 LITERATURA

1. Argyris Chris: On Organizations as Brains, 1992. (URL:<http://www.espen.com/orgbrain.htm>).
2. Argyris Chris, Schon Donald A.: Organizational Learning II: Theory, Method and Practice. Reading (Massachusetts): Addison – Wesley Publishing Company, 1996. 305 str.
3. Bandur Simona: Dobre komunikacije vodijo k boljšim poslovnim rezultatom. Delo, Ljubljana, 2003, 254, 4.11.2003, str. 17.
4. Bavec Cene: Na poti k teoriji virtualnih organizacij. Organizacija, Kranj, (35)2002, 4, str. 221-227.
5. Beltram Peter: Standard "Vlagatelji v ljudi". Andragoška spoznanja, Ljubljana, 2001, 7, str. 48-56.
6. Bizjak Igor: Vodenje zaposlenih in gradnja notranje kulture podjetja na poti do TQM. Zbornik 21. znanstvene konference o razvoju organizacijskih ved. Portorož: Zveza organizatorjev Slovenije, 2002, str. 1269-1277.
7. Bornemann Manfred et al.: Management znanja. Maribor: Fakulteta za strojništvo, 2001. 58 str.
8. Braham J. Barbara: Creating a Learning Organization . Menlo Park Chawla Sari, Publication Inc., 1995, str. 22.
9. Brečko Danijela: Tudi starega psa naučiš novih trikov. Manager, Ljubljana, 2000, 5, str. 52-53.
10. Brečko Danijela: Učeča se organizacija in delavci znanja. Andragoška spoznanja, Ljubljana, 7(2001), 1, str. 38-47.
11. Bukovec Boris: Human Resource Management (HRM) je ključni proces pri vpeljavi TQM. Organizacija, 29(1996), 9, str. 514-520.
12. Bulc Violeta, Gorup Reichmann Živa: Management, poslovni rezultati in merjenje učinkovitosti izobraževanja. HRM, Ljubljana, 1(2003), 2, str. 58-61.
13. Collison Chris, Parcell Geoff: Učimo se leteti. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2002, 203 str.
14. Čater Tomaž: Znanje kot vir konkurenčne prednosti in management znanja. Naše gospodarstvo, Maribor, 46(2000), 4, str. 505-520.
15. Čешnovar Tone: Samorasla kultura je nevarna reč. Manager, Ljubljana, 2003, 9, str. 48-51.

16. Davenport Thomas H., Prusak Lavrence: Working Knowledge: How organizations Manage What They Know. Boston: MA, Harward Business School Press, 1998. 199 str.
17. Deal Terrence E., Kennedy Allen A.: The New Corporate Culture: Revitalizing the Workplace after Downsizing, Mergers and Reengineering. London: Texere, 2000. 320 str.
18. Demarest Marc: Understanding Knowledge Management. LRP, 30(1997), 3, str. 374-384.
19. Deming W. Edwards: The New Economics: for Industry, Government, Education. Cambridge: MIT, 1994, 247 str.
20. DiBella Anthony J., Nevis Edwin C.: How Organizations Learn: An Integrated Strategy For Building Learning Capability. Jossey-Bass Publishers, 1998. 216 str.
21. Dimovski Vlado, Colnar Tadeja: Organizacijsko učenje. Teorija in praksa, Ljubljana, 36(1999), 5, str. 701-722.
22. Dimovski Vlado, Penger Sandra: Učeča se družba (learning organization) in vitka organizacija (lean manufacturing): temeljne razsežnosti učeče se organizacije in vitkega razmišljanja (lean thinking) kot sodobne filozofije oblikovanja organizacije 21. stoletja. Zbornik strokovnega posvetovanja: Obvladovanje sprememb – magične besede v sodobni konkurenci. Portorož: Društvo ekonomistov Ljubljana, 2002, str. 35-48.
23. Dotlich David L., Noel James L.: Action Learning: How the World's Top Companies Are Re-Creating Their Leaders And Themselves. Jossey-Bass Publishing, 1998. 214 str.
24. Doz L. Yves et al.: The Metanational Corporation, INSEAD. Working Paper, 1997, 60.
25. Drevenšek Mojca: Zaupanje ublaži občutek tveganja. Manager, 2003, 12, str. 48-51.
26. Drucker Peter: Post-Capitalist Society. Oxford: Butterwoorth-Heinemann, 1993. 233 str.
27. Drucker Peter F.: Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana: Založba GV, 2001. 196 str.
28. Edvinsson Leif, Malone Michael S.: Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower. New York: HarperCollins Publishers Ind., 1997. 225 str.
29. Edvinsson Leif, Sullivan Patrick H.: Developing a model for managing intellectual capital. European Management Journal, 14(1996), 4, str. 22.
30. Erjavšek Bojan: "Coaching" kot metoda razvoja sodelavcev. HRM, 1(2003), 1, str. 38-41.

31. Ferjan Marko: Učeča se organizacija. Zbornik sodobnih oblik in pristopov pri organiziranju podjetij in drugih organizacij. Kranj: Moderna organizacija, 1999, str. 119-136.
32. Goleman Daniel: Čustvena inteligenca na delovnem mestu. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2001. 351 str.
33. Gorišek Karmen: Zadovoljstvo zaposlenih: naše razumevanje danes-naše potrebe jutri. Kadri, Ljubljana, 2000, 11, str. 89-93.
34. Gruban Brane: Dejanja govorijo glasneje od besed. Kadri za novo tisočletje-tradicionalni študijski dnevi kadrovskih managerjev in strokovnjakov v Radencih, 1999, str. 48-52.
35. Gruban Brane: HRM: "Človeški viri" ali ljudje z novimi vrednotami? HRM, Ljubljana, 1(2003), 1, str. 8-13.
36. Gruban Brane: Nefinančna merila poslovne uspešnosti. (URL:<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nefinancna-merila/index.print.html>), 28.7.2003.
37. Ivanko Štefan: Vloga in pomen znanja v sodobni organizaciji. Zbornik znanstvenih razprav. Ljubljana: Visoka upravna šola, 2001, str. 127-149.
38. Jarvis Peter: Učenje iz izkušenj. Andragoška spoznanja, Ljubljana, 9(2003), 2, str. 19-29.
39. Kaplan S. Robert, Norton P. David: Uravnoreženi sistem kazalnikov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 343 str.
40. Kavčič Bogdan: Organizacijska kultura. Možina Stane, UR, Management. Radovljica: Didakta, 1994. str. 175-205.
41. Konečnik Maja: Proces in krivulja učenja podjetja. Organizacija, Kranj, 34(2001), 6, str. 389-396.
42. Konrad Edvard: Management znanja. Andragoška spoznanja, Ljubljana, 2002, 3-4, str. 70-79.
43. Koražija Nataša: Kdo dela stvari pravilno, kdo pa prave stvari? Manager, Ljubljana, 1999, 11, str. 39-40.
44. Košir Leon: EFQM model poslovne odličnosti + World Class Performance koncept = nenehno izboljševanje in obstoj na svetovnem trgu. Zbornik 11. letne konference Znanje za obvladovanje sprememb. Portorož, Slovensko združenje za kakovost, 2002, str. 59-61.
45. Kovač Bogomir: Kakovost slovenskih managerjev kot intelektualni kapital slovenskega gospodarstva. Zbornik 32. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 2000, str. 29-53.

46. Kovač Jure: Oblikovanje timske organizacije v podjetju. Zbornik 15. posvetovanja organizatorjev dela. Kranj: Moderna organizacija, 1996, str. 363-371.
47. Lipičnik Bogdan: Učenje hitrejše od izobraževanja. Organizacija, Kranj, 34(2001), 6, str. 338-340.
48. Lipičnik Bogdan: Krmiljenje človekovih aktivnosti. Možina Stane, UR, Management. Kranj: Didakta, 2002, str. 473-497.
49. Lipičnik Bogdan, Možina Stane: Psihologija v podjetjih. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1993. 165 str.
50. Ložar Borut: Nomadi znanja pod vrhom ledene gore. Manager, Ljubljana, 1997, 11, str. 56-60.
51. Ložar Borut: Osebni zgled kaže pripadnost kulturi. Manager, Ljubljana, 4, 1999, str. 59-60.
52. Ložar Boštjan: Izkaz stanja neotipljivih virov in intelektualnega kapitala. HRM, Ljubljana, 1(2003), 1, str. 18-21.
53. Luckmann Jagodič Barbara, Pacek Antonija: Vpliv vodij na motiviranost zaposlenih. HRM, Ljubljana, 1(2003), 1, str. 22-24.
54. Maček Matjaž et al.: Upravljanje znanja v slovenskih podjetjih. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital, 2000. 56 str.
55. Maček Matjaž: Znanje je pogosto edina dodana vrednost izdelka. Marketing Magazin, Ljubljana, 2000, 230, str. 38-39.
56. Maček Matjaž: Vrste znanj kot vir konkurenčne prednosti. Finance, Ljubljana, 2001, 90, 30.5., str. 19.
57. Marquardt Michael J.: Building the Learning Organization. New York: The McGraw-Hill companies. 1996. 242 str.
58. Marquardt Michael J.: Action Learning in Action: Transforming Problems and People for World-Class Organizational Learning. Davies-Black Publishing, 1999. 259 str.
59. Mayer Janez: Od organizacije, ki dela, prek organizacije, ki se uči, do organizacije, ki ustvarja. Organizacija, Kranj, 35(2002), 9, str. 569-577.
60. Mayer Janez: Nastajanje celostnega pogleda-ključ za ustvarjalnost tima. Organizacija, Kranj, 34(2001), 7, str. 429-434.
61. Mazi Nina: Vsi razmišljajo, se izobražujejo in delajo. Delo, Ljubljana, 2002, 15.10., str. 18.
62. Micklethwait John, Wooldridge Adrian: Guruji managementa: modreci ali šarlatani? Radovljica: Didakta, 2000. 379 str.

63. Mihalič Renata: Management Intelktualnega kapitala. Andragoška spoznanja, Ljubljana, 2002, 3-4, str. 80-87.
64. Milost Franko: Poslovodno računovodstvo: kako naprej? Zbornik 3. strokovnega posvetovanja Management in e-izzivi. Koper: Fakulteta za management, 2002, str. 137-145.
65. Močnik Dijana: Fleksibilne (prožne) organizacije za razvoj znanja. Naše gospodarstvo, Maribor, 45(2002), 5-6, str. 455-462.
66. Morano Miran: Kdaj je izobraževanje učinkovito-pogled in mnenje izvajalca. Andragoška spoznanja, Ljubljana, 2001, 4, str. 124-128.
67. Možina Stane: Učēča se organizacija. Industrijska demokracija, Ljubljana, 4(2000), 5, str. 4-9.
68. Možina Stane et al.: Management. Radovljica: Didakta, 2002. 867 str.
69. Muc Maja Barbara: Upravljanje znanja v organizacijah. Andragoška spoznanja, Ljubljana, 9(2003), 2, str. 38-45.
70. Mulej Matjaž et al.: Sodobna ekonomija med odpori do inovacij in življenjem od njih. Zbornik posvetovanja o delu inovatorjev. Ljubljana: Zveza inovatorjev Slovenije, 1996, str. 339-347.
71. Nemec Aleš: Odličnost in ravnanje z ljudmi. Kadri, Ljubljana, 11, 2000, str. 48-60.
72. Nemec Aleš: Od kakovosti k odličnosti. Zbornik strokovnega posvetovanja Obvladovanje sprememb-magične besede v sodobni konkurenci. Portorož: Društvo ekonomistov Ljubljana, 2002, str. 5-16.
73. Newman V.: Successfully Translating KM into a Practical Corporate Strategy to Gain a Strategic Advantage. Improving Performance By Successfully Implementing Knowledge Management in the Pharmaceutical Industry. London, 1998, 9-10.
74. Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka: The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press, 1995. 285 str.
75. Nordstrom Kjell A., Ridderstrale Jonas: Ta nori posel (Funky Business). Ljubljana: Založba GV, 2001. 256 str.
76. Nosan Maja: Primerjanje z najboljšimi (notranji in zunanji "benchmarking") na podlagi uvajanja metode 20 ključev. Zbornik strokovnega posvetovanja Obvladovanje sprememb-magične besede v sodobni konkurenci. Portorož: Društvo ekonomistov Ljubljana, 2002, str. 27-34.
77. Pavšič Mojca: Učenje in sprejemanje sprememb. Znanost, priloga Dela, Ljubljana, 2003, 7.4., str. 17.

78. Pavšič Mojca: Manjka nam duha zmagam-zmagaš. Znanost, priloga Dela, 29.12.2003, str. 9.
79. Pečjak Vid: Poti do znanja. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1986. 114 str.
80. Peršak Marjan: Gospodarjenje z znanjem. (URL:<http://www.i-usp.si/slo/clanki/gospodarjenje-znanje-persak/>), 18.11.2003.
81. Peršak Marjan: Učeče se podjetje-ena avantura več? (URL:<http://www.i-usp.si/slo/clanki/avantura-vec/>), 18.11.2003.
82. Peršak Marjan, Češnovar Tone: Prenos znanja v prakso slovenskih podjetij. (URL:<http://www.i-usp.si/slo/clanki/prenos-znanja/>), 18.7.2003.
83. Pirc Aleša Saša: Učenje združbe in ravnanje z znanjem. Finance, Ljubljana, 2000, 147, str. 19.
84. Pirc Aleša Saša: Pomen ravnateljve vloge pri oblikovanju ustrezne kulture za ravnanje z znanjem. Zbornik 2. znanstvenega posvetovanja o organizaciji. Brdo pri Kranju: Zveza organizatorjev Slovenije, 2001, str. 27-34.
85. Pirc Aleša Saša: Učenje združbe v procesu sodelovanja z zunanjimi udeleženci. Organizacija, Kranj, 35(2002), 6, 371-373.
86. Pokovec Aleksander: Središče za samostojno učenje v podjetju. Andragoška spoznanja, Ljubljana, 2001, 4, str. 107-109.
87. Požar Janja: Ni podjetja brez komuniciranja. Kadri za novo tisočletje.Tradicionalni študijski dnevi kadrovskih managerjev in strokovnjakov v Radencih, 1999, str. 52-57.
88. Pučko Danijel: Ravnateljvanje znanja. Zbornik 4. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1998. str. 53-69.
89. Pučko Danijel: Poslovanje znanja in vpliv na strateško poslovanje ter analizo. Organizacija, Kranj, 31(1998), 10, str. 557-565.
90. Quinn James Brian: Intelligent enterprise: A knowledge and service based paradigm for industry. The Free Press, New York, 1998, 17, str. 36.
91. Rant Melita: Sposobnost uspešnega učenja-jedro konkurenčne prednosti podjetja v negotovem okolju. Organizacija, Kranj, 34(2001), 6, str. 347-349.
92. Rant Živa: Znanjski delavci. Zbornik 21. znanstvene konference o razvoju organizacijskih ved. Portorož: Društvo organizatorjev Slovenije, 2002, str. 409-418.
93. Rant Živa: Ljudje v procesni organizaciji. Organizacija, Kranj, 35(2002), 5, str. 296-302.

94. Reynolds Rysia, Ablett Anne: Transforming the Rhetoric of Organizational Learning to the Reality of the Learning Organization. *The Learning Organization*, 5(1998), 1, str. 24-35.
95. Roos Johan, et al.: *Intelektualni kapital*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital, 2000. 97 str.
96. Rozman Rudi: Ravnanje z znanjem in organizacija. Zbornik 2. znanstvenega posvetovanja o organizaciji. Brdo pri Kranju: Društvo organizatorjev Slovenije, 2001, str. 43-51.
97. Rozman Rudi, Pirc Aleša Saša: Knowledge Management and Organization. Fifth International Conference on Management of Innovative Technologies (MIT). Piran, 2001, 14 str.
98. Sedej Mateja: "Vlagatelji v ljudi". *HRM*, Ljubljana, 2003, 1(2003), 2, str. 62-65.
99. Senge Peter M.: *The Leader s New York: Building Learning Organizations*. *Solan Management Review*, 32, (1990), 1, str. 7-23.
100. Senge Peter M. et al.: *The fifth Discipline Fieldbook*. New York: Currency Doubleday, 1994. 593 str.
101. Schein Edgar H.: *The Corporate Culture Survival guide*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999. 162 str.
102. Skyrme David J.: *Knowledge Networking: Creating the Collaborative Enterprise*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999. 303 str.
103. Skyrme David Associates: *Measuring Intellectual Capital: A Plethora of Methods*, 2002. (URL:<http://www.skyrme.com/insights/24kmeas.htm>), 24.7.2003.
104. Sobočan Boris: *Upravljanje z znanjem*. *Uporabna informatika*, Ljubljana, 6(1998), 3, str. 14-19.
105. Strebel Paul: *Breakpoints: How Managers Exploit Radical Business Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1992. 218 str.
106. Sveiby Karl Erik: *Methods for Measuring Intangible Assets*, 2002. (URL:<http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.html>), 18.10.2003.
107. Svetlik Ivan: Povezovanje dela in učenja. Kadri za novo tisočletje. Tradicionalni študijski dnevi kadrovskih managerjev in strokovnjakov v Radencih, 1999, str. 21-28.
108. Tavčar Mitja: *Kultura dežel in organizacija*. Možina Stane, UR. Radovljica: Didakta, 2002, str. 177-205.
109. Tekavčič Metka: *Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja*. Možina Stane, UR, Management. Radovljica: Didakta, 2002, str. 664-692.

110. Tobin Daniel R.: The Knowledge-Enabled Organization: Moving from Training to Learning to Meet Business Goals. New York: American Management Association, 1998. 214 str.
111. Tomažič Egon: Z informacijami o neotipljivih virih podjetja do večje kakovosti letnih poročil. Finance, Ljubljana, 2003, 203, 21.10.2003, str. 27.
112. Treven Sonja: Značilnosti učeče se organizacije. Organizacija, Kranj, 27(1994), 6, str. 563-572.
113. Treven Sonja: Kako vzpodbuditi sodelovanje zaposlenih pri pridobivanju konkurenčne prednosti. Organizacija, Kranj, 29(1996), 2, str. 87-93.
114. Treven Sonja: Učenje v organizaciji. Organizacija, Kranj, 30(1997), 6, str. 352-357.
115. Vila Antun: Kaizen + Teian = Kaizen Teian. Organizacija, Kranj, 30(1997), 6, str. 313-319.
116. Volk Linda: Kar smo znali včeraj, komaj še zadošča za danes. Delo, Ljubljana, 2003, 138, str. 15.
117. Vrčon Tratar Nataša, Snoj Boris: Pomen organizacijske kulture za uspešnost storitvenih organizacij. Akademija MM, , Ljubljana, V/9(2002), 5, 2002, str. 45-54.
118. Vuković Vesna: A. Pulić: Ustvarjate ali uničujete vrednost? Finance, Ljubljana, 2002, 73, 17.4.2002, str. 21.
119. Vuković Vesna: Pravo premoženje so zaposleni in stranke. Finance, Ljubljana, 2003, št. 95, 20.5., str. 18.
120. Weeb Sylvia: Knowledge management. London: Aslib, 1998. 68 str.
121. Wiig Karl M.: Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management. Long Range Planning, 30(1997), 3, str. 399-405.
122. Zeleny Milan: Knowledge as a New Form of Capital. Human Systems Management, 8(1989), 1, str. 45-58.
123. Zupan Nada: Nagradite uspešne. Ljubljana: Založba GV, 2001. 304 str.

8.2 VIRI

1. Bunc Stanko: Slovar tujk. Maribor: Založba Obzorja Maribor, 1998. 471 str.
2. Intellectual Capital. (URL:<http://www.SKANDIA.com>), 20.7.2003.
3. Interna gradiva Inštituta za razvoj učečega se podjetja – Raziskava "Na poti k USP", 2003.
4. Investors in People U. K. (www.iip.uk), 2003.
5. Knowledge Library (Tools for IC Management). (URL:<http://www.eu-know.net/tools.php>)
6. Pečar Bojan: Upravljanje znanja kot del ravnanja z ljudmi pri delu. Interna gradiva GV Izobraževanje, 2002.
7. Pulić Ante, Sundač D.: Intelektualni kapital. (URL:<http://www.raviko.hr/ibbc/>), 18.10.2003.
8. Revizor. Ljubljana: Odbor za finančno in poslovodno računovodstvo, 1999, 12, 80 str.
9. SMAC, Society of Management Accounts of Canada: The Management of Intellectual Capital. Hamilton: Inštitut za intelektualni kapital, Slovenija; Center za intelektualni kapital, Hrvaška, 1998.

9. PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik raziskave "Na poti k USP"

Priloga 2: Anketni list raziskave o ravnanju z znanjem v podjetjih

Priloga 3: Standard "Vlagatelji v ljudi"

ANKETNI VPRAŠALNIK - RAZISKAVA "Na poti k USP", 2003

1. Strateški vidik

- 1.1. Koncept USP je zapisan v strateških dokumentih podjetja. **(65%)**
- 1.2. Vpišite delež zaposlenih, ki dejansko pozna vizijo podjetja ____%. **(51%)**
- 1.3. Podjetje redno izvaja benchmarking posameznih funkcij z najboljšimi na svetu. **(49%)**
- 1.4. Podjetje ima pisno opredeljene temeljne vrednote, ki so potrebne za doseg strateških ciljev. **(78%)**
- 1.5. S pomočjo sistema uravnoveženih kazalnikov (BSC) redno spremljamo doseganje strateških ciljev. **(25%)**

2. Vloga menedžmenta

- 2.1. Odgovornost posloводства za uvajanje koncepta USP je zapisana. Navedite ime dokumenta **(47%)**
- 2.2. Vodje so usposobljeni za uvajanje koncepta USP. **(46%)**
- 2.3. Vodje so vzorniki, spodbujevalci učenja in ustvarjalnosti ter trenerji in zaščitniki. **(51%)**
- 2.4. Za učinkovitejši razvoj zaposlenih in prenos znanja v podjetju imamo usposobljene interne trenerje. Navedite njihovo število: ____ **(42%)**
- 2.5. Vpišite delež zaposlenih, ki so vključeni v letne razgovore: ____%. **(38%)**
- 2.6. Vodja oddelka za ravnanje s človeškimi viri je član ožjega kolegija direktorja. **(67%)**

3. Organizacijska kultura

- 3.1. Spremembe v podjetju so pisno načrtovane. **(67%)**
- 3.2. Neustrezna znanja, prakse, načini dela ... so evidentirani in se sistematično opuščajo. Navedite v katerem dokumentu je to opredeljeno in kako se nadzira njihovo opuščanje: **(42%)**
- 3.3. Podjetje sistematično izvaja programe za povečanje zadovoljstva kupcev. **(66%)**
- 3.4. Naštej tri načine, s katerimi podjetje izvaja merjenje zadovoljstva kupcev:
- 3.5. Zaposleni se ravna po svojem kodeksu (standardih) obnašanja. **(56%)**
- 3.4. Vpišite število realiziranih inovacij na zaposlenega v letu 2002: ____ **(0,43)**

4. Gospodarjenje z znanjem

- 4.1. Podjetje ima pisno opredeljena ključna znanja, ki so potrebna za doseg strateških ciljev. Vpišite ime dokumenta: **(47%)**
- 4.2. Podjetje ima ključna znanja shranjena v ustrezni bazi znanj. **(43%)**
- 4.2. Naštej tri oblike evidentiranja in hranjenja ključnih znanj:
- 4.3. Podjetje ima za ključna področja formalno imenovane **skrbnike znanja**, ki spremljajo, zbirajo, organizirajo in distribuirajo znanja. Navedite koliko jih je formalno imenovanih: ____ **(29% oziroma 2,4)**
- 4.4. Prenos znanja med različnimi timi in oddelki je sistematično urejen. **(50%)**
- 4.4. Naštej tri najbolj pogoste oblike izmenjave znanja med timi in oddelki:
- 4.5. Kupci podjetja se vključujejo v razvojne projekte podjetja. **(50%)**
- 4.5. Naštej tri skupne projekte s kupci, kjer je prenos znanja in idej največji:

5. Organizacija učenja

- 5.1. Podjetje načrtuje izobraževanje v skladu z vizijo razvoja. **(70%)**
- 5.2. Podjetje letno načrtuje izobraževanje za vse zaposlene. **(73%)**

- 5.3. Vpišite povprečno število **ur** izobraževanja na zaposlenega v letu 2002: ____ . **(21 ur)**
- 5.4. Vpišite delež interno izvedenega izobraževanja na zaposlenega v letu 2002 ____ %. **(43,9%)**
- 5.5. Vpišite delež zaposlenih, ki je vključen v nenehno izobraževanje in usposabljanje: ____ %. **(59,2%)**

6. Vloga posameznika

- 6.1. Odgovornost za lastni razvoj in učenje na ravni posameznika. **(65%)**
- 6.2. V reševanje problemov in sprejemanje odločitev se vključuje širši krog zaposlenih. **(64%)**
- 6.2. Naštete tri najbolj pogoste načine vključevanja zaposlenih v reševanje problemov in sprejemanje odločitev:
- 6.3. Zaposleni skupaj s predpostavljenimi načrtujejo svoje učenje. **(61%)**
- 6.3. Naštete tri najbolj pogoste načine skupnega načrtovanja učenja, ki ga izvajate v podjetju:

7. Motiviranje

- 7.1. Sistem nagrajevanja podpira uvajanje koncepta učečega se podjetja. **(50%)**
- 7.2. Naštete tri najbolj pogoste načine stimuliranja izmenjave znanja: **(58%)**
- 7.3. Zaposlene načrtno spodbujamo, da novo znanje preizkusijo v praksi.

8. Procesi in sistemi

- 8.1. Zaposleni redno prejemajo informacije o finančnih rezultatih poslovanja. **(71%)**
- 8.2. Zaposleni redno prejemajo informacije o doseženih ciljih poslovanja. **(72%)**
- 8.3. Naštete tri najbolj pogoste oblike informiranja (obveščanja) zaposlenih: **(59%)**
- 8.4. Pretok informacij od spodaj navzgor (od zaposlenih do uprave) je dober. **(54%)**
- 8.5. Vpišite stopnjo zadovoljstva zaposlenih z informiranjem v podjetju: ____ .

9. Merjenje rezultatov

- 9.1. Sistematično ugotavljamo kakovost izobraževanja. **(55%)**
- 9.1. Naštete tri načine, s katerimi ugotavljate kakovost izobraževanja:
- 9.2. Sistematično spremljamo in merimo učinke naložb v znanje. **(18%)**
- 9.2. Naštete tri kazalnike, s katerimi v podjetju spremljate učinke naložb v znanje
- 9.3. Sistematično spremljamo in merimo zadovoljstvo zaposlenih. **(59%)**
- 9.3. Naštete tri načine, s katerimi v podjetju ugotavljate zadovoljstvo zaposlenih

10. Vplivi uvajanja koncepta USP na poslovno uspešnost podjetja

- 10.1. Uvajanje koncepta USP je imelo pozitivne učinke na poslovno uspešnost podjetja. **(71%)**
- 10.1. Navedite tri najbolj izrazite pozitivne učinke uvajanja koncepta USP

ANKETNI LIST – RAZISKAVA o ravnanju z znanjem v podjetjih, 2003

TEMELJI UČEČE SE ORGANIZACIJE

Ali se vam zdi pomembno, da je **strategija** podjetja pisno opredeljena in da je v njej zapisan koncept učeče se organizacije?

Katere **certifikate** s področja celovitega obvladovanja kakovosti ima podjetje (se morda pripravlja na pridobitev novega)?

Ali so zapisani osnovni standardi **kulture** (sistematično spreminjanje kulture pri uvajanju USP)?

Ali je v podjetju opredeljen **kodeks obnašanja**?

Ali menite, da je **znanje pomembno** za poslovno uspešnost podjetja?

Ali **vodstvo** podjetja podpira vizijo USP?

DINAMIKA UČENJA IN ODLOČITVE O IZOBRAŽEVANJU

Ali je pridobivanje novih znanj **usklajeno** s cilji podjetja?

Ali se zdi **nenehno učenje** zaposlenim pomembna dejavnost?

Kdo je **odgovoren** za učenje v podjetju (posameznik, organizacija)?

Kakšno vlogo ima **vodja** v zvezi s procesom učenja podrejenih (mentorstvo, vzpodbujanje, ideje...)?

Kdo v podjetju odloča o udeležbi pri izobraževalnih procesih (vodje oddelkov, direktorji, uprava, kolegij vodstva, zaposleni ...)?

In **kdo** v podjetju odloča o višini sredstev, namenjenih za izobraževanje (direktor, uprava, vodje oddelkov, letni plan, lastniki ...)?

Koliko zaposlenih (v %) je vključenih v nenehno učenje?

Vaša ocena: **koliko delovnega časa** nameni podjetje za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih na leto (do 10 ur, do 20 ur, do 50 ur, do 100 ur...)?

IZMENJAVA IN NADGRADNJA ZNANJA

Ali učenje poteka na **vseh ravneh**?

Katere **strukture** zaposlenih se največ izobražujejo (vodstvo, srednji kader, proizvodnji delavci, enakomerno ...)?

Ali vodstvo poudarja **timsko delo**, ali je timsko delo pogosto uporabljeno?

Ali je **znanje pretočno** (se deli med zaposlenimi)?

- V čem vidite **glavne ovire** za ustrezno pretočnost znanja v podjetju (nezainteresiranost zaposlenih, premalo časa, premalo komunikacijskih spretnosti, ni motivacije s strani podjetja, pomanjkanje znanja, neprimerna kultura v podjetju ...)?

- Na kakšne načine želite **izboljšati pretočnost znanja** v podjetju?

Načini pridobivanja novih znanj (interno, eksterno izobraževanje, zaposlovanje ustreznih strokovnjakov, povezovanje podjetij v strateške zveze, nakup licence, združevanje s tistim, ki znanje že ima, pridobitev franšize, ...)?

Informacijska tehnologija: elektronska pošta, internet, intranet, lastne spletne strani, skupinsko delo, podatkovna skladišča, izkopavanje podatkov, podpora pri odločanju?

Ali se podjetje **uči skozi razmerja**? Ali izmenjuje svoje znanje s kupci, z dobavitelji, s strateškimi partnerji, z univerzami, z lokalno skupnostjo in ali se uči od svojih konkurentov (skupne raziskave, izmenjava zaposlenih, nakup opreme ..)?

Kako se **znanje** v podjetju **shranjuje** (v pisni obliki, v glavah zaposlenih, v e-obliki, ki je ali ni dostopna vsem zaposlenim)?

SOODLOČANJE IN SKRB ZA ZAPOSLENE

Ali so **zaposleni obveščeni** o:

- doseženih letnih ciljih poslovanja,
- » finančnih rezultatih poslovanja?

Ali **zaposleni sodelujejo** pri:

- reševanju problemov v podjetju,
- sprejemanju odločitev v podjetju?

Ali je v podjetju **knjižnica** (knjig, revij, časopisov, disket, CD romov ..)?

REZULTATI UČENJA IN UPORABE ZNANJA

Ali zaposleni **uspešno uporabljajo** na novo pridobljeno znanje pri svojem delu?

Na kakšen način zaposlene **motivirate za učenje** in širjenje znanja med zaposlenimi:

- z napredovanjem,
- z denarnimi nagradami
- z raznimi bonitetami (pohvale, javna priznanja, promocija rezultatov učenja pred kolektivom)
- po pravilniku za nagrajevanje inovacij?

Katere **kazalnike za merjenje** ustvarjenega znanja uporablja podjetje:

- BSC (Kaplanov sistem uravnoteženih kazalnikov,
- Skandiin Intellectual Capital Navigator,
- Sveiby Intangible Assets Monitor
- druge.

Ali ste z **merjenjem** znanja zadovoljni? Kateri problemi se pojavljajo v zvezi z merjenjem znanja in kaj nameravate na tem področju spremeniti?

Kaj ste **dosegli z učenjem** v podjetju:

- izboljšano kakovost,
- nižje stroške,
- višjo fleksibilnost zaposlenih,
- večji obseg prodaje
- inovativnost
- drugo.

V čem vidite **pomen znanja** za podjetje (rast, razvoj, napredek, konkurenčna prednost, ..)?

STANDARD "Vlagatelji v ljudi" (VVL)

Standard Vlagatelji v ljudi je nacionalni standard, ki postavlja merila dobre prakse za usposabljanje in razvoj ljudi, z namenom, dosegati v podjetju zastavljene cilje. Razvili so ga v devetdesetih letih v Veliki Britaniji in ga vodi Investors in People UK, nepridobitno podjetje, ustanovljeno v letu 1993. V upravi podjetja je 14 direktorjev, iz različnih mednarodnih podjetij, združenj in vlad, ki neprestano poudarjajo kakovost, stalno spremljajo, razvijajo in vodijo intelektualno lastnino standarda. Vpeljavo standarda je podprlo britansko ministrstvo za delo in danes je standard uveden v več kot 30.000 britanskih organizacij, kar pomeni, da zajema kar tretjino delovne sile v Veliki Britaniji.

Podjetje, ki standard Vlagatelji v ljudi pridobi, dobro dela z zaposlenimi, certifikat pa je tudi smernik za neprestane izboljšave. Standard je po načinu merjenja in pridobivanja podoben standardom ISO in je hkrati v doseganju kakovosti tudi korak dlje: ISO poudarja proizvod in okolje, standard Vlagatelji v ljudi pa v osnovi poudarja razvoj zaposlenih in merljivo kakovost. Zajema način načrtovanja, komuniciranja, izobraževanja in razvoja zaposlenih s pristopi, ki ustrezajo podjetju. Zaposleni, ki pozna in razume zahteve dela in ima na voljo vse, kar pri delu potrebuje, vključno z njegovimi sposobnostmi in informacijami za opravljanje dela, bo svoje delo opravljal dobro in z zadovoljstvom.

Prvi pogoj, ki mora biti izpolnjen, ko se organizacija poda na pot pridobitve certifikata, je jasna vizija, ki mora biti poznana vsem zaposlenim, ki morajo pri tem poznati svojo vlogo in odgovornost. Identificirane morajo biti potrebe po izobraževanju, določiti je potrebno aktivnosti in odgovornosti zaposlenih v njihovem neprestanem izobraževalnem procesu, določiti pa je potrebno tudi odgovornost vodilnih delavcev v omenjenem procesu. Tako standard Vlagatelji v ljudi porazdeli odgovornost za izobraževanje med posameznike, menedžment in organizacijo.

Štiri sklopi, ki sestavljajo standard, so:

- *zavezanost* vodilnih za razvoj vseh zaposlenih, za doseganje podjetniških ciljev;
- *planiranje* nalog in načina razvoja: stalno spremljanje potreb in načrtovanje izobraževanja;
- *dejavnost*, ki vključuje načrtno razvijanje in uporabo potrebnih znanj;
- *vrednotenje* dosežkov učenja in preverjanje učinkov vlaganja v izobraževanje zaposlenih.

Navedeni sklopi so razčlenjeni na 12 kazalcev (Investors in People, U.K., 2003), po katerih ocenjevalci ciklično, na tri leta, ocenjujejo organizacije, ki so na poti pridobitve standarda. V okvir zgoraj omenjenih sklopov oziroma načel, ki sestavljajo standard VVL, so zajeti naslednji kazalci:

1. Organizacija je odločena, da bo podpirala razvijanje svojih zaposlenih.
2. Zaposlene v organizaciji spodbujajo za izboljševanje njihove učinkovitosti.
3. Zaposleni verjamejo, da je njihov delovni prispevek v organizaciji priznan in upoštevan.
4. Organizacija je odločena, da zagotovi enake možnosti pri razvoju svojih zaposlenih.
5. Organizacija ima vsem razumljiv načrt, z jasno določenimi cilji in nalogami.
6. Razvoj zaposlenih poteka v skladu s cilji in nalogami organizacije.
7. Zaposleni razumejo, kako pripomorejo k uresničevanju ciljev in nalog organizacije.

8. Vodilni so učinkoviti pri podpiranju razvoja zaposlenih.
9. Zaposleni se učijo in se razvijajo smotrno in učinkovito.
10. Razvoj zaposlenih izboljšuje učinek organizacije, delovnih skupin in posameznikov.
11. Zaposleni razumejo vpliv njihovega razvoja na učinek organizacije, delovnih skupin in posameznikov.
12. Organizaciji gre bolje, ker razvija svoje zaposlene.

S pomočjo standarda ima organizacija jasne in merljive cilje. Načrtuje lahko izobraževanje: določi lahko vrste potrebnih spretnosti zaposlenih in njihovega izobraževanja, identificira že pridobljeno znanje, zmanjšuje neskladje med potrebnimi in pridobljenimi znanji in jasno ovrednoti rezultate svojega delovanja.

Potrjevanje standarda izvajajo usposobljeni ocenjevalci, ki opravijo tudi vrsto intervjujev na podlagi standardiziranih indikatorjev, ki zagotavljajo objektivno merjenje.

Ugotovljeno je bilo (Beltram, 2001, str. 52), da so med VVL in poslovnimi učinki pomembne povezave, saj se vpliv uvedbe standarda VVL kaže na različnih področjih in sicer v:

- odnosu do človeških virov (boljša komunikacija, izboljšana organizacija dela, boljša mrežna povezanost, večje zadovoljstvo in predanost zaposlenih, ...);
- vplivu, ki ga ima na usposabljanje in razvoj (povečan je obseg izobraževanja, ki je skladnejši s cilji podjetja, pokazale so se nove potrebe po izobraževanju, ...);
- vplivu na kazalce delovne sile (boljša usposobljenost, komunikacija, zadovoljstvo, ...);
- poslovnih rezultatih (boljša kakovost izdelkov/storitev, večja prodaja, produktivnost, zadovoljstvo kupcev/uporabnikov, ...).

Ključni dosežki podjetij, ki so pridobila omenjen certifikat so večji promet in dobiček, boljša produktivnost, večja kakovost in zanesljivost, manj odsotnosti z dela, manjša fluktuacija in lažje ter učinkovitejše uvajanje novosti (Sedej, 2003, str. 63).