

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

**ANALIZA MANAGEMENTA ZNANJA V NOVI
LJUBLJANSKI BANKI**

Ljubljana, junij 2007

SIMONA MOLK

IZJAVA

Študentka Simona Molč izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Tomaža Čaterja in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
1.1. OPREDELITEV PROBLEMA, NAMEN IN CILJ DELA	1
1.2. OPIS METODOLOGIJE	4
2. OPREDELITEV, VRSTE IN POMEN ZNANJA	5
2.1. OPREDELITEV ZNANJA	5
2.2. VRSTE ZNANJA	6
2.2.1. KOMERCIALNO ZNANJE	6
2.2.2. EKSPlicitNO IN IMPLICITNO ZNANJE	7
2.2.3. DRUGE VRSTE ZNANJA	8
2.3. POMEN ZNANJA ZA PODJETJE	10
3. INTELEKTUALNI KAPITAL	15
3.1. OPREDELITEV INTELEKTUALNEGA KAPITALA	15
3.2. STRUKTURA INTELEKTUALNEGA KAPITALA	18
3.2.1. ČLOVEŠKI KAPITAL	19
3.2.2. STRUKTURNI KAPITAL	19
3.4. POVEZANOST ČLOVEŠKEGA IN STRUKTURNEGA KAPITALA	21
3.5. POVEZANOST INTELEKTUALNEGA KAPITALA IN MANAGEMENTA ZNANJA	22
4. MANAGEMENT ZNANJA	23
4.1. OPREDELITEV MANAGEMENTA ZNANJA	24
4.2. NALOGE MANAGEMENTA ZNANJA	25
4.3. DEJAVNIKI, KI VPIVAJO NA MANAGEMENT ZNANJA	27
4.3.1. KULTURNA INFRASTRUKTURA	27
4.3.2. PROJEKTNÁ INFRASTRUKTURA	28
4.3.3. TEHNIČNA INFRASTRUKTURA	28
4.3.4. ČLOVEŠKA INFRASTRUKTURA	28
4.3.5. ZUNANJI DEJAVNIKI	29
4.3.5.1. Vpliv informacijske tehnologije	29
4.3.5.2. Vpliv globalizacije	30
5. PREDSTAVITEV NOVE LJUBLJANSKE BANKE	31
5.1. MEJNIKI V RAZVOJU NLB	31
5.2. NLB DANES	33
6. ANALIZA MANAGEMENTA ZNANJA V NOVI LJUBLJANSKI BANKI	35
6.1. IZVAJANJE NALOG MANAGEMENTA ZNANJA V NLB	35
6.1.1. IZOBRAŽEVANJE ZNOTRAJ NLB	35
6.1.2. TESTIRANJE NOVIH PROGRAMSKIH REŠITEV KOT DEL IZOBRAŽEVANJA	39
6.1.3. PRENOS ZNANJA MED ZAPOSLENIMI V NLB	40
6.1.4. TEDENSKO POROČANJE VODJEM O PRIDOBLENEM ZNANJU Z OPERATIVNE RAVNI	41

6.2.	DEJAVNIKI MANAGEMENTA ZNANJA V NLB.....	41
6.2.1.	<i>POMEN INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE ZA MANAGEMENT ZNANJA.....</i>	<i>42</i>
6.2.2.	<i>VPLIV DRUGIH DEJAVNIKOV NA MANAGEMENT ZNANJA V PODJETJU....</i>	<i>43</i>
6.3.	POMEN INTELEKTUALNEGA KAPITALA V NLB.....	44
6.4.	KONKUREČNA PREDNOST KOT POSLEDICA MANAGEMENTA ZNANJA V NLB.....	46
6.5.	UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE.....	47
7.	SKLEP.....	50
8.	LITERATURA IN VIRI.....	52

KAZALO SLIK IN TABEL

Slika 1: Proces učenja v podjetju	12
Slika 2: Konceptualne korenine intelektualnega kapitala	17
Slika 3: Shema tržne vrednosti Skandie.....	18
Slika 4: Povezava med intelektualnim kapitalom in managementom znanja	23
Slika 5: Celovit model managementa znanja	25
Slika 6: Lastniška struktura NLB na dan 31.12.2006	34
Slika 7: Število zaposlenih v NLB	36
Slika 8: Izobrazbena struktura zaposlenih v NLB.....	37
Tabela 1: Dve vrsti znanja.....	7
Tabela 2: Dva pristopa k managementu znanja	9
Tabela 3: Dejavnosti vodilnega managementa pri spodbujanju uspešnosti zaposlenih v učečem se podjetju	14

1. UVOD

1.1. OPREDELITEV PROBLEMA, NAMEN IN CILJ DELA

Spremembe so stalnica zgodovine človeka, njegovega življenja in razvoja. To velja tudi za moderno dobo in njeno ekonomijo. Razlogi za spremembe so poleg družbenih in političnih še nove tehnologije oziroma vedno novi nosilci razvoja.

Po Lipičnikovem mnenju danes doživljamo nepoznano hitrost sprememb. Pravi, da izkušnje, tradicija in »zdrav razum« skoraj ne morejo več nastajati, ker ni časa za to, in da ostanki prejšnjih izkušenj celo ovirajo naše ravnanje v sedanosti, kaj šele v prihodnosti (Lipičnik, 1998, str. 32). Danes želja po spremembah v resnici ni želja, ampak nujnost, ki si jo moramo želeti (Lipičnik, 1999, str. 231).

V današnjem dinamičnem in poslovno neizprossem, visoko konkurenčnem okolju se vedno več podjetij zaveda, da so znanje in veščine zaposlenih tiste ključne razsežnosti, ki lahko pomenijo dragoceno primerjalno prednost za podjetje. Vsak uspešen posel torej postaja posel, ki temelji na znanju in ustrezno razvitih veščinah. Ko podjetje uspe pridobiti in zaposliti kakovostne ključne kadre, jih mora ustrezno usmerjati in razvijati v skladu z njihovo profesionalno in osebnostno rastjo. Z ustrezno politiko razvoja človeških virov je treba skrbeti za nenehno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.

Poudarek na znanju je tako v sodobnih podjetjih vedno bolj viden, čeprav ima poudarjanje pomena znanja svoje korenine že skozi celotno zgodovino filozofije. Vendar je zaradi bliskovitih družbenih sprememb in pospešenih procesov globalizacije danes znanje cenjeno in usmerjeno predvsem kot podpora poslovnim uspehom. Zato so se v podjetjih začeli zavedati pomena, ki ga imajo ciljno usmerjanje, management znanja in veščine zaposlenih.

Pomembnost znanja za podjetje opisujejo različni avtorji. Rozman navaja, da je stalno obnavljanje znanja in njegovo prilagajanje ključnega pomena za oblikovanje sodobnega, fleksibilnega in prilagodljivega podjetja. Podjetjem omogoča, da sprejmejo izzive današnjega časa in zahteve udeležencev, povezanih s podjetjem (Rozman, 2000, str. 149). Jaklič ugotavlja, da znanje postaja osnovni vir tako za posameznika kot za podjetje (Jaklič, 2002, str. 116). Rozman vidi učenje kot relativno stalno spremembo v znanju in vedenju posameznika, ki je posledica prakse in izkušenj (Rozman, 2000, str. 143). Podjetja, ki želijo uspeti, morajo zato zasledovati predvsem dva cilja, in sicer pridobiti oziroma zaposliti morajo visoko strokovno usposobljene ljudi ter izbrati najboljšo strategijo za ravnanje z njimi (Čater, 2000a, str. 505).

Znanje je osnova za invencije in kasneje inovacije, ki omogočajo podjetjem ogromne konkurenčne prednosti. V zahtevnem, dinamičnem in nepredvidljivem okolju, v katerem živimo, pa ključno strateško vprašanje v podjetjih ni več, ali bodo inovirali, temveč ali bodo to počeli dovolj hitro, pogosto in učinkovito. Potrebno je razumeti, kako podjetje ustvarja nove proizvode, nove metode, nove organizacijske oblike, toda še pomembneje je razumeti znanje in sposobnosti ljudi, ki uresničujejo te spremembe, in jih pravilno vrednotiti. Kot nosilec znanja stopa danes v ospredje človek, ki opozarja in dokazuje, da postajata znanje in intelektualni kapital v sodobnem podjetju najpomembnejša temelja za pridobivanje konkurenčnih prednosti.

V prihodnosti bodo zmagovala v konkurenčni borbi tista podjetja, ki bodo znala najučinkoviteje ustvarjati, pridobivati, uporabljati in izkoriščati znanje (Pučko, 1998, str. 558).

Znanje postaja najpomembnejši produkcijski faktor v dobi znanja in informacij, ki ustvarja skrito vrednost – intelektualni kapital. Vrednost, ki jo ustvarja intelektualni kapital, je veliko večja od vrednosti, ki jo ustvarjajo tradicionalni produkcijski faktorji. Poleg tega se je po letu 1990 pojavil izrazit trend povečevanja te vrednosti, ki se še vedno povečuje. Zato je zelo pomembno, da združbe ustvarijo strategijo, s katero bodo usklajevale in povečevale vso svojo skrito vrednost oziroma intelektualni kapital (Roos et al., 2000, str. 10).

Vedno pomembnejše postaja vprašanje intelektualnega kapitala, pri njegovem reševanju pa je ključno njegovo merjenje, kajti brez merila ni ekonomike in brez ekonomskega odločanja ni mogoče racionalno usmerjati podjetja (Kovač, 1999, str. 4).

Glede na to, da tvori intelektualni kapital večino celotne tržne vrednosti uspešnih podjetij, je jasno, da je kopica tradicionalnih prijemov v podjetju, ki poleg pravic upoštevajo le stvarni kapital, ne pa tudi intelektualnega, nepopolnih in jih bo v prihodnje potrebno spremeniti. Gre predvsem za zahteve po drugačnem gledanju na strateške dejavnike poslovnega uspeha, vplive na poslovne usmeritve podjetij, vplive na prijeme analize poslovanja in računovodske prijeme ter zahteve po novih oblikah organizacijskih struktur (Čater, 2000a, str. 514).

Sodobni pogledi na management upoštevajo vpletenost, usposobljenost in opolnomočenje nižje ravni managementa in delavcev. Predpostavka sodobnega pogleda je, da managerji in zaposleni vedo, kaj delati, hočejo trdo delati in uspeti ter verjamejo v cilje podjetja. Naloga vodilnega managementa je torej, da zaposlenim omogoči doseganje njihovih lastnih ciljev in ciljev podjetja (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2004, str. 300).

Čater ugotavlja, da strokovna literatura management znanja obravnava precej široko, kar nakazuje na to, da gre za meddisciplinirano področje (temelje ima v več poslovnih disciplinah,

in sicer v strateškem managementu, managementu človeških virov, managementu proizvodnje itd.) (Čater, 2001a, str. 135-136).

Dandanes ne mine več dan, ko ne bi na takšen ali drugačen način slišali, kako pomembno je znanje. Znanje ni pomembno le za posameznika, pač pa tudi za podjetje, saj morajo imeti vsa podjetja, ki hočejo ostati konkurenčna, inovativna, aktiven odnos do ustvarjanja in razvijanja znanja. Posameznik – zaposleni v podjetju pa je nosilec znanja, zato je še kako pomembno, da znajo podjetja »obdržati« ta potencial. V literaturi lahko zasledimo trditve, da je uspešnost preživetja podjetja v težkih pogojih poslovanja odvisna predvsem od dveh dejavnikov (Čater, 2000a, str. 505):

- od relativne kakovosti znanja in sposobnosti zaposlenih v podjetju glede na konkurenco;
- od uspešnosti podjetja, da v čim večji meri izkoristi potencial (predvsem znanje), ki se skriva v zaposlenih.

Na kratko velja, da sta znanje in informacija postala tista medija, okoli katerih nastajajo novodobni poslovni problemi. Ravno zato management znanja predstavlja izjemno priložnost za ustvarjanje bistvenih prihrankov in izboljšav v učinkovitosti zaposlenih in konkurenčnih prednostih. Strategija managementa znanja v podjetju mora oziroma bi morala odražati strategijo konkurenčnosti; torej velja vse tisto, kar ustvarja dodano vrednost za kupca, kar podpira ekonomski model in kar ljudje v podjetju doprinesejo tej vrednosti in ekonomiji (Selan, 2002, str. 22).

Namen specialističnega dela je s pomočjo domače in tuje strokovne literature, preko knjig, člankov in prispevkov, poudariti pomembnost managementa znanja in intelektualnega kapitala ter vpliv izobraževanja zaposlenih na konkurenčno prednost Nove Ljubljanske banke. Pomemben je tudi pristop, ki ga uporabimo pri uvajanju te spremembe v podjetje. Za vsako podjetje namreč pomeni uvajanje sprememb v poslovanje izziv, izbor ustreznega pristopa pa za management predstavlja tveganje, saj vpliva na nadaljnje poslovanje podjetja. Za podjetje, ki se odloči za uvedbo določene spremembe, je torej ključno, da sicer že preizkušene modele prilagodi okolju, v katerem deluje in upošteva kriterije uvajanja sprememb.

Temeljni cilj specialističnega dela je predstaviti bistvo managementa znanja v Novi Ljubljanski banki. Znotraj tega sem skušala izluščiti razloge, zakaj se v podjetju ukvarjajo z njim, prednosti, ki jih prinaša njegova vpeljava, ter težave, s katerimi se pri tem lahko srečajo.

Tako je cilj specialističnega dela najprej proučiti strokovno literaturo tujih in domačih avtorjev, vire, prispevke in članke z najnovejšimi teoretičnimi spoznanji s področja managementa znanja.

Cilj dela je usmerjen tudi v teoretično in praktično analizo, in sicer koliko se je v Novi Ljubljanski banki že naredilo na tem področju, kako napredujejo in kako se to odraža v odnosu do drugih konkurenčnih podjetij.

Končni cilj je na osnovi zbrane teorije in opravljene analize priti do ugotovitev ter podati ustrezeni predlog podjetju, kako bi bilo morda treba delovati v prihodnje.

1.2. OPIS METODOLOGIJE

Metoda dela temelji predvsem na deskriptivnem pristopu, in sicer ob uporabi domače in tuje literature, objavljene v knjigah, člankih in prispevkih s področja znanja, intelektualnega kapitala in managementa znanja. Poleg deskriptivne metode je v delu uporabljena tudi metoda kompilacije, kjer povzemam stališča in sklepe nekaterih avtorjev. S pomočjo opazovanja ter informacij, pridobljenih iz nekaterih virov podjetja, v delu prikazujem trenutno stanje na področju managementa znanja v Novi Ljubljanski banki. Pri tem sem uporabila empirični pristop. Glede na preteklo vlaganje podjetja v to področje, je v delu podano moje mnenje in predlogi o tej temi. V specialističnem delu so v uporabi tudi lastna znanja, pridobljena med študijem specialističnega programa, ter lastne delovne izkušnje.

Struktura specialističnega dela obsega sedem vsebinskih poglavij. V prvem, uvodnem poglavju, opredeljujem problematiko, namen in cilje ter metodo dela. V drugem poglavju opredeljujem znanje, vrste znanja in njegov pomen v podjetju. V nadaljevanju dela se osredotočam na intelektualni kapital. Najprej opišem, kaj predstavlja intelektualni kapital, nato predstavim strukturo in merjenje intelektualnega kapitala. V zadnjem delu omenjenega poglavja skušam podati povezanost človeškega kapitala s strukturnim kapitalom ter povezanost intelektualnega kapitala z managementom znanja. V četrtem poglavju prikazujem management znanja, in sicer opredelim management znanja ter opišem njegove naloge in dejavnike, ki vplivajo nanj. V praktičnem delu je predstavljeno podjetje Nova Ljubljanska banka nekoč in danes. Na podlagi pridobljenih podatkov sem pripravila analizo managementa znanja v Novi Ljubljanski banki. V istem poglavju je opisana konkurenčna prednost Nove Ljubljanske banke kot posledica managementa znanja. Na koncu šestega poglavja podajam še ugotovitve analize ter predloge za morebitne izboljšave na tem področju. Zadnje poglavje specialističnega dela se konča s sklepnimi mislimi.

2. OPREDELITEV, VRSTE IN POMEN ZNANJA

2.1. OPREDELITEV ZNANJA

Ideja, da se morajo podjetja učiti, ni nova, temveč sega že v dvajseta leta prejšnjega stoletja. Znanje je že od nekdaj imelo svojo ceno, vendar ga kljub njegovemu tradicionalnemu pomenu ne smemo in ne moremo enačiti s pomenom, ki ga ima znanje danes. Danes nas mlade na vsakem koraku spremlja vse večji pomen znanja, vse večja želja in hkrati potreba po znanju.

V našem času veljajo naložbe v znanje oziroma v izobrazbo ljudi za najdonosnejšo investicijo, ki jo podjetje lahko uresniči. Izobraževanje zaposlenih predstavlja za podjetje strošek, ki se bogato obrestuje ob pravilnem ravnanju in s pravim namenom.

Prepričanje, da se v človeškem kapitalu skriva pravo bogastvo, je najuspešnejša podjetja pripeljalo k odločitvi, da načrtno »krojijo« svoje bodoče generacije zaposlenih. Ustanavljajo t.i. korporativne univerze, ki delujejo pod okriljem podjetja in združujejo visokošolsko teoretično znanje in poslovanju prilagojeno praktično znanje. Menijo, da je človeški kapital resnično zelo pomemben ter da v kar največji meri prispeva k učinkovitosti podjetja.

Dejstvo pa je, da je kariera ljudi, ki se preživljajo s svojim znanjem, odvisna tudi od usode gospodarstva. Posledica šibkega gospodarstva je namreč tudi pri nas dobro znani pojav: »beg možganov« iz lokalnega okolja, neredko pa tudi iz države.

Za znanje bi lahko rekli, da je neka celota tistega, kar smo zaznali, odkrili ali se naučili (Čater, 2000a, str. 506). Znanje kot proizvodni vir ima svojstvene značilnosti, po katerih se bistveno razlikuje od drugih proizvodnih virov. Prav zaradi teh posebnosti ga teoretiki čedalje bolj izvzemajo iz obravnave preostalih proizvodnih virov. Pritegujejo jih predvsem eksplicitna in implicitna oblika znanja ter njegove druge posebnosti. Za razliko od drugih proizvodnih virov se znanje z uporabo ne zmanjšuje oziroma se ne obrablja. Ravno nasprotno: bolj kot ga uporabljamo, učinkovitejša in uspešnejša je njegova raba (Knez-Riedl, 2001, str. 62). Torej ima znanje kot prvina naraščajoče donose obsega. Pridobljeno znanje aktivno opredeljuje racionalno izbiro vseh drugih proizvodnih virov, prav tako pa vpliva na njihovo učinkovito in uspešno uporabo. Na ta način lahko podjetje premosti vrzel med višjo stopnjo znanja in obstoječimi proizvodnimi viri. Takšna vrzel se po eni strani odraža v neizkoriščenem znanju, po drugi pa v relativni zastarelosti delovnih sredstev in predmetov dela. Ko velja obratno, da raven znanja zaostaja za ravnijo preostalih proizvodnih virov, takrat so slednji preslabo in neakovostno izkoriščeni zaradi neustreznega znanja.

2.2. VRSTE ZNANJA

Povsem jasno je, da s podjetniškega vidika vse znanje ni enako zanimivo in koristno. Pomemben je le tisti del znanja, ki ga v strokovni literaturi običajno najdemo pod izrazom komercialno znanje. Slednje je koristno za podjetje, medtem ko nekomercialne vrste znanja podjetju niso potrebne.

2.2.1. KOMERCIALNO ZNANJE

Komercialno znanje se tako deli v tri skupine (Čater, 2000a, str. 506):

- znanje posameznika (angl. personal knowledge);
- znanje skupin oz. timov (angl. shared knowledge);
- utelešeno oz. izrecno znanje (angl. embodied knowledge), ki je formalizirano, eksplicitno izraženo in ga je zato možno distribuirati. Nahaja se v surovinah, strojih, mehanizmih, poslovni praksi in procesih, proizvodih, storitvah in tudi v okolju ter kulturi podjetja.

Znanje posameznika postane za podjetje resničen vir takrat, ko ga je mogoče vključiti v procese poslovanja. Glede na stopnjo integracije v poslovne procese razlikujemo štiri oblike znanja (Čater, 2000a, str. 507):

- konceptualno znanje ali »know-what«: gre za temeljno znanje na določenem področju, ki ga posameznik pridobi z dolgotrajnim šolanjem in usposabljanjem. To znanje je potreben, vendar nikakor zadosten pogoj za poslovni uspeh;
- aplikativno znanje ali »know-how«: to znanje omogoča prenos teoretičnega znanja v praktično uporabo;
- sistemsko znanje ali »know-why«: zaposleni, ki vedo »zakaj«, imajo razvito intuicijo, zmožni so predvidevati interakcije dejavnikov in različne nepričakovane posledice;
- motivirana kreativnost ali »care-why«: poleg že omenjenih oblik znanja sestavljajo to kreativnost še motivacija, vztrajnost in prilagodljivost. Pomen motivirane kreativnosti lahko opazimo, kadar enako usposobljeni zaposleni, ki imajo na voljo enake finančne in materialne vire, dosegajo zelo različne rezultate.

Formalna izobrazba nam tako daje predvsem temeljno konceptualno znanje, večino preostalih znanj pa si lahko pridobimo le z delom v konkretni delovni situaciji.

2.2.2. EKSPPLICITNO IN IMPLICITNO ZNANJE

Madžarski filozof Polany znanje preprosto klasificira v dve kategoriji, in sicer (Čater, 2000a, str. 507):

- eksplicitno ali kodirano znanje (angl. explicit knowledge) je prenosljivo v formalnem, sistematičnem jeziku. Je kodirano na objektivni način. Mogoče se ga je učiti z opazovanjem oz. študijem. Najdemo ga v priročnikih, patentnih dokumentih, tehničnih navodilih, računalniških programih ipd;
- tacitno, implicitno ali tiho znanje (angl. tacit knowledge) je osebno obarvano in ga je zato težko formalizirati in posredovati. Oseba ga pridobi le iz neposredne izkušnje na nekem področju. To znanje je globoko zakoreninjeno v posameznikovih dejanjih, izkušnjah, vrednotah, čustvih. Strokovnjaki v ospredje postavljajo tacitno znanje, ki ga posameznik pridobi z lastnimi izkušnjami. Pri tem je potrebno poudariti, da različni avtorji različno prevajajo ta termin, vendar pa je pomen v osnovi isti.

V tabeli 1 sta prikazani dve vrsti znanja. Eno je tiho ali implicitno znanje. Značilnost tega je subjektivnost. Druga vrsta znanja je eksplicitno znanje, katerega značilnost je objektivnost. Nonaka in Takeuchi sta implicitno in eksplicitno znanje razvrstila v tri kategorije. Tiho ali implicitno znanje je simultano, analogno in znanje iz izkušenj. Pod eksplicitno znanje avtorja uvrščata racionalno znanje, sekvenčno ter digitalno znanje.

Tabela 1: Dve vrsti znanja

Tiho / implicitno znanje (subjektivno)	Eksplicitno znanje (objektivno)
Znanje iz izkušenj (telo)	Racionalno znanje (um)
Simultano znanje (tu in zdaj)	Sekvenčno znanje (tam in takrat)
Analogno znanje (praksa)	Digitalno znanje (teorija)

Vir: Nonaka, Takeuchi, 1995, str. 61.

Tudi Možina navaja tiho ali implicitno znanje, ki je osebna oblika znanja, ki ga oseba pridobi samo iz neposrednih izkušenj na določenem področju in temelji na njenih pričakovanjih, vrednotah ter občutenjih. To tiho znanje lahko opišemo z naslednjimi besedami (Možina, 2002, str. 2): »Vemo več, kot lahko izrazimo, znamo delati stvari, ne da bi razmišljali o tem, kako to počnemo.« Tisti, ki ima to znanje, ga ne more zlahka, bodisi z besedo ali razlago posredovati drugi osebi. Nekdo je lahko pri svojem delu izjemno uspešen, vendar ni sposoben natančno določiti, kaj je tisto, kar povzroča uspeh in kako. To se hrani v človeških glavah in nemogoče je v celoti zajeti vse to bogastvo, ki se skriva v njih. Tiho znanje je težko kodirati oziroma spraviti v prenosljivo obliko.

Čeprav je tiho znanje vezano predvsem na posameznika, postane zaradi stikov z drugimi osebami v podjetju znanje skupin in znanje, ki se uporablja v ustaljenih praksah podjetja. S tem postane poleg vira človeškega kapitala tudi vir strukturnega kapitala podjetja. Ravno to znanje je tisto, ki je najbolj trajen vir doseganja konkurenčnih prednosti. Strukturni kapital pa je v lasti podjetja in ga podjetje na ta način lahko zadrži.

Eksplisitno znanje, izraženo z besedami in številkami, je le vrh ledene gore, ki predstavlja celotno znanje. Tako Nonaka kot drugi strokovnjaki na tem področju se še kako zavedajo, kako pomembna je pot, ki vodi do vrha. V ospredje postavljajo tacitno znanje, ki ga vsak posameznik pridobi z lastnimi izkušnjami, ali kot pravi Polany (Nonaka 1995, str. 60): »Vemo več, kot lahko povemo«.

2.2.3. DRUGE VRSTE ZNANJA

Poznamo dva pristopa k managementu znanja. Prvi pristop se primarno ukvarja z zbiranjem in izmenjavo eksplicitnega znanja, v največji meri s pomočjo informacijskih sistemov. Eksplicitno znanje vključuje intelektualno lastnino (patenti in licence), delovne procese (politike, procedure), specifične informacije o kupcih, trgih, dobaviteljih, konkurentih, benchmark podatke ipd. Pri tem je poudarek na zbiranju in kodificiranju ter shranjevanju znanja v bazah podatkov, do katerih ima lahek dostop kdorkoli v podjetju. Znanje je zbrano od posameznikov, ki ga posedujejo, ter je organizirano v obliki dokumentov, ki jih lahko drugi uporabljajo. Drugi pristop se osredotoča na spodbujanje individualne ekspertize ter na prikrito znanje in izkušnje, pri čemer povezuje ljudi neposredno ali prek interaktivnih medijev. Prikrito znanje vključuje profesionalno znanje in izkušnje, individualne vpoglede v ustvarjalnost, osebne izkušnje in intuicijo. Pri tem je poudarek na razvijanju osebnih mrež, ki povezujejo ljudi, da si izmenjujejo prikrito znanje (Dimovski, 2002, str. 242).

Tabela 2 prikazuje že prej opisana pristopa k managementu znanja. Bistvo je delitev na eksplicitno in prikrito znanje ter značilnosti obeh glede na strategijo managementa znanja, glede na tehnologijo ter glede na uporabljene mehanizme.

Tabela 2: Dva pristopa k managementu znanja

Eksplicitno znanje Zagotovitev visoko kakovostnih, zanesljivih in hitrih informacijskih sistemov za dostop do kodiranega znanja	Znanje	Prikrito znanje Usmerjanje individualne ekspertize z namenom zagotavljanja ustvarjalnega reševanja problemov
Pristop "ljudje - dokumenti" Razvoj elektronskega dokumentacijskega sistema, ki kodira, shranjuje, širi znanje in omogoča njegovo ponovno uporabo	Strategija managementa znanja	Medosebni pristop Razvoj omrežij za povezovanje ljudi, s čimer je omogočena izmenjava prikritega znanja
Visoke investicije z informacijsko tehnologijo s ciljem, povezati ljudi s kodiranim znanjem, ko ga je moč vedno znova uporabljati	Tehnologija	Zmerne investicije v informacijsko tehnologijo z namenom zagotavljanja pogovorov in izmenjave prikritega znanja
Skladiščenje in izkopavanje podatkov Shranjevanje znanja Elektronske knjižnice	Mehanizmi	Dialog Razprava o preteklih dogodkih in pripovedovanje zgodb Skupnost praks

Vir: Možina et al., 2002, str. 16.

Znanje lahko ločujemo tudi glede na kompleksnost v tri ravni (Pučko, 1998, str. 560):

- Eksplicitno znanje je najmanj kompleksna vrsta znanja. Je kodirano ali artikulirano na objektivni način in ga je možno pridobiti z opazovanjem oziroma študijem. Najdemo ga v priročnikih, patentnih dokumentih, tehničnih navodilih, specifikacijah, računalniških programih itd.
- Izkustveno znanje je srednje kompleksna vrsta znanja. Je vpeto v določene razmere in je subjektivno utelešeno, zato ga ni mogoče prenašati kot nekaj objektivnega na druge. Do neke mere se ga lahko naučimo le s pomočjo pridobivanja izkušenj in s prakso. Primeri takšnega znanja so posedovanje strokovne sposobnosti, industrijske norme, znanje o določenih postopkih itd.
- Eksistencialno znanje je najbolj kompleksna vrsta znanja. Učimo se ga lahko le s čutili in z delovanjem. Zelo težko in tvegano ga je dekontekstualizirati in rekontekstualizirati. Primeri takšnega znanja so razna gibanja (npr. za kakovost,

okoljevarstvena gibanja) ter kulturne stvaritve (npr. moda, likovna umetnost, glasba itd.).

Na drugi strani pa je najmanj zanimivo za podjetje eksplicitno (kodirano) znanje, ki ga je najlažje prenesti v druga podjetja. Tudi če je zaščiteno kot industrijska lastnina, kjer patenti omogočajo monopolni dobiček, je omejitev največkrat le začasna. Zato je za podjetja najbolj zanimiva (in hkrati tudi osnova trajnejše konkurenčne prednosti) tista vrsta znanja, ki ga je sicer možno potencialno kodirati, vendar bo takšna kodifikacija vseeno težko prenosljiva v uporabo pri večini drugih podjetij (Pučko, 1998, str. 560).

2.3. POMEN ZNANJA ZA PODJETJE

Časi, ko je predvsem denar odredal vrsto, količino, naravo, obliko in vsebino znanja – odgovarjal na vprašanja, kako, kakšno, katero, kdaj, koliko, komu in zakaj bo podjetje investiralo v znanje in izkušnje – so dokončno mimo. Danes je zelo pomembno, da podjetja skrbijo za svoje zaposlene. V prihodnosti bo njihova uspešnost temeljila na zaposlenih, ki bodo s svojim znanjem, sposobnostmi ter pripravljenostjo za sodelovanje v poslovnih procesih prispevali, da se bo podjetje vsestransko prilagajalo spremembam v okolju. Zaposleni so nosilci znanja in so redka dobrina, ki pomeni temelj uspešnosti podjetja. Znanje je težko posnemati, je vezivo, ki zagotavlja kontinuiteto podjetja in je glavno orodje za pridobivanje tržne prednosti.

Znanje prihaja v podjetje z novimi zaposlenimi in z razvojem sedanjih zaposlenih (Rozman, 2000, str. 147). Pridobivanje znanja je pridobivanje novih informacij in njihovo razumevanje (Rozman, 2000, str. 147).

Zato morajo podjetja, ki želijo uspeti, zasledovati predvsem dva cilja (Čater, 2000a, str. 505), in sicer:

- pridobiti (zaposliti) morajo visoko strokovno usposobljene ljudi ter
- izbrati najboljšo strategijo ravnanja z njimi.

Podjetje lahko razvija znanje na dva načina (Roos et al., 2000, str. 11): z »nabavo« ali notranjim razvijanjem.

- »Nabava« pomeni nakup ključne osebe, patenta ali podjetja, ki ima potrebno znanje in porazdelitev tega znanja po podjetju. Strategija je le na videz videti preprosta, ker podjetje nikoli ne more z gotovostjo vedeti, da so kupljene zmožnosti natančno takšne, kakršne potrebuje. Še več, porazdeljevanje znanja po podjetju ni lahka naloga. Kljub

temu je to dokaj hitra metoda nabave novega znanja in kadar deluje, je lahko zelo učinkovita.

- Strokovna literatura pa vseeno večino pozornosti namenja notranjemu razvijanju znanja, torej raziskavam in razvoju, izobraževanju. Seveda so tudi za to pot potrebne naložbe, čeprav ne moremo vzpostaviti neposredne povezave med višino naložbe in rezultatom. Tudi majhne naložbe lahko ustvarijo velike količine znanja, velike pa se včasih popolnoma izjalovijo. Vsaka raziskava je povezana z negotovostjo in celo izobraževanje je lahko nesmiselno, če se udeleženci zavestno ali podzavestno niso pripravljani učiti.

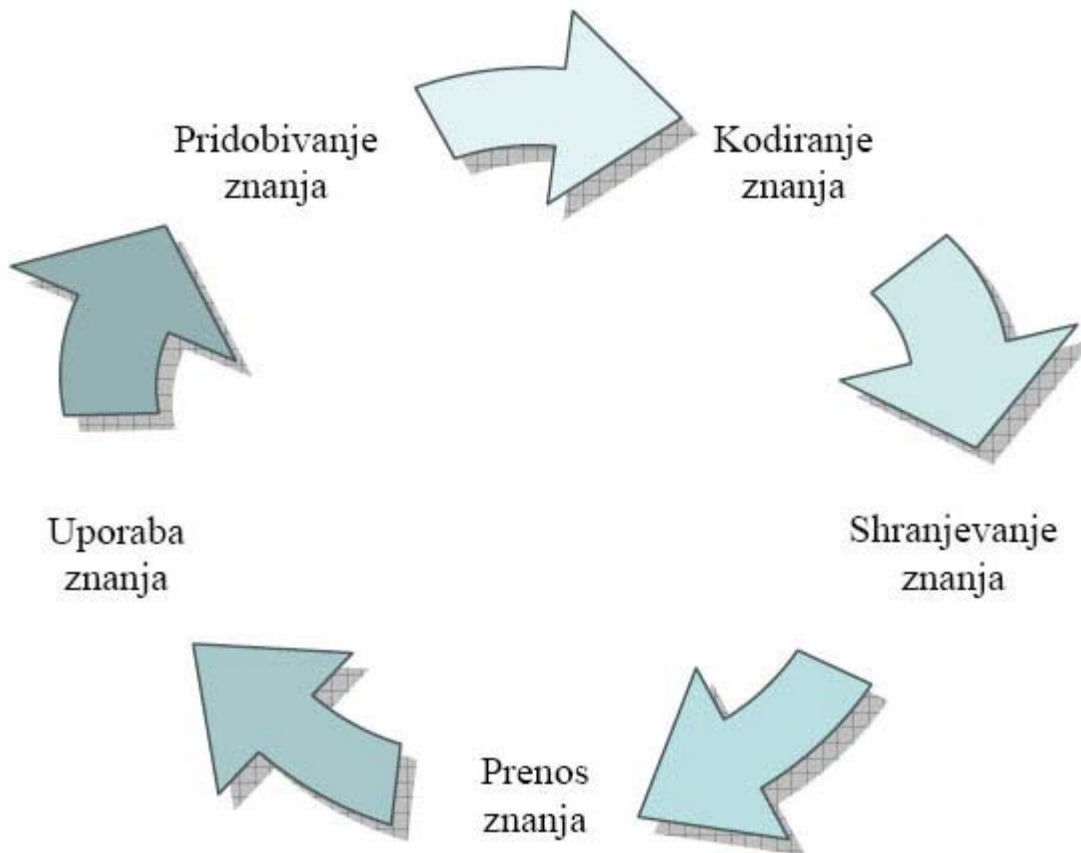
Uspešnost podjetja naj bi bila odvisna od znanja v podjetju. Več ko ima podjetje znanja, bolj uspešno bo, saj bo lahko bolje opravljalo svoje poslanstvo. Naložbe v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih zato veljajo za eno najdonosnejših investicij v podjetju. Takšno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih za podjetje pomeni strošek, ki pa se ob pravilni uporabi lahko bogato obrestuje. Ob vsem tem morajo biti podjetja previdna, in sicer v tem smislu, da namensko zbirajo znanja, torej tiste vrste znanj, ki so za podjetje relevantne in jih konkretno podjetje potrebuje za uspešno poslovanje. Zaposleni funkcionirajo bolje, če imajo dostop do informacij, ki jih potrebujejo ter če so obveščeni o dogajanju in problematiki znotraj ter zunaj podjetja. Tako podjetje ne doseže le večje kreativnosti in sproščenosti, ampak tudi izjemno okrepi pripadnost zaposlenih. Pri tem je zelo pomembno, da se zaposleni nenehno prilagajajo dogajanju v poslovnem okolju ter da imajo sposobnost obnavljanja in lastnost kreiranja znanja.

Pomemben element celotnega izobraževanja in usposabljanja je prenos pridobljenih znanj v delovno okolje. Gre predvsem za odgovor na vprašanje ali se pridobljeno znanje tudi dejansko uporablja v delovnem okolju.

Podjetja imajo zelo veliko znanja v posameznikih, rezervo pa predstavlja udejanjanje tega znanja v prakso. Znanje predstavlja enega ključnih virov gospodarstva. Pospeševanje prenosa znanja je zelo pomembno za dvig konkurenčne prednosti posameznega podjetja.

Na sliki 1 je prikazan proces učenja v podjetju. Tega razdelimo v več faz, in sicer je prva faza pridobivanje znanja, druga faza je kodiranje znanja, kateri sledi shranjevanje znanja. Naslednja faza vsebuje prenos znanja, prenosu znanja pa sledi njegova uporaba, ki je tudi končna faza procesa učenja v posameznem podjetju. Posamezne faze so podrobno opisane pod sliko.

Slika 1: Proces učenja v podjetju



Vir: Rozman, Pirc, 2001, str. 6.

Prva faza, *pridobivanje znanja*, vključuje različne načine, kako v podjetju namerno in zavestno povečati obseg znanja. To lahko dosežemo skozi učenje, nakup, najem ali oblikovanje namenjenih sredstev. Najpogosteje pridobiva podjetje novo znanje skozi učenje posameznikov in timov. Poleg tega se podjetje lahko odloči za nakup znanja, ko je zanj predrago, da bi ga samo ustvarilo. To lahko naredi z zaposlovanjem ljudi ali z nakupom podjetja, ki to znanje že ima. Ena od opcij je tudi najem znanja.

Kodiranje znanja je druga faza procesa učenja na ravni podjetja. Namenjena je preoblikovanju znanja v obliko, ki je dostopna vsem, je urejena, zapisana, prenosljiva in razumljiva (Davenport, Prusak, 1998, str. 68). V tem primeru lahko govorimo o eksplicitnem znanju združbe. To je objektivno znanje, ki se izraža v eksplicitni obliki, t.j. v obliki zapisov, teorij, baz podatkov ipd. Zajeto je tudi v knjigah, rokovnikih, dokumentih in ga je lahko izraziti, zbrati in deliti (Nonaka, Takeuchi, 1995, str. 61). Faza kodiranja znanja je tesno povezana z

uporabo novih tehnologij, saj te kodiranje znanja močno olajšajo. Podjetje mora najprej prepoznati obstoječe znanje, nato pa ga ovrednotiti glede na njegovo uporabnost in primernost za kodiranje. Ko je znanje enkrat kodirano, ga lahko *shranimo* za kasnejšo uporabo.

Tretja faza, *prenos znanja*, se v podjetju odvija v največji meri spontano, ko se zaposleni pogovarjajo o problemih, na katere so naleteli (Rozman, Pirc, 2001, str. 7). Na ta način se implicitno, nezapisano znanje posameznikov prenaša na njihove sodelavce. Več kot ima podjetje implicitnega znanja, bolj mora tehnologija omogočati neposredno povezavo med ljudmi.

Zadnja faza, *uporaba znanja*, pa pomeni, da zaposleni uporabljajo razpoložljivo znanje in si tako olajšajo svoje delo ter ustvarijo novo znanje, ki se kaže v številnih izboljšavah in inovacijah podjetja. Ko se novo znanje ustvari, ga je potrebno ponovno kodirati in prenesti med zaposlene z namenom nove uporabe in tako se proces učenja v podjetju neprestano ponavlja.

Ključnega pomena za podjetje, ki želi postati uspešno, je zaposlenim najprej zagotoviti ustrezne pogoje, da bodo lahko pri delu uporabili vse svoje zmožnosti, da bodo lahko uspešni. Nato jih mora primerno nagraditi, da se ta proces zaokroži in se postavi temelj za uspešnost v naslednjem obdobju. Za doseganje uspešnosti podjetja je pomembno, da zaposleni pri izvajanju dejavnosti za doseganje zastavljenih ciljev čim bolj uporabijo svoje zmožnosti.

V nadaljevanju predstavljam dejavnosti vodilnega managementa pri spodbujanju uspešnosti zaposlenih v učečem podjetju. V tabeli 3 so prikazane dejavnosti, kot so prenos vizije, vrednot ter poslovnih ciljev od vrhnjega managementa do vseh zaposlenih. Pomembno je vodenje, ki naj bo usmerjeno k ljudem, tako da bodo zaposleni usmerjeni tako v delovne rezultate kot v gojenje dobrih odnosov med sodelavci. Nenehno komuniciranje z zaposlenimi, ki naj ne bo preskopo, je prav tako pomemben faktor. Med komuniciranje spada tudi prenos informacij, ki naj bo čim bolj učinkovit, teče pa naj od vodstva k nižjim ravnam zaposlenih. Na poti do uspešnosti zaposlenih je zelo pomembno tudi timsko delo, vključevanje zaposlenih v proces nenehnih izboljšav ter razvoj zaposlenih. V razvoj naj bo vključeno obsežno usposabljanje in razvoj celotnega podjetja. Posledica usposabljanja naj bi bil učinkovit prenos znanja v podjetju ter uvajanje sodobnih metod učenja, kot so projektno zastavljene delavnice, razne simulacije ter usposabljanje na delovnem mestu. Rezultat vseh naštetih dejavnosti naj bi bila uspešnost zaposlenih v učečem se podjetju.

Tabela 3: Dejavnosti vodilnega managementa pri spodbujanju uspešnosti zaposlenih v učečem se podjetju

Dejavnost	Razlaga dejavnosti
Prenos vizije, vrednot in poslovnih ciljev do vseh zaposlenih	Pri tem je zlasti pomembno, da se vsi zaposleni strinjajo s postavljenimi vizijo, vrednotami in cilji, saj je le tako mogoče doseči učinkovit prenos. Orodja za to so komuniciranje, usposabljanje in vodenje z zgledom.
Vodenje, usmerjeno k ljudem	Uspeh podjetja je odvisen od vseh zaposlenih, zlasti od njihovega sodelovanja, česar se morajo managerji zavedati. Gre za timski management, kjer so sodelavci usmerjeni tako v rezultate kot v gojenje dobrih medsebojnih odnosov.
Obsežno komuniciranje z zaposlenimi	Za učinkovito delo so nujne pravočasne in točne informacije, saj med drugim povečujejo možnost pravilnega odločanja.
Učinkovit prenos informacij	Zelo pomemben je prenos informacij od vodstva do nižjih ravni v podjetju.
Timsko delo	Ima več pozitivnih učinkov, lažje obvladovanje poslovnih procesov, česar posameznik zaradi kompleksnosti poslovanja ne bi bil zmožen.
Vključevanje zaposlenih v proces nenehnih izboljšav	Zaposleni, ki poznajo delovne procese ter imajo znanje in izkušnje na svojem delovnem področju, najbolje vedo, kje in kakšne izboljšave so mogoče. Če so vključeni v proces izboljšav ali če so sami njihovi pobudniki, do sprememb nimajo odpora in jih v vodstvu ni treba uvajati v novosti, saj jim sledijo sami.
Sistem zagotavljanja uspešnosti	Uspešnost presojamo z vidika posameznika ali podjetja. Za ugotavljanje uspešnosti podjetja se najpogosteje uporablja sistem uravnoteženih kazalnikov, na ravni posameznika pa se ugotavlja povezava med njegovim prispevkom ter procesom razvoja in uspešnosti podjetja.
Razvoj sodelavcev ter obsežno usposabljanje in razvoj učečega se podjetja	Lahko se izvajajo v okviru sistema zagotavljanja uspešnosti ali pa je zanj odgovorna strokovna služba. Ključno vlogo pri tem ima vodja učečega se podjetja.
Učinkovit prenos znanja v podjetju in uvajanje sodobnih metod učenja	Poleg usposabljanja posameznih zaposlenih je pomembno tudi zagotavljanje prenosa eksplicitnih in implicitnih znanj med sodelavci. Vedno bolj se poudarja projektno zastavljene delavnice, simulacije in usposabljanje na delovnem mestu.

Vir: povzeto po Dimovski et al., 2005, str. 69.

3. INTELEKTUALNI KAPITAL

Znanje je najpomembnejši produkcijski faktor v dobi znanja in informacij, ki ustvarja skrito vrednost – intelektualni kapital. Postalo je prvi vir bogastva ne le na ravni podjetij, temveč tudi na nacionalni ravni. Podjetja, zlasti tista v javnem sektorju, so v nevarnosti, da si bodo spodkopala prihodnji uspeh, če se bodo v računovodskih postopkih zanimala samo za finančno premoženje. Čas je, da si začnejo spet pridobivati občutek za ustvarjanje smisla, ki temelji na lateralnem mišljenju, in ne samo na služenju denarja. Izziv je ne biti ujetnik vertikalnega mišljenja, ki bi mu lahko rekli sindrom dobička.

Nova ekonomija se ne le transformira v ekonomijo znanja, temveč smo priča nastajanju ekonomije intelektualnega kapitala (angl. intellectual capital economy), ki postaja zakon novega tisočletja. Družba znanja, kot odgovor na trende intelektualnega kapitalizma, in začetek razvoja družbe intelektualnega kapitala, namreč postaja temeljna razvojna vizija podjetij v novem tisočletju, ki se bo morda hkrati izkazala tudi za perspektivno in pravilno usmeritev (Mihalič, 2006, str. 24).

Skrita vrednost posameznika je intelektualni kapital. Njegovi sestavini sta tudi človeški kapital, ki se nanaša na posameznika, na njegove sposobnosti, na že pridobljeno znanje in tudi na možnost pridobivanja novega, ter strukturni kapital – organizacijska struktura, intelektualna lastnina. Intelektualni kapital je ključen za obravnavanje zaposlenih in poslovne uspešnosti podjetja.

Tržne vrednosti dobrih podjetij so danes praviloma mnogo večje od njihove knjižne vrednosti. Največja razlika med tržno in knjižno vrednostjo priključenih podjetij se pojavlja pri podjetjih iz panog, kot so zavarovalništvo, računalništvo, trgovina na drobno, filmska industrija, farmacevtika, zdravstvo, komunikacije idr. Vendar, od kod izvira ta razlika med eno in drugo vrednostjo podjetja? Odgovor je seveda v vrednosti njihovega intelektualnega kapitala.

3.1. OPREDELITEV INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Poskusov opredelitve intelektualnega kapitala v podjetju se je lotilo več različnih avtorjev. Vsi so si enotni v tem, da je to nekaj, kar ni enostavno opredeljivo, vendar povečuje vrednost podjetja.

Roos intelektualni kapital obravnava v dveh opredelitvah, in sicer v pozitivni in negativni (Roos et al., 2000, str. 19):

- prvotna oziroma pozitivna opredelitev pravi, da je intelektualni kapital združbe vsota znanja njegovih članov ter praktične uporabe tega znanja, to je zaščitnih znakov, blagovnih znamk, procesov itd.,
- negativna pa pravi, da je intelektualni kapital kar koli, kar ustvarja vrednost in je neopredmeteno – skrita vrednost podjetja.

Kovač (2000, str. 37) navaja, da intelektualni kapital pomeni vse tiste netelesne sestavine podjetja (znanje, sistem vrednot, odnosi do poslovnih partnerjev, sposobnost ravnanja...), ki povečujejo vrednost podjetja in njegovo poslovno učinkovitost.

Intelektualni kapital je torej bistveni del tržne vrednosti podjetja, ki je očem na prvi pogled skrit, je zunaj današnjih standardnih letnih poročil podjetja. Trg je že davno spoznal to, česar tradicionalni računovodski pristop še vedno ni.

Vrednost intelektualnega kapitala po Jordanu izvira iz neotipljivih stvaritev človeškega intelekta ter vključuje vrednost tehničnih ekspertiz, sposobnosti za reševanje problemov, ustvarjalnost, managerske sposobnosti, torej znanja in sposobnosti, ki jih imajo zaposleni v podjetju (Pučko 1998, str. 558). Vključuje tudi vse znanje, ki ga ima podjetje, izkušnje, organizacijske in tehnološke rešitve, razvite odnose z odjemalci, strokovne sposobnosti idr.

Pučko o intelektualnem kapitalu podjetja pravi, da je vir neotipljivih (tudi nematerialnih) sredstev podjetja, ki se pogosto niti ne pojavlja v bilanci stanja. Intelektualni kapital razdeli v naslednje kategorije (Pučko 1998, str. 558):

- premoženje, ki pomeni določene tržne pozicije podjetja. Sem prišteva znamke, lojalnost odjemalcev, poznavanje trga, ponavljajoče se nabave idr.;
- premoženje, ki je industrijska lastnina. To so patenti, blagovne znamke, avtorstva idr.;
- premoženje, ki daje podjetju notranje prednosti. To so kultura podjetja, procesi managementa, informacijski sistemi idr.;
- 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 izven podjetja idr.

Če povzamem, vključuje intelektualni kapital veliko več kot kateri koli izraz, ki ga ponuja literatura ali praksa s tega področja. Skupaj s svojimi praktičnimi koreninami ne poskuša razložiti skrite vrednosti podjetja, jo vizualizirati ali meriti. Nasprotno, cilj celotnega koncepta je vizualizirati in meriti, da bi ustvarili novo vrednost.

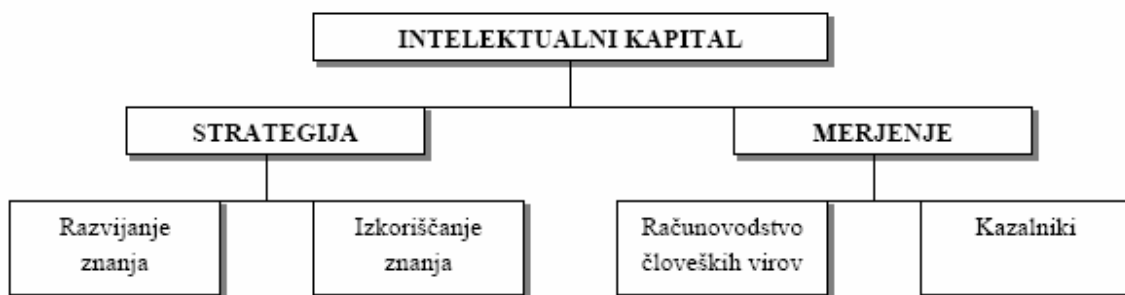
Maček razlaga intelektualni kapital kot generično ime za splet tistih notranjih dejavnikov v poslovanju podjetja, ki vplivajo na njegovo uspešnost, pa v tradicionalnih finančnih izkazih ni zabeležen, ni registriran in tudi ni deležen ustrezne pozornosti managementa (Maček, 2000, str. 38).

Iz navedenih opredelitev je razvidno, da intelektualni kapital nima povsem poenotene opredelitve. Različni avtorji navajajo različne, a večinoma podobne razlage. Tako za intelektualni kapital velja, da ga ne vidimo s prostim očesom, ne moremo ga prijeti, a nas kljub temu bogati. Je neopredmeteno bogastvo in temelj uspešnega podjetja.

Teoretične korenine različnih opredelitev intelektualnega kapitala najdemo v dveh različnih šolah, ki sta se lotili problema intelektualnega kapitala, in sicer v strateški šoli ter šoli merjenja (Roos et al., 2000, str. 10).

Slika 2 prikazuje delitev intelektualnega kapitala na strategijo in merjenje. Znotraj strategije opredeljuje razvijanje in izkoriščanje znanja, znotraj merjenja intelektualnega kapitala pa računovodstvo človeških virov ter kazalnike. Iz slike je tako razvidno, da se je strateška šola ukvarjala z vprašanjem, kako se znanje razvija in kako ga lahko izkoristimo za povečevanje vrednosti intelektualnega kapitala. Roos (Roos et al., 2000, str. 11-12) navaja, da razvijanje znanja v podjetju poteka z nakupom ključne osebe, patenta ali podjetja, ki ima potrebno znanje ter s porazdelitvijo tega znanja po podjetju ali z notranjim razvijanjem (raziskave in razvoj ter izobraževanje). Slika prikazuje, da se je šola merjenja osredotočila na potrebo po razvijanju novih informacijskih sistemov, ki bi omogočali meriti intelektualni kapital tako, da bi poleg tradicionalnih finančnih podatkov merili tudi nefinančne podatke, in sicer s kazalniki ter računovodstvom človeških virov.

Slika 2: Konceptualne korenine intelektualnega kapitala



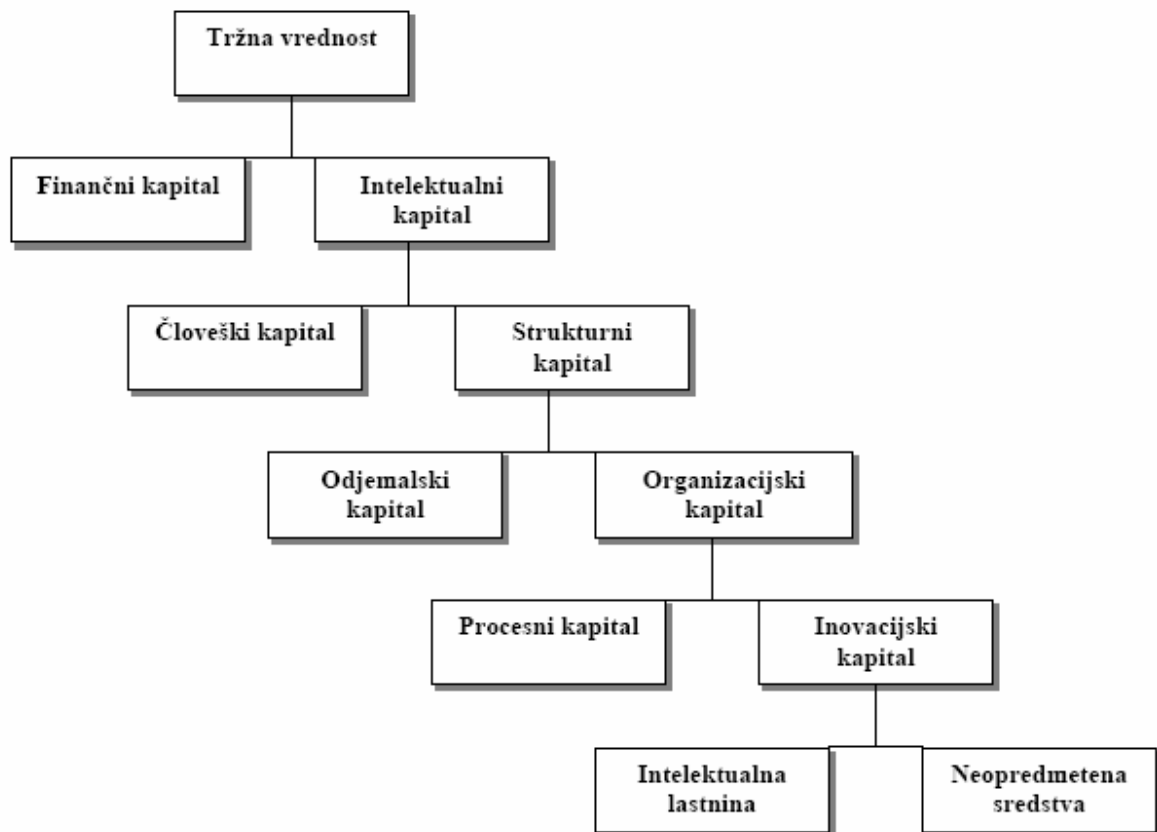
Vir: Roos et al., 2000, str. 11.

3.2. STRUKTURA INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Da bi vedeli, kaj vse sestavlja intelektualni kapital, je potrebno preučiti posamezne kategorije intelektualnega kapitala oziroma strukturo intelektualnega kapitala. Ta je sestavljena iz človeškega in strukturnega kapitala. To jasno prikazuje tudi slika 3, ki jo je razvilo švedsko podjetje Skandia.

Švedsko zavarovalniško podjetje Skandia, ki je med pionirji na področju razvijanja konceptov in prakse managementa znanja (predvsem po zaslugi Edvinssona), je razčlenilo kapital podjetja na finančni in intelektualni, slednjega pa še naprej na vrsto sestavnih delov (Edvinsson 1997, str. 52).

Slika 3: Shema tržne vrednosti Skandie



Vir: Edvinsson, 1997, str. 369.

Intelektualni kapital se torej deli na (Edvinsson, 1997, str. 11):

- človeški kapital (angl. human capital) in
- strukturni kapital (angl. structural capital).

3.2.1. ČLOVEŠKI KAPITAL

Pogosto slišimo, da so ljudje naše največje bogastvo, v resnici pa govorimo o znanju, izkušnjah, veščinah ter emocionalnem kapitalu (zavzetost, motiviranost, predanost) ljudi v podjetju (Lank, 1997, str. 406). *Človeški kapital* torej temelji na znanju zaposlenih, njihovih spretnostih ter iznajdljivosti in ne more biti last podjetja. Človeški kapital odide iz podjetja skupaj z zaposlenimi, zato predstavlja za podjetje precejšnje tveganje. Značilno za človeški kapital je, da je dokaj negotov, saj zaposleni lahko svobodno in prostovoljno kadarkoli zapustijo podjetje, s tem pa se ta kapital izgubi, saj ga podjetje nima v lasti (Pučko, 1998, str. 559).

Lastnik človeškega kapitala je zaposleni v podjetju, ki le-tega investira v podjetje in pričakuje zanj ustrezen donos. Ker zaposleni v podjetju sodelujejo po svoji volji, znaten del vrednosti podjetja ni pod neposrednim nadzorom podjetja. Podjetje bi torej moralo narediti vse, da obdrži svoje zaposlene (Roos et al., 2000, str. 25).

3.2.2. STRUKTURNI KAPITAL

V nasprotju s človeškim kapitalom *strukturni kapital* ostane v podjetju tudi, ko zaposleni odidejo. Ker je last podjetja, je z njim mogoče trgovati. To so lahko baze podatkov o odjemalcih, informacijski sistemi, sistemi motiviranja, inovacije itd.

Strukturni kapital je utelešenje in podporna infrastruktura človeškega kapitala. Razlikujemo tri vrste strukturnega kapitala, in sicer (Maček, 1999, str. 18):

- organizacijski strukturni kapital: vanj sodijo organizacijska struktura podjetja, upravljalški podsistemi podjetja, sistemi odkrivanja ciljev, načrtovanja in kontroliranja, informacijski in komunikacijski sistem, sistemi za upravljanje vrednosti (finance, investicije, računovodstvo), sistem ravnanja z osebjem, podatkovne baze, dokumentacija in intelektualna lastnina. Ta kapital je sistematizirana in kodificirana zmožnost delovanja podjetja;

- inovacijski strukturni kapital: je zmožnost podjetja, da obnavlja in spreminja svoj portfelj izdelkov ali storitev v razmerah skrajševanja življenjskih ciklov izdelkov in hiperkonkurence;
- procesni strukturni kapital: tu gre za delovne procese, tehnike (kot npr. ISO 9000), kadrovske programe, ki povečujejo učinkovitost proizvodnje ali opravljanja storitev. Ta kapital je v celoti lastništvo podjetja, v bilanci stanja pa se pojavlja samo en njegov del – intelektualna lastnina.

V primerjavi s človeškim kapitalom se strukturni kapital podjetja razvija veliko počasneje. Ljudje povečujejo ali spreminjajo svoj kapital že samo s tem, da živijo svoje življenje; strukturni kapital pa se povečuje le s prizadevanji zaposlenih (Roos et al., 2000, str. 30).

3.3. MERJENJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Tradicionalna analiza poslovanja skoraj v celoti zanemarja ocenjevanje prvin, ki jih management znanja vidi kot ključne za uspešno poslovanje podjetja. Tradicionalna analiza se teh prvin še najbolj dotika v okviru podanalize zaposlenih. Svetuje, da je treba spremljati in ocenjevati obseg in strukturo zaposlenih ter tehnično opremljenost dela (Pučko, 1997, str. 34). Takšen pristop k analizi je zadoščal v industrijski dobi, medtem ko je danes treba uporabljati nove pristope, ki bodo primerno zajeli stanje in spremembe v neotipljivih sredstvih podjetja in v njegovem intelektualnem kapitalu.

S pojavom intelektualnega kapitala bo potrebno klasične analize poslovanja podjetij, ki temeljijo predvsem na vrednostnih podatkih, dopolniti z analizo kakovostnih podatkov, v kateri bo zajeto stanje neotipljivih sredstev podjetja, predvsem intelektualnega kapitala. Pečaverjeva navaja, da je po določenih podatkih v 90. letih 20. stoletja v ZDA vrednost nematerialnih sredstev v podjetjih (blagovnih znamk, intelektualnih pravic, licenc) presegla vrednost materializiranih sredstev. Tako zaradi vpliva intelektualnega kapitala tržna vrednost podjetja presega svojo knjigovodsko vrednost (Pečaver, 2007). Pravi, da so se v ta namen v svetu že sredi 80. let začeli uveljavljati različni modeli merjenja intelektualnega kapitala; model uravnoteženega sistema kazalnikov, ki sta ga razvila Kaplan in Norton, že uporablja kombinacijo finančnih in nefinančnih kazalnikov za merilo uspešnosti podjetja, ki pokažejo tudi intelektualni kapital; svoj sistem merjenja intelektualnega kapitala so razvila še nekatera podjetja (Skandia, Dow Chemicals, Caterpillar). Seveda imajo ti načini merjenja intelektualnega kapitala določene pomanjkljivosti, vendar je prikazana realnejša slika podjetja, kot v primeru, da intelektualni kapital zanemarimo.

3.4. POVEZANOST ČLOVEŠKEGA IN STRUKTURNEGA KAPITALA

Temeljno vprašanje, ki se postavlja, je, kako intelektualnemu kapitalu zagotoviti tako optimalno okolje, ki bo lahko generiralo maksimalno dodano vrednost kot merilo gospodarskih dosežkov nekega podjetja.

Najpomembnejši vir konkurenčne prednosti so ljudje v podjetju, kot nosilci kompetenc – znanj, veščin, vrednot, stališč, izkušenj ter izobrazbe, odnosov, naravnosti in čustev. Človeški kapital je tako vir inovacij in vseh izboljšav, ker nove ideje kreirajo ravno ljudje.

Intelektualni kapital je nekaj nematerialnega, neoprijemljivega, ni ga mogoče videti s prostim očesom. Vendar pa so njegove posledice lahko vidne na materialnih stvareh, in sicer kot prenos iz človeškega v strukturni kapital. Vemo pa, da slednji ostane v podjetju, kljub odhodu zaposlenih. To pomeni, da zaposleni vlagajo svoje znanje in sposobnosti v določen projekt v podjetju. Kasneje, kot posledica tega napora, pa se to odraža npr. na določeni aplikaciji, ki se kaže kot izboljšanje določenega poslovnega procesa. Ker aplikacija ostane v podjetju, je to strukturni kapital. Tako se človeški kapital prelije v strukturnega. Podjetje si lahko prek strukturnega kapitala pridobi konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji v panogi.

Povezanost človeškega in strukturnega kapitala se kaže tudi na proučevanju nekaterih dejavnikov in kazalnikov, ki posredno in neposredno vplivajo na management intelektualnega kapitala (v okviru proučevanega človeškega, inovacijskega in organizacijskega kapitala): izobrazbena struktura zaposlenih, starostna struktura zaposlenih, klima v podjetju in zadovoljstvo zaposlenih, sistemi vzpodbujanja inovativnosti, koncepti učečega se podjetja, razvoj kariere zaposlenih, izvajanje letnih razgovorov z zaposlenimi, permanentno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje, izdelava letnih načrtov dela, izobraževanja in napredovanja, število prijavljenih patentov, interni sistemi komuniciranja, delež novincev z visoko strokovno in univerzitetno izobrazbo, naložbe v znanje, razvoj in nove tehnologije, informacijska infrastruktura, stopnja fluktuacije, število uvedenih novih produktov, število projektnih skupin, sistemi merjenja učinkov usposabljanja, rast obsega poslovanja, povprečna doba oblikovanja in razvijanja produkta, število lastnih blagovnih znamk, zadovoljstvo strank, pritožbe odjemalcev, sistem odnosov z javnostmi, celostni razvoj zaposlenih, tržni delež, sistem uvajanja novozaposlenih v podjetju, število novih strank, sistem nagrajevanja, timsko delo ipd (Mihalič, 2007).

3.5. POVEZANOST INTELEKTUALNEGA KAPITALA IN MANAGEMENTA ZNANJA

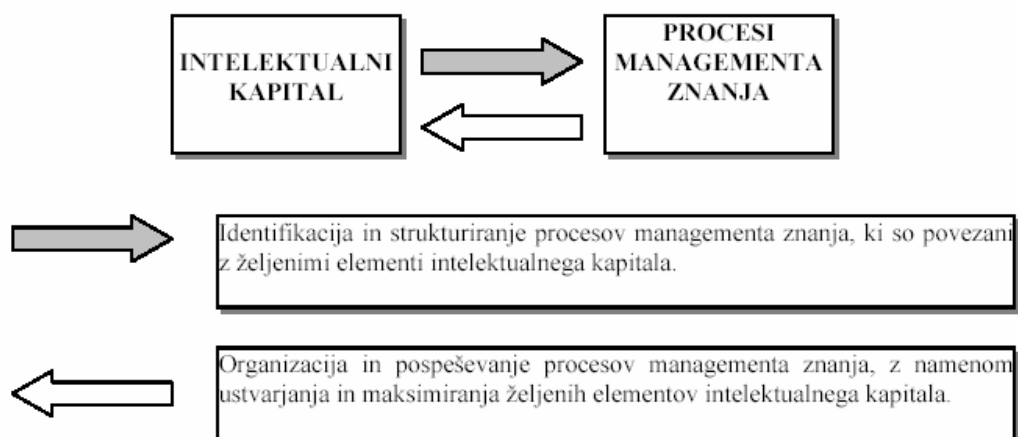
Danes sta znanje in management znanja v poslovnem svetu nujni predpostavki za konkurenčnost podjetja. V družbi znanja predstavlja intelektualni kapital pomemben del posameznega podjetja.

Intelektualni kapital in management znanja služita različnim namenom, vendar imata obenem tudi določene podobnosti (Zhou, Fink, 2003, str. 36). Pokrivata skoraj vse vidike različnih aktivnosti v podjetju. Zajemata vse aktivnosti, ki so povezane z intelektualnim kapitalom v podjetju: od ustvarjanja znanja do njegove krepitev. Intelektualni kapital se uporablja na strateškem področju in na najvišjih nivojih managementa (Wiig, 1997, str. 400). Osredotoča se na ustvarjanje vrednosti in njeno izkoriščanje. Cilj intelektualnega kapitala je ustvariti in okrepiti intelektualna sredstva in iz strateškega vidika izboljšati sposobnost podjetja pri ustvarjanju vrednosti. Management znanja se na drugi strani ukvarja s taktičnim in operacijskim udeležanjem znanja, s pospeševanjem znanja, njegovo transformacijo in učinkovito uporabo. Uvajanje oziroma uporabljanje managementa znanja zahteva strukturirano in koordinirano ravnanje. Sledi se cilju ustvariti inteligentno podjetje s kreiranjem in maksimiranjem intelektualnega kapitala.

S povezovanjem intelektualnega kapitala in managementa znanja maksimiramo učinkovitost, s povezovanjem procesov managementa znanja s posameznimi elementi intelektualnega kapitala pa omenjena povezava ustvarja dodano vrednost. Z učinkovito uporabo in izkoriščanjem intelektualnega kapitala lahko ta postane ključno sredstvo konkurenčne prednosti podjetja. Management znanja pa na drugi strani igra pomembno vlogo pri procesih razvoja in izkoriščanja intelektualnega kapitala. Management znanja se ukvarja z aktivnostmi, ki so povezane z znanjem – ustvarja okolje, v katerem lahko intelektualni kapital raste.

Slika 4 prikazuje povezanost intelektualnega kapitala in managementa znanja. Od intelektualnega kapitala k procesom managementa znanja poteka identifikacija in strukturiranje procesov managementa znanja, ki so povezani z zelenimi elementi intelektualnega kapitala. Obratni proces poteka od managementa znanja k intelektualnemu kapitalu. Sem spada organizacija in pospeševanje procesov managementa znanja, z namenom ustvarjanja in maksimiranja zelenih elementov intelektualnega kapitala.

Slika 4: Povezava med intelektualnim kapitalom in managementom znanja



Vir: Zohu, Fink, 2003, str. 37.

4. MANAGEMENT ZNANJA

Management znanja je temelj poslovne politike učečega se podjetja in pomeni predvsem znati »gospodariti z ljudmi«. Izraz je trd, vendar pa je dejstvo, da živimo v »okolju človeka«, kot pravi »mislec učečih se podjetij« Arie de Gus (Peršak, 2007). Gospodarjenje z ljudmi bi torej pomenilo, da želimo od ljudi dobiti čimveč, vendar v zameno z njimi ravnamo kot z ljudmi v polnem pomenu besede: jih spoštujemo, jim zaupamo, verjamemo vanje, jim dajemo priložnost za ustvarjalnost in samorealizacijo.

Management znanja je dandanes ključna disciplina, ki ji akademiki in strokovnjaki iz prakse pripisujejo vse večji pomen (Mlekuž, 2006, str. 14), saj so osrednje aktivnosti managementa znanja kot podpornega okolja za celovito korporacijsko strategijo učečega se podjetja dialog, razprava, aktivnosti za prenos eksplicitnih znanj in aktivnosti za prenos implicitnih znanj.

Obstaja več razlogov, zakaj se je razvil management znanja. Eden izmed razlogov je zagotovo prehod iz industrijske v informacijsko dobo. Le-ta je pomenila zmanjšanje in odpravo nepotrebnih aktivnosti, kar je vodilo v velika odpuščanja delavcev. Čeprav se je sprva zdelo, da je to pravi način reševanja problemov, se je kasneje izkazalo, da so podjetja izgubljala znanje. Kratkoročno so podjetja res dosegla zmanjšanje stroškov, dolgoročno pa je izguba znanja in izkušenj pomenila zmanjšanje konkurenčne prednosti in s tem precejšnjo izgubo deležev na svetovnih trgih (Selan, 2002, str. 21).

Zato je razumljivo, da na pragu tretjega tisočletja strokovnjaki in poznavalci, managerji, uslužbenci, lastniki in delodajalci pa tudi uspešni učenci in študentje prisegajo predvsem na ustvarjalnost, inovativnost, domiselnost, unikatnost, izvirnost in originalnost (Mazi, 2007). Temu primerno vse večji pomen in veljavo dobiva tudi vodenje, upravljanje, načrtovanje in nadzor nad zakladi v spominskih engramih razgledanih posameznikov in skupin – management znanja.

4.1. OPREDELITEV MANAGEMENTA ZNANJA

Vse več avtorjev verjame, da je management znanja primarna gonilna sila konkurenčne prednosti sodobnih podjetij in celo pogoj za njihovo preživetje (Čater, 2003, str. 119). Vse večji pomen intelektualnega kapitala v podjetjih seveda pomeni, da se pojavlja tudi potreba po razvijanju ustreznega sistema managementa tega kapitala (Čater, 2001, str. 69). Management znanja lahko opredelimo kot tisti del celotnega procesa managementa, ki skrbi za sistematično pridobivanje, ohranjanje, ustvarjanje, razvijanje in izkoriščanje znanja v podjetju ter skuša čim večji del človeškega kapitala podjetja spremeniti v njegov strukturni kapital, s čimer želi omogočiti, da podjetje svoje cilje dosega na smotrni način. Vendar pa mora biti management znanja zasnovan na ravni podjetja kot celote ter s tem ostati v pristojnosti najvišje ravni managementa v podjetju (Čater, 2000, str. 84).

Glede na to, da intelektualni kapital tvori večino celotne tržne vrednosti uspešnih podjetij (govorimo lahko torej o obdobju »intelektualnega kapitala«), je jasno, da je kopica tradicionalnih prijemov v podjetju (tistih, ki upoštevajo le finančni kapital, ne pa tudi intelektualnega) neprimernih in jih bo v prihodnje potrebno spremeniti. V mislih imam predvsem zahteve po drugačnem gledanju na strateške dejavnike poslovnega uspeha, vplive na poslovne usmeritve podjetij, vplive na prijeme analize poslovanja in računovodske prijeme ter zahteve po novih oblikah organizacijskih struktur (Pučko, 1998, str. 563).

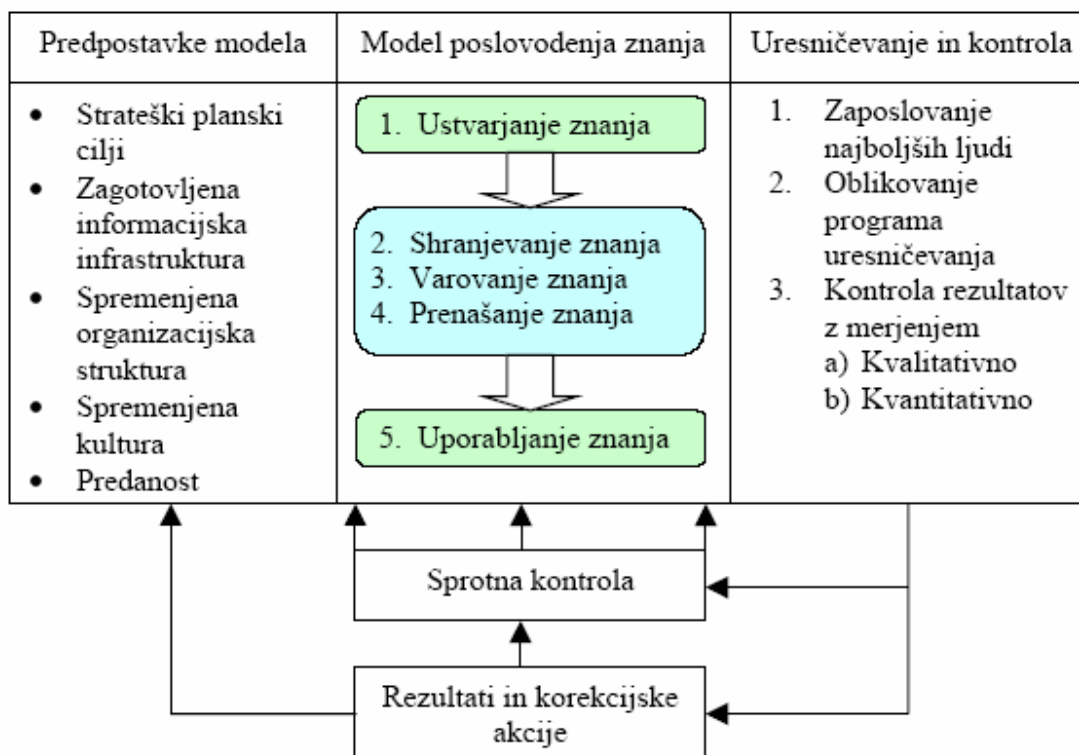
Management znanja je proces, v katerem vizijo in poslanstvo opremljamo z znanjem, zagotavljamo pravočasni dostop do znanj ljudem, ki ta znanja potrebujejo, v vsebini in obliki, ki jo razumejo. Vključuje tudi ustrezno organizacijo in sisteme za načrtovanje, shranjevanje in dostop do znanj na različnih ravneh, na papirju, v knjigah in sporočilih; vključuje procese prenosa, nadgradnje znanja predvsem v povezavi s poslovno učinkovitostjo in uspešnostjo podjetja in ljudi v njem.

Temeljni cilj managementa znanja je v tem, da pomaga ustvarjati, ščititi, razvijati in povečevati oziroma poglobljati konkurenčno prednost podjetja (poleg tega seveda, da skuša

doseči, da podjetje tudi svoje preostale temeljne cilje dosega na smotrni način) (Čater, 2001b, str. 84).

Model managementa znanja v ožjem smislu sestoji iz petih podprocesov ali nalog: ustvarjanje, shranjevanje, varovanje, prenašanje in uporabljanje znanja (Kop, 2007). Izmed teh pa sta najbolj bistveni sestavini ustvarjanje in uporabljanje znanja, kar je razvidno tudi iz slike 5.

Slika 5: Celovit model managementa znanja



Vir: Kop, maj 2007.

4.2. NALOGE MANAGEMENTA ZNANJA

Cilj managementa znanja je hiter in preprost dostop do vseh informacij, pri čemer poudarja pomembnost medosebne komunikacije pred samim zajemanjem in shranjevanjem znanja.

Uvedba managementa znanja v podjetje in s tem določitev odgovorne osebe na področju upravljanja znanja naj bi bila uspešna, lahko pa se zgodi tudi, da ne. Ravno zato se je smiselno

vprašati, kaj so glavne naloge managementa znanja. Te naloge lahko razdelimo na različne ravni v podjetju (Čater, 2006, str. 387):

- na strateški ravni mora management znanja v podjetju najprej:
 - vzpostaviti miselnost, ki je »usmerjena v znanje«,
 - poskrbeti, da je podjetje sposobno analizirati in planirati svoje znanje, ter zagotoviti ustrezno poslovno okolje, ki omogoča ustvarjanje novega znanja;
- na taktični ravni mora management znanja zagotoviti, da je podjetje sposobno:
 - identificirati znanje, ki ga ima na voljo,
 - pridobivati novo znanje,
 - ga pravilno shraniti v svojem »spominu« ter
 - ustvarjati nove sisteme, ki omogočajo uspešno in učinkovito alokacijo znanja v podjetju;
- na operativni ravni mora management znanja poskrbeti, da pravo (relevantno) znanje pride do pravih ljudi ob pravem času in da so ga ti tudi sposobni uporabiti.

V zvezi z nalogami se seveda pojavlja veliko vprašanj in problemov. Eden ključnih problemov je, kako usmeriti pozornost najvišjega managementa na problem znanja v podjetju, saj je znanju potrebno nameniti prav toliko pozornosti kot investicijam v finančna sredstva. Bolj pomembno kot individualno učenje pa mora biti učenje podjetja kot celote.

Že na začetku je potrebno rešiti vprašanje shranjevanja znanja, kajti hkrati je potrebno upoštevati dvoje: zmožnost prenašanja znanja po podjetju in varovanje znanja pred konkurenco. Z vidika prenašanja znanja je najbolje, če je znanje kodirano. Vendar je z vidika varovanja to vprašljivo, saj je jasno, da je kodirano znanje bistveno lažji plen za konkurenco kot tiho znanje. Konkurenčna prednost, ki temelji na tihem znanju, je zato precej trajnejša kot tista, ki temelji na kodiranem znanju (Pučko, 1998, str. 563).

Da bi podjetje iz znanja čim več iztržilo, ga je potrebno znati pravilno izkoriščati ter čim večji del človeškega kapitala pretvoriti v strukturni kapital podjetja. K temu pripomore tudi, če zaposleni svoje znanje in informacije delijo drug z drugim. Ponavadi velja, da ljudje, predvsem vrhunski strokovnjaki, svojim sodelavcem neradi posredujejo znanje.

Karkoli je že razlog za to, da se posamezniki branijo, da bi svoje znanje delili z drugimi, mora management poskrbeti za čim hitrejšo odstranitev teh ovir. Možni ukrepi so predvsem naslednji (Lank, 1997, str. 410-412):

- sistem nagrad je treba oblikovati tako, da bo nagrajeval predvsem individualne prispevke k povečanju strukturnega kapitala podjetja, dobrodošel pa je tudi sistem javnih priznanj za deljenje svojega znanja z drugimi sodelavci;

- treba je integrirati kulturo deljenja znanja z drugimi sodelavci v celoten poslovni proces. Posredovanje znanja drugim in dobivanje znanja od drugih mora tako v podjetju postati nekaj povsem vsakdanjega in običajnega;
- poskrbeti je treba za dobro informacijsko infrastrukturo in usposabljanje zaposlene za njeno uporabo ter jim tako omogočiti kar najboljše pogoje za njihove intelektualne prispevke. Poenostaviti je treba tudi postopke prispevanja znanja v skupno bazo znanja v podjetju.

Če preučimo vse te naloge in probleme, ugotovimo, da gre za ugotavljanje tacitnega znanja, ki je na voljo v podjetju za razvijanje ustreznih mehanizmov za ustvarjanje »skladišč« znanja in mehanizmov, ki omogočajo dostope do znanja v podjetju, ter procesov vzdrževanja baze tega znanja v podjetju. Naloga teh managerjev je tudi ugotavljanje praznin v znanju, ki ga ima podjetje na voljo, ter iskanje načina, kako te praznine odpraviti. Managerji morajo odločiti o investicijah v procese, informacijsko tehnologijo ter razvijati merila za ocenjevanje donosnosti takšnih investicij.

Nova vloga managementa bo vse bolj osredinjena na način delovanja podjetja kot celote in ne toliko na posameznika. Pomembno je, da se zaposlenim omogoči ustrezno okolje v obliki strukturnega kapitala, ki bo spodbujalo njihovo ustvarjalnost, in jim tako pomagati, da se čim bolj identificirajo s podjetjem.

4.3. DEJAVNIKI, KI VPIVAJO NA MANAGEMENT ZNANJA

Čater (2003, str. 125) ugotavlja, da je uspešnost uveljavljanja managementa znanja odvisna predvsem od kulturnih, organizacijskih, tehničnih in človeških osnov posameznega podjetja. V pod poglavjih povzemam njegove misli.

4.3.1. KULTURNA INFRASTRUKTURA

Potrebno je nadomestiti obstoječo kulturo, v kateri velja, da bolj kot posameznik drži svoje znanje zase, večji sta njegova zaposlitvena varnost in plača. Sodelovanje, participacija in zaupanje so glavni pogoji za uspešen management znanja. Zavedati se moramo pomembnosti internega komuniciranja, pri čemer to niso le interni časopisi, bilteni, oglasne table, v zadnjih letih internet in podobno. To so le kanali, orodja komuniciranja, ki so praviloma enosmerni. Dvosmerno komuniciranje pomeni vzpostavljanje in vodenje dialoga. Pomemben je osebni stik. Medosebne komunikacije ne more nadomestiti prav ničesar.

4.3.2. PROJEKTNA INFRASTRUKTURA

Za uspešno izvedbo managementa znanja v podjetje je potrebna primerna organizacija, ki vključuje kontrole, načrtovanje karier, nagrajevanje itd. Z managementom znanja pa postaja pomemben tudi projektni način dela, ki ga opravlja v ta namen organizirani projektni tim s projektnim vodjem na čelu. Tako znanje posameznikov postaja znanje podjetja.

4.3.3. TEHNIČNA INFRASTRUKTURA

Implementacija managementa znanja je mogoča le ob primerni informacijski tehnologiji, katere cilj je pospeševanje oblikovanja, utelešenja, razširitve in uporabe znanja. Implementacija bo uspešnejša, če imajo v podjetju že tehnične in uporabniške izkušnje s posameznimi orodji komuniciranja. Zaradi poplave najrazličnejših informacij že danes ne zmoremo brez informacijske tehnologije. Ta pa se brez podpore kulturne infrastrukture ne more razvijati.

4.3.4. ČLOVEŠKA INFRASTRUKTURA

Uspešnost managementa znanja je odvisna tudi od človeka. Za management znanja mora biti v podjetju odgovoren njegov vrhni management. Veliko podjetij se odloča, da na sam vrh podjetja postavijo strokovno osebo, ki je manager znanja. Ta mora imeti dobre delovne izkušnje v podjetju, ki daje znanju velik pomen, dobro mora poznati tudi tehnologijo podjetja, delovni proces, sodelavce ter imeti tudi osebnostne kvalitete. Usmerjen bi moral biti v rezultate, razmišljati bi moral sistematično, ne bi se smel bati uvedb sprememb v podjetje in njegovega obvladovanja.

Človeško delo in znanje torej postajata vse odločilnejša, materialni pogoji manj pomembni. Včasih so primerjalne prednosti, temelječe na »prirojenem« naravnem bogastvu, opredeljevale položaj na svetovnem trgu. Danes so odločilne ustvarjalne prednosti znanje, sposobnosti, vključno s sposobnostjo predvidevanja sprememb in hitrega odzivanja nanje.

4.3.5. ZUNANJI DEJAVNIKI

Med zunanjimi dejavniki, ki vplivajo na management znanja se mi zdita pomembna predvsem dva, in sicer informacijska tehnologija in globalizacija, ki sta v zadnjem času vedno bolj v ospredju.

4.3.5.1. Vpliv informacijske tehnologije

V zadnjih dvajsetih letih smo bili priče številnim tehnološkim spremembam, ki so izjemno velike, hitre in vse manj predvidljive. Prav te spremembe so povzročile tudi spremembe v mednarodnem poslovanju. Tehnološke spremembe se nanašajo na sam proces proizvodnje, na nabor popolnoma novih izdelkov, na infrastrukturne pogoje, v katerih se management izvaja (telekomunikacije, računalniki). Tehnologija je svet skrčila. Lokacija proizvodnje je vse manj vezana na določen kraj. Odvija se lahko skoraj kjerkoli, če obstaja potrebno znanje. Znanje pa postaja poglavitni proizvodni dejavnik in nosilec sprememb.

Informacijska infrastruktura ali informacijska tehnologija, kot jo pogosto imenujemo, je materialna osnova v pojavi obliki računalniške strojne in programske opreme, ki omogoča komuniciranje znotraj podjetja in zunaj njega, obdelavo podatkov, informacij in znanja, shranjevanje in prenos znanja ter deloma tudi njegovo uporabo. Danes že v vsakem podjetju lahko najdemo računalnike, saj se je tehnika v zadnjem obdobju precej pocenila, vendar pa je uporaba pravih programov tista, ki daje podjetju prednost pred konkurenti.

Spremembe v tehnologiji so temeljnega značaja, saj bistveno posegajo v položaj posameznih držav in podjetij na svetovnih trgih. Družbe delujejo na tehnološki pogon. Položaj malih v primerjavi z velikimi podjetji se je spremenil. V pogojih masovne proizvodnje so imela izrazito prednost le velika podjetja. Fleksibilna, računalniško vodena tehnologija pa omogoča uspešno tekmovanje tudi manjšim podjetjem.

Inovacije postajajo vse bolj sistematična dejavnost, ki jo izvajajo s strani države financirani inštituti in vse bolj tudi sama podjetja. Da bi podjetja zdržala vse ostrejša tekmovanja na trgu, morajo vložiti vedno več sredstev za raziskave in razvoj. Tehnološki dosežki so v veliki meri pogojeni z ogromnimi vlaganji v znanje in razvoj. Vse ostrejša konkurenca pa na trg vnaša negotovost in nepredvidljivost. Zato podjetja vedno bolj krepijo medsebojna sodelovanja in strateške povezave.

Nove tehnološke infrastrukture, npr. intranet, omogočajo lažji prenos in pretok informacij znotraj organizacije, izboljša pa se tudi možnost komuniciranja med organizacijami. So nekakšna vez med informacijami in vsemi zaposlenimi. Z intranetom se lažje povezujejo, sodelujejo in komunicirajo. Informacije, ki krožijo po njem vsebujejo npr. podatke o projektih

podjetja, razne urnike dela, kataloge produktov in storitev podjetja, razne objave, tekoče informacije o aktualnih dogodkih, objavo prostih delovnih mest, novosti s področja zakonodaje itd. V podjetju torej omogoča hitrejšo in učinkovitejšo realizacijo koncepta managementa znanja in tako pomeni enega izmed njegovih pomembnih dejavnikov.

Informatizacija družbe z ustvarjanjem informacijskih omrežij omogoča krepitev konkurenčnosti tudi neinovativnim podjetjem, če ta razvijejo sposobnost pridobivanja, vsrkavanja in uporabe tako dobljenih »tujih« informacij. To pa je omejeno le na tiste, ki imajo dostop do teh informacij. Informatizacija družbe in priključevanje v svetovno omrežje je tako temeljni predpogoj za izboljšanje položaja podjetja na svetovnem trgu. Tisti, ki bo ostal zunaj teh omrežij, bo obsojen na zaostajanje.

4.3.5.2. Vpliv globalizacije

Globalizacija za posamezna gospodarstva pomeni neizogibni spopad s tujo konkurenco na domačih tleh in hkrati težnjo po obvladovanju položajev na svetovnih trgih. Pojavljajo se nove storitve in izdelki, inovacije v informacijski tehnologiji, čedalje bolj usposobljeni kandidati za zaposlitev, izgube in dobički, vzponi in stečaji, pričakovanja po participativnem načinu vodenja, težnja po učeči se organizacijski kulturi. Vse to se v globalizacijskem okolju prepleta. Bije se boj za uspeh. Podjetja so prisiljena k stalnemu iskanju konkurenčnih prednosti in povečevanju učinkovitosti poslovanja.

V zadnjih letih se je precej povečal prenos znanja in skoraj ni več globalno delujočega podjetja, ki ne bi tudi z znanjem upravljalo globalno. Globalizacija je v kontekstu managementa znanja ključna sila, ki je prisilila podjetja, da z znanjem svojih zaposlenih in z znanjem v podjetju začno aktivneje upravljati.

Podjetja v razvitih državah pogosto prenesejo posamezne proizvodne programe v druge, običajno manj razvite države. Glavni razlog je v zmanjševanju stroškov. Z gradnjo ali nakupom tovarn v drugih državah se podjetja geografsko približajo dobaviteljem surovin, to pa jim zmanjša transportne in administrativne stroške ter stroške zavarovanja. Predvsem pa so nižji stroški delovne sile, ki jo najamejo v manj razvitih državah.

Veliko podjetij se preseli v celoti ali s posameznimi proizvodnimi programi v druge države tudi z namenom, da bi bila bližje prodajnim trgom za svoje proizvode. To jim prinese zmanjšanje transportnih stroškov in spoznavanje edinstvenih značilnih trgov, na katerih prodajajo svoje proizvode. Nastale razmere zaposlene silijo k večjemu delovnemu učinku in k novim načinom delovanja. Podjetja vedno jasneje spoznavajo, da je nove razmere delovanja

mogoče učinkovito premagati tako, da namenjajo večjo pozornost človeku, naložbam vanj, njegovemu razvoju in sproščanju ustvarjalnih zmožnosti.

Vedno večja pomembnost znanja sili podjetja k mednarodnem združevanju. Tokovi informacij se izboljšujejo, razdalje med podjetji pa manjšajo. Podjetja na ta način izmenjujejo znanje, raziskujejo poslovne priložnosti ter tako skupno ustvarjajo novo znanje. Ustvarjanje znanja je tako vse bolj razpršeno po našem planetu, zaradi česar je treba pričakovati, da bo tekmovanje na področju učenja (torej to, kako priti do novega znanja, ne glede na to, kje na svetu se pojavi, ga izkoristiti in oploditi) vse pomembnejši del globalne konkurence (Pučko, 1998, str. 563). Globalizacija se odvija v večji meri s strukturnim kapitalom kot pa s človeškim, saj človeški kapital ne more premagovati razdalje tako hitro in enostavno, kakor pa strukturni kapital.

5. PREDSTAVITEV NOVE LJUBLJANSKE BANKE

V prvem podpoglavju tega poglavja bom navedla nekatere izmed najpomembnejših dogodkov oz. mejnikov, ki so zaznamovali NLB na poti od njenega začetka do današnjih dni. V drugem podpoglavju bom predstavila, kakšna je NLB danes.

5.1. MEJNIKI V RAZVOJU NLB

Začetki sedanje Nove Ljubljanske banke segajo v leto 1889, ko je bila ustanovljena Mestna hranilnica ljubljanska. Leta 1955 je bila ustanovljena Komunalna banka Ljubljana. Med leti 1961 in 1965 se Komunalni banki Ljubljana priključi več drugih komunalnih bank in tako se ustanovi poslovna banka Kreditna banka in hranilnica Ljubljana. V letu 1967 začnejo poslovati s tujino. Leta 1970 se Kreditna banka in hranilnica Ljubljana preimenuje v Ljubljansko banko, Ljubljana. Osem let kasneje je oblikovana skupina Ljubljanske banke, ki je sestavljena iz Ljubljanske banke – Združene banke in 22 temeljnih bank. V letu 1990 pride do preobrazbe bank skupine Ljubljanske banke v delniške družbe. Novo, kapitalsko povezano bančno skupino sestavljajo: Ljubljanska banka Ljubljana (banka-mati), lastna banka v New Yorku (LBS Bank) in 15 bank-hčera, nekdanjih temeljnih bank. Istega leta banka ustanovi podjetje za promet z nepremičninami LB Hipo in lizinski podjetje LB Leasing. Naslednje leto se LB-Gospodarska banka d.d. Ljubljana pripoji k Ljubljanski banki d.d. Ljubljana, ki postane univerzalna poslovna banka, ki prične poslovati s prebivalstvom. Skladno z novo bančno zakonodajo leta 1992 bančna skupina Ljubljanske banke formalno preneha delovati. Članice

skupine nadaljujejo poslovanje popolnoma samostojno, ohranijo pa se še nekatere kapitalske in poslovne povezave (NLB mejniki v razvoju, 2007).

V letu 1993 se začne proces sanacije Ljubljanske banke d.d. Ljubljana – prenos slabih terjatev na Agencijo za sanacijo bank in hranilnic. Leto kasneje državni zbor Republike Slovenije sprejme odločitev o ustanovitvi Nove Ljubljanske banke d.d. NLB tako prevzame premoženje, celotno poslovanje in del obveznosti Ljubljanske banke d.d.

Leta 1995 začne s pripojitvijo E-Banke Maribor poslovati podružnica NLB v Mariboru. NLB odpre predstavništva v Celju, Kopru in Novi Gorici ter ustanovi subsidirano družbo LB Consulting Praha. Leto zatem se Novi Ljubljanski banki priključi še LB-Posavska banka d.d. Krško, ki postane podružnica banke z 12 poslovalnicami. Banka odpre novi poslovalnici v Slovenski Bistrici in Ajdovščini.

V letu 1997 se uradno konča sanacija NLB, imenovana sta nadzorni svet banke in uprava banke. Vodilne svetovne rating-agencije (FITCH IBCA, Standard & Poor's, Moody's, Thomson Financial Bank Watch in Capital Intelligence) podelijo NLB bonitetne ocene, ki so med najvišjimi ocenami za banke v srednji in vzhodni Evropi. NLB odpre podružnici Kranj in Novo mesto ter enote v Luciji, Ormožu, Račah in Žalcu. Banka postane solastnica novoustanovljenega podjetja za računalniško podporo bankomatnega omrežja in kreditno-plačilnih kartic Bankart. Skupini NLB se pridruži pet slovenskih bank, v katerih je NLB lastnica 40 odstotkov kapitala. To so: Koroška banka, Pomurska banka, Banka Velenje, Banka Zasavje in Banka Domžale (NLB mejniki v razvoju, 2007).

V letih 1998/1999 so bonitetne ocene NLB za poslovanje najvišje med ocenami bank v srednji in vzhodni Evropi. Novembra 1999 izbere Central European, revija znane londonske založniške hiše Euromoney Institucional Investor za področje srednje Evrope, NLB za slovensko banko desetletja.

Leta 2000 Zavarovalnica Triglav in NLB ustanovita Skupno pokojninsko družbo d.d. NLB sklene strateško partnerstvo s Tutunsko banko a.d. Skopje. S kapitalsko naložbo Banke Domžale d.d. v Commercebank d.d., Sarajevo, se slednja pridruži skupini NLB. Svetovne rating-agencije potrdijo ali pa celo izboljšajo bonitetne ocene NLB.

21. maja 2001 sprejme Vlada Republike Slovenije program privatizacije banke. Istega leta prejme NLB mednarodni certifikat kakovosti ISO 9001/TickIT. V septembru 2002 je bila uspešno zaključena prva faza privatizacije s prodajo 34-odstotnega deleža države belgijski bančno-zavarovalni skupini KBC in 4-odstotnega deleža Evropski banki za obnovo in razvoj (EBRD). Na področju poslovanja je NLB kljub povečani konkurenci s strani tujih bank na našem trgu ohranila vodilni položaj v Sloveniji. Banke trenutno tvorijo 95 odstotkov celotne

bančne vsote Skupine NLB. Hkrati so v Skupini NLB postavljeni temelji za razvoj novih področij delovanja, ki bodo dopolnjevali osnovno bančno dejavnost. NLB tako vstopa na področje bančnega zavarovalništva, medtem ko ostale strateške aktivnosti, kot so lizing, faktoring in forfežiranje povečujejo ustvarjen prihodek iz poslovanja. NLB je v letu 2002 nadaljevala z razvojem racionalizacije poslovanja in tehnološke podpore v obliki IT projekta, imenovanega SIGMA. Poleg tega je NLB razvila novo tržno pot: mobilno bančništvo. NLB, glede na izboljšane ocene kreditne sposobnosti tujih agencij, ostaja univerzalna banka z vodilno vlogo v Sloveniji (NLB mejniki v razvoju, 2007).

V letu 2003 NLB razširi svojo paleto storitev z ustanovitvijo bančno-zavarovalne družbe NLB Vita, kot joint venture s KBC. Uspešen začetek trženja storitev potrjuje 4-odstotni tržni delež na področju življenjskega zavarovanja v prvih šestih mesecih poslovanja. Nadaljuje se širitev poslovanja, posebej na trge JV Evrope. V letu 2003 se Skupina NLB v tujini poveča za Montenegrobank, Prvo Preduzetniško banko, kasneje preimenovano v LHB Beograd ter novoustavovljeno banko West East Bank v Bolgariji.

V začetku leta 2004 se je zgodila pomembna sprememba znotraj Uprave NLB. Dolgoletni predsednik Uprave NLB, Marko Voljč, je odstopil s položaja predsednika in prevzel nov položaj v KBC banki. Po skrbni izbiri je bil za novega predsednika Uprave NLB imenovan Marjan Kramar s petletnim mandatom in je položaj predsednika prevzel s 1. februarjem 2004. Marjan Kramar ima dolgoletne izkušnje na področju finančnega upravljanja in visok ugled v finančni javnosti. V začetku leta 2004 je bila ustanovljena družba NLB Sladi, ki opravlja storitev upravljanja premoženja in je v 100 odstotni lasti NLB (NLB mejniki v razvoju, 2007).

5.2. NLB DANES

Danes ima NLB skupaj s Skupino NLB 8.200 zaposlenih, več kot tri milijone strank, 14 bank, 11 lizing podjetij, štiri zavarovalnice in družbo z upravljanjem premoženja – NLB Skladi d.o.o.. Agencije kot so Moody's, Fitch in druge jim pripisujejo najvišje bonitetne ocene.

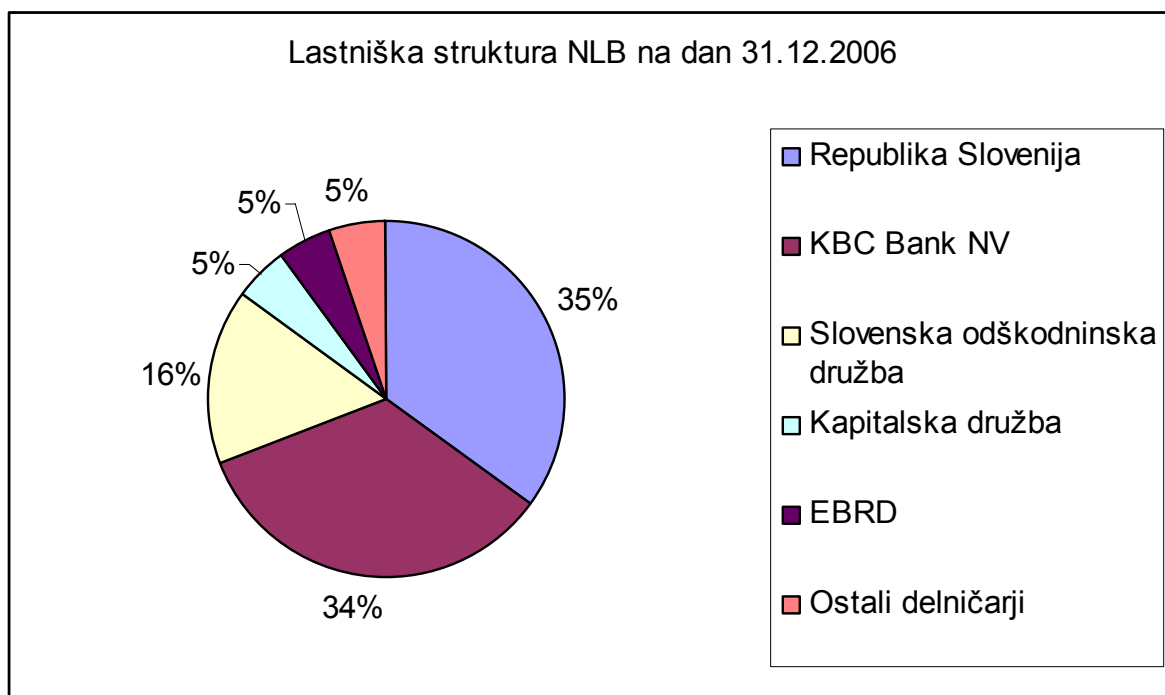
Naj omenim le nekaj pomembnih poslovnih dogodkov znotraj Skupine NLB (Profil NLB Skupine 2006):

- *Združitve, pripojitve, prevzemi:*
 - NLB Montenegrobanka, Podgorica (1. 1. 2006: Euromarket banka in Montenegrobanka),
 - NLB Razvojna banka, Banja Luka (31. 3. 2006: Razvojna banka in LHB Banja Luka),
 - NLB Tuzlanska banka, Tuzla (1. 7. 2006: CBS Bank in Tuzlanska banka).

- NLB West East Bank, Sofija.
- *Novoustanovljene družbe:*
 - Prvi factor, Sarajevo,
 - NLB Real Estate, Beograd,
 - Prvi factor, Skopje,
 - NLB Nova penzija, Beograd,
 - NLB Leasing, Sofija,
 - WEB Services, Sofija.
- *Prenehanje poslovanja:*
 - LB Maksima, Ljubljana.
- *Prodaja:*
 - Golf Arboretum, Volčji Potok,
 - Krajina promet, Banja Luka.

Iz slike 6 je razbrati, da je NLB še vedno v večinski lasti države, in sicer ima le-ta kar 35 odstotni delež NLB. Državi sledi belgijska skupina KBC z banko KBC Bank NV s 34 odstotnim deležem. Tretji največji lastnik je Slovenska odškodninska družba, ki ima v NLB vloženi 16 odstotkov kapitala. Preostalih 15 odstotkov pa si z enakimi deleži delijo Kapitalska družba, Evropska banka za razvoj in obnovo (EBRD) ter ostali delničarji.

Slika 6: Lastniška struktura NLB na dan 31.12.2006



Vir: Profil NLB Skupine 2006.

6. ANALIZA MANAGEMENTA ZNANJA V NOVI

LJUBLJANSKI BANKI

To poglavje je razdeljeno na pet vsebinskih delov. V prvem delu opisujem izvajanje nalog managementa znanja v NLB. Tu sem poskušala zajeti vsa bistvena področja pridobivanja znanja v NLB. V naslednjem delu sem se osredotočila na vpliv managementa znanja na zaposlene v NLB, znotraj katerega sem opredelila pomen informacijske tehnologije na management znanja. Ta se mi zdi še posebej pomembna za banko. Dotaknila pa sem se tudi drugih dejavnikov, ki vplivajo na management znanja. Pomembno se mi je zdelo omeniti še intelektualni kapital ter konkurenčne prednosti, ki jih ima NLB, kot posledico managementa znanja. Na koncu poglavja sem podala svoje ugotovitve o analizi ter naštel nekaj predlogov za izboljšanje.

6.1. IZVAJANJE NALOG MANAGEMENTA ZNANJA V NLB

Kot prvi in najpomembnejši del analize managementa znanja v NLB vidim izvajanje njegovih nalog. Pri tem sem se osredotočila predvsem na naslednje naloge: izobraževanje znotraj NLB, testiranje novih programskih rešitev kot del izobraževanja, prenos znanja med zaposlenimi v NLB ter tedensko poročanje vodjem o pridobljenem znanju z operativne ravni. Še posebej se mi zdi pomembno izobraževanje v NLB, saj menim, da je izobraževanje tesno povezano z managementom znanja v podjetju. Omenjenemu podpoglavju sem zato namenila največ vrstic. Na to temo imam tudi največ podatkov, s katerimi lahko ustrezno razpolagam. Naj povem, da sem ostala podpoglavja opisala brez numeričnih podatkov in grafov, ker so ti zelo različni glede na posamezen sektor in tako ne bi dobila realne slike, če bi jih združila.

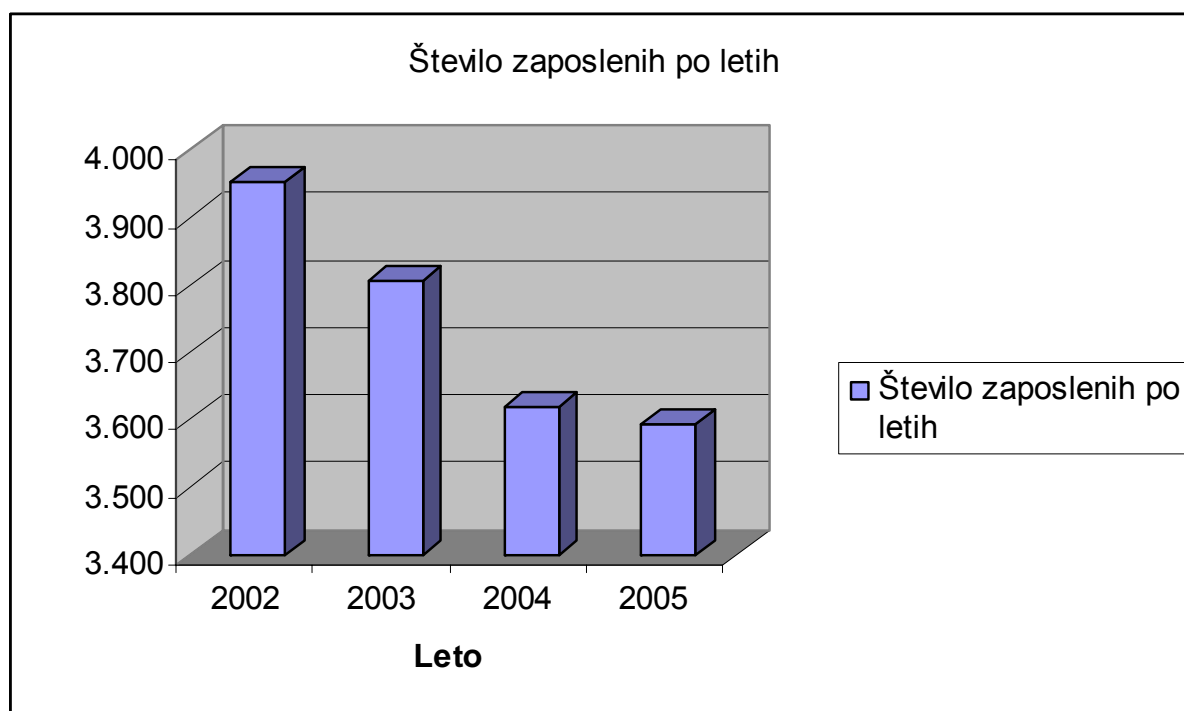
6.1.1. IZOBRAŽEVANJE ZNOTRAJ NLB

Da bi lahko predstavila izobraževanje v NLB, bom najprej predstavila nekaj splošnih podatkov o zaposlenih v NLB. Menim, da je za pravo sliko predstavitve izobraževanj najprej potrebno podati podatke o številu zaposlenih ter omeniti skrb banke za razvoj in izobraževanje zaposlenih. Po pregledu letnih poročil, se mi zdi smiselno zajeti podatke od leta 2002 naprej. Zadnje objavljeno letno poročilo je za leto 2005. Skladno s tem bom uporabljala podatke med letoma 2002 in 2005.

Pomembno je poudariti dejstvo, da je delež zaposlenih v NLB od leta 2002 do leta 2005 vsako leto manjši, hkrati pa se povečuje izobrazbena struktura zaposlenih, ki imajo šesto ali višjo stopnjo izobrazbe.

Na sliki 7 je prikazano število zaposlenih v NLB med letoma 2002 in 2005. V nadaljevanju dela bom prikazala še izobrazbeno strukturo zaposlenih.

Slika 7: Število zaposlenih v NLB



Vir: NLB letna poročila 2003, 2004, 2005.

Delo z zaposlenimi v Skupini NLB je eden od ključnih dejavnikov uresničevanja strateških ciljev Skupine. V letu 2005 so bile prioritete naloge usmerjene v: prestrukturiranje in zmanjšanje števila zaposlenih, razvoj in izobraževanje zaposlenih, spodbujanje mobilnosti zaposlenih znotraj NLB in Skupine NLB, pripravo Kolektivne pogodbe NLB, skrb za varno in zdravo delo zaposlenih (NLB letno poročilo 2005).

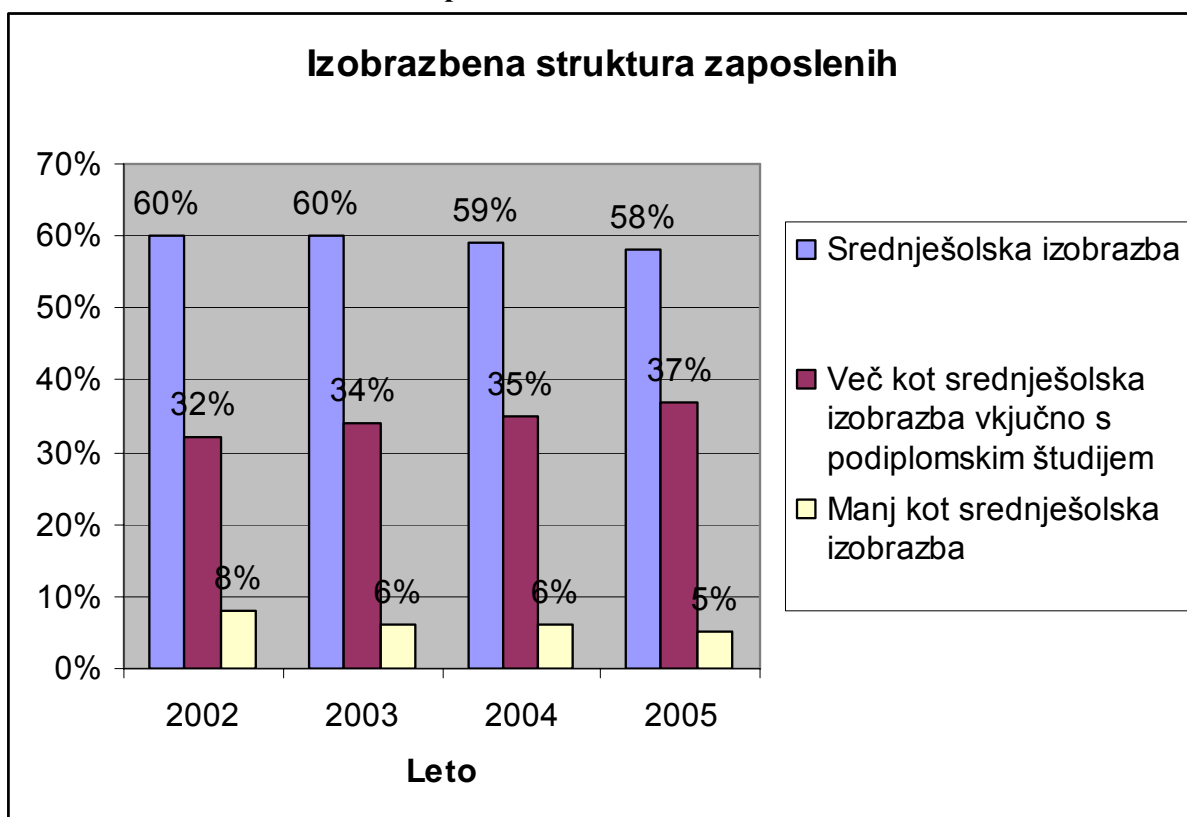
Z nadgrajevanjem razvoja na vseh področjih kadrovske dejavnosti je banka v letu 2005 uresničevala cilje kadrovske politike: povečati izkoristek obstoječih kadrovskega potenciala banke in Skupine NLB, omogočiti njihov razvoj in mobilnost ter nadaljevati aktivnosti za obvladovanje stroškov del kot enega od elementov za izboljšanje ekonomičnosti poslovanja banke.

Poleg skrbi za razvoj zaposlenih, ki jo NLB razume kot eno ključnih nalog, je večja pozornost namenjena razvoju perspektivnih kadrov. V letu 2005 je bilo v banki 165 perspektivnih kadrov. Perspektivne kadre banka usmerja v mobilnost znotraj NLB in Skupine NLB, ciljno usposablja, daje prednost pri napredovanju, z 19 pa je sklenila pogodbo za podiplomski ali specialistični študij. Med vsemi zaposlenimi ima pogodbo za študij ob delu sklenjeno 155 zaposlenih, od tega 61 odstotkov za pridobitev univerzitetne ali visoke strokovne izobrazbe in 39 odstotkov za podiplomski študij – magisterij. Šolanje je v letu 2005 uspešno zaključilo 50 zaposlenih (NLB letno poročilo 2005).

Skrb za razvoj zaposlenih (s pomočjo šolanja) pa se posledično odraža tudi v izobrazbeni strukturi zaposlenih v NLB. Ta se vsako leto izboljšuje. Če primerjam podatke od leta 2002 do leta 2005, se je odstotek zaposlenih, ki so končali diplomski ali podiplomski študij, povzpел od 31 odstotkov leta 2002 na 37 odstotkov v letu 2005.

Slika 8 prikazuje izobrazbeno strukturo zaposlenih v NLB med letoma 2002 in 2005. Po izobrazbi še vedno vodijo kadri s srednješolsko izobrazbo. Ti so se zmanjšali za dva odstotka od leta 2002 do leta 2005.

Slika 8: Izobrazbena struktura zaposlenih v NLB



Vir: NLB letno poročilo 2005.

Veliko večji premik po izobrazbeni stopnji se je zgodil v razredu zaposlenih, ki imajo več kot srednješolsko izobrazbo ter opravljen podiplomski študij. Iz slike razberemo, da ta izobrazbeni razred napreduje. Od leta 2002 do leta 2005 se je povzpел iz 32 odstotkov na kar 37 odstotkov. V banki ostaja še vedno nekaj zaposlenih, ki imajo izobrazbo, nižjo od srednješolske. Vendar lahko vidimo, da se njen delež niža. Od leta 2002, ko je bilo v NLB osem odstotkov takšnih zaposlenih, na pet odstotkov v letu 2005. Iz slednjega sklepam, da je večina zaposlenih z izobrazbo, nižjo od srednješolske, banko zapustila z odhodom v druga podjetja ali v pokoj.

V nadaljevanju specialističnega dela se bom osredotočila na skrb NLB za izobraževanje zaposlenih. Naj omenim, da ima NLB svoj lastni izobraževalni center, kjer potekajo različni seminarji in izobraževanja za potrebe zaposlenih. V zadnjih letih pa je zaposlenim omogočeno tudi izobraževanje na delovnem mestu, ki poteka tako, da zaposleni prek elektronske pošte prejmejo navodila izobraževalnega centra in rešujejo morebitne naloge takrat, ko jim delo to dopušča. Na voljo imajo navadno več časa, kot če bi bili neposredno prisotni na izobraževanju. Zaposleni si tako sami izbirajo čas usposabljanja. V letu 2004 je bilo prvič na tak način izvedeno tudi preverjanje znanja.

Uresničevanje strateških ciljev Skupine NLB in zagotavljanje konkurenčnih prednosti banke zahtevata usmerjeno vlaganje v razvoj znanj in sposobnosti v odgovorne zaposlene. Zaposlenim banka namreč omogoča pridobivanje znanj za učinkovito opravljanje dela in doseganje dogovorjenih ciljev kot tudi za povečanje svoje zaposlenosti na različnih področjih dela.

V letu 2005 se je v različne oblike izobraževanja iz NLB vključilo 9.738 zaposlenih. Od tega se je v okviru lastnega izobraževalnega centra 6.941 udeležencev izobraževalo ob 112 različnih izobraževalnih programih. Ob programih usposabljanja na delovnem mestu je nova znanja pridobivalo 1.352 udeležencev, v Sloveniji in tujini pa 1.445 udeležencev (od tega 181 v tujini). Iz navedenega sledi, da je 71 odstotkov izobraževanja potekalo znotraj izobraževalnega centra, 14 odstotkov na delovnem mestu, 15 odstotkov pa drugod po Sloveniji ali v tujini (NLB letno poročilo 2005).

V NLB od leta 2003 dalje deluje Bančna šola. V njenem okviru banka nadaljuje s sistematičnim certificiranim izobraževanjem za posamezne profile zaposlenih, in sicer za: vodje oddelkov in poslovalnic, komercialiste, tehnologe ter informatike in zaposlene v podpori poslovanja. Naj poudarim, da je banka posebno pozornost namenila razvoju vodstvenih sposobnosti tudi za ostale nivoje vodij. Za direktorje Skupine NLB so bili organizirani programi, v katerih so se seznanili z novo kolektivno pogodbo in internimi akti s področja HRM (angl. Human Resources Management) – ravnanja s človeškimi viri, spoznali značilnosti slovenskega medijskega prostora, razvijali osebnost vodje in osvojili večine poslovnega napredovanja za managerje. Direktorji poslovne mreže so znanja pridobivali tudi na

delavnicah vodenja in upravljanja, vodje oddelkov in poslovalnic pa so bili vključeni v šolo za vodje.

6.1.2. TESTIRANJE NOVIH PROGRAMSKIH REŠITEV KOT DEL

IZOBRAŽEVANJA

Danes so spremembe nujna stalnica v vsakem podjetju, saj njihova uvedba lahko obdrži posamezno podjetje v konkurenčni borbi z ostalimi podjetji na trgu. Vsi se zavedamo, da so inovacije nujne za preživetje. Te pa pridobimo oziroma razvijamo veliko lažje, če imamo ustrezno informacijsko podporo.

V letu 2005 je NLB sprejela strategijo informacijske tehnologije do leta 2009. Opredelila je ciljno tehnično in poslovno arhitekturo, določila korake za doseganje ciljnega stanja in ključne razvojne projekte za uresničitev strategije. Strategija opredeljuje tudi ključne razvojne projekte na infrastrukturi, organizacijske ukrepe za zagotavljanje stabilnega in varnega delovanja informacijske podpore ter ustrezne ukrepe za obvladovanje operativnih tveganj informacijske tehnologije (NLB letno poročilo 2005).

Iz zgoraj napisanega sledi, da je v NLB informacijska podpora ključnega pomena za razvoj delovanja in obstoj na trgu. Zaposleni so v okviru delovnega procesa vključeni v testiranje novih programskih rešitev.

Večina programov je zasnovanih znotraj NLB, z nekaterimi podjetji pa ima NLB sklenjene pogodbe o sodelovanju. Pri slednjih se navadno najprej sestane vrhjni management in od podjetja zahteva ustrezno predstavitev o nudenju programskih rešitev. Če ta zadovolji potrebe managementa NLB, potem se sklene pogodba o sodelovanju. Zaposleni, ki so uporabniki programa, ali ga želijo uporabljati, pripravijo predloge oz. zahteve za nov program. Izbrano podjetje jih preuči in pripravi ustrezno rešitev programa. Preden gre taka rešitev v delovni proces, jo zaposleni testirajo, saj se želijo prepričati, ali je program oziroma njegova rešitev res ustrezna. Ob večjih akcijah na področju testiranja programskih rešitev sodeluje tudi več zaposlenih, vsak od njih pa testira svoje področje dela. Ko se vsi zaposleni strinjajo z novo rešitvijo, jo potrdijo in predajo vodjem. Ti pregledajo mnenje zaposlenih ter dajo v podpis direktorjem posamezne poslovne enote.

Na ta način pride v podjetje nov program oziroma nova programska rešitev v okviru posameznega programa. Zaposleni na posameznih delovnih mestih imajo nalogo, da

prilagodijo operativna in procesna navodila novemu programu oziroma programski rešitvi. Tako je olajšan del procesa izvajanja nalog na posameznem delovnem mestu.

6.1.3. PRENOS ZNANJA MED ZAPOSLENIMI V NLB

Davenport in Prusak navajata, da je učinkovit prenos znanja, če podjetje zaposli pametne ljudi in jim pusti, da se med sabo pogovarjajo (Davenport, Prusak, 1998, str. 88).

V podpoglavju 6.1.1. sem pisala o skrbi NLB za razvoj in izobraževanje zaposlenih. Navedla sem tudi podatke o zmanjšanju števila zaposlenih med letoma 2002 in 2005 ter izobrazbeno strukturo zaposlenih, ki je vedno višja. Glede na zmanjšanje števila zaposlenih, vedno nižjo povprečno starost ter vedno višjo izobrazbeno strukturo lahko sklepam, da v NLB prihaja vedno več mladih z visoko stopnjo izobrazbe. Ker se število zaposlenih v banki znižuje, ob nespremenjenem obsegu dela, so obstoječi zaposleni prisiljeni predajati znanja novim, mladim zaposlenim. Med njimi so bodisi pripravniki bodisi zaposleni, ki so prišli iz drugih podjetij, vendar imajo višjo stopnjo izobrazbe.

Prenos znanja torej spada (tako rekoč) med vsakodnevna opravila posameznega zaposlenega. Da bi bilo predajanje znanja oziroma učenje lažje, je potrebno izdelati navodila za izvajanje posameznih nalog, ki jih posamezno delovno mesto zahteva od zaposlenega. Od zaposlenih z višjo stopnjo izobrazbe se navadno pričakuje, da izdelajo operativna navodila za izvajanje nalog na delovnem mestu. Ta so v pomoč zaposlenim, ki se želijo naučiti delovnega procesa na določenem delovnem mestu. Ker se proces dela nenehno spreminja, zaradi zakonodaje, ugotovitev o poenostavitvi delovnih nalog itd., je potrebno operativna navodila nenehno spreminjati oziroma dopolnjevati.

Naj omenim, da v banki obstajajo tudi procesna navodila, ki so v pomoč raznim revizorjem ali zunanjim partnerjem, ki jih zanima celoten delovni proces določenega segmenta. Eden od zaposlenih ima nalogo, da zbere vse podatke o npr. določenem oddelku ter širše opiše naloge, ki se izvajajo v njem. Naloge enega oddelka poveže z nalogami drugega oddelka, tako da je jasno razviden celoten proces dela na določenem segmentu, ki ga izvaja banka (npr. proces poslovanja z vrednostnimi papirji). Seveda je potrebno ta navodila spreminjati v skladu s spremembami in dopolnitvami. V njih je prikazan širši pogled oziroma celotna slika nekega zaključenega procesa. Zelo uporabna so tudi za pripravnike ali zaposlene, ki se na novo zaposlijo v NLB, ali tiste, ki zamenjajo delovno mesto znotraj NLB.

V NLB so naloge navadno zelo specializirane, saj vsak od zaposlenih opravlja le majhen del celotnega poslanstva NLB. Da bi dobil širšo sliko, se mora najprej naučiti nalog svojih

sodelavcev. V NLB se s strani vodstva podpira ideja o prenosu znanj med zaposlenimi, saj se s tem zmanjša možnost operativnega tveganja, zaposleni pa si pridobijo širši pogled na sam delovni proces.

6.1.4. TEDENSKO POROČANJE VODJEM O PRIDOBLENEM ZNANJU

Z OPERATIVNE RAVNI

Zaradi obsežnosti ravni dela v NLB poteka veliko sestankov, ki so na višji ali nižji ravni. Proces poročanja poteka od spodaj navzgor in obratno.

V večini sektorjev se izvajajo tedenski sestanki, na katerih sodelujejo tako zaposleni v operativnem procesu, kot tudi vodje oddelkov in direktorji sektorja. Navadno poteka sestanek tako, da vsak od zaposlenih predstavi oz. pove nekaj besed o svojem delu, ki ga je opravil v preteklem tednu. Vsak poročevalec oz. zaposleni naj bi imel pripravljenih približno pet točk, ki jih izpostavi na sestanku. Le-te predstavi vodji oddelka ter direktorju. Zaposleni običajno predstavijo probleme in težave, s katerimi so se srečali pri izvajanju nalog ter njihovo reševanje. Vodja oddelka in direktor nato podata svoje mnenje o težavi ter predlagata, kako naj se takšni primeri rešujejo v prihodnje. Ker se pri reševanju problemov ogromno naučimo, se mi zdi smiselno predstaviti opisan vidik poročanja.

Poročanje pa seveda lahko poteka tudi obratno. Na, prav tako, tedenskih sestankih poročajo vodje oddelkov svojim zaposlenim o novostih, ki jih je sprejel management podjetja. Pri tem lahko vodja zadolži zaposlene za dodatne naloge v okviru obstoječih nalog posameznih zaposlenih. Zaposleni tako dobi podrobna navodila za izvajanje določene naloge, kasneje pa o poteku naloge ali o opravljeni nalogi poroča na tedenskem sestanku vodji ter direktorju.

6.2. DEJAVNIKI MANAGEMENTA ZNANJA V NLB

V okviru podpoglavja o dejavnikih managementa znanja v NLB sem posebej izpostavila pomen informacijske tehnologije, ki vpliva na management znanja. Brez te si danes enostavno ne moremo predstavljati učinkovitega delovanja bančnega sistema. Je pogoj, da katerakoli banka sploh lahko deluje. Poleg informacijske tehnologije sem opisala še nekatere druge dejavnike, ki imajo vpliv na management znanja in jih ne gre zanemariti.

6.2.1. POMEN INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE ZA MANAGEMENT ZNANJA

V današnjem času si managementa znanja brez informacijske tehnologije sploh ne znamo več predstavljati, saj predstavlja tisti nepogrešljivi dejavnik managementa znanja, ki mu pomaga in omogoča zasnovati, spodbujati in razvijati cikel znanja.

Informacijska tehnologija igra v sistemu managementa znanja zelo pomembno vlogo, vendar se je potrebno zavedati, da sama po sebi še ni rešitev za podjetje. Zavedati se moramo, da je management znanja raznolik proces, ki vključuje poslovno strategijo in procese, učenje na ravni posameznika in podjetja, kulturo v podjetju, medsebojno sodelovanje ter tehnologijo. Pri vsem tem pa je potrebno poudariti, da se podjetje, ki se zanaša le na informacijsko podporo in upa, da bo z njo postalo uspešno, moti. Zaposleni morajo biti motivirani tudi za učenje in prenos znanja, ki pa sta prav tako povezana z informacijsko tehnologijo.

Informacijska tehnologija je v NLB zelo pomemben dejavnik iz različnih vidikov. Zlasti zaradi zunanje podobe, internetnih storitev, vodenja računov in obveščanja strank, različnih vrst knjiženj itd. Praktično je poslovanje brez informacijske tehnologije popolnoma ohromljeno.

Velika večina zaposlenih se tako dnevno izobražuje, testira in razvija nove tehnološke rešitve z namenom izboljšanja poslovnega procesa. V letu 2005 je NLB redno dopolnjevala informacijsko podporo zaradi sprememb v predpisih, zlasti na področju poročanja zunanjim institucijam (kot npr. ECB), v davčni zakonodaji, poročanju po mednarodnih računovodskih standardih in uvedbi Basla II (NLB letno poročilo 2005). Naj omenim, da v banki poteka ogromno projektov, ki so povezani z uporabo informacijske tehnologije in katerih cilj je razvoj in zagotovitev čim koristnejših in uporabnih aplikacij, ki so predpogoj za dobro poslovanje tako do zunanjih uporabnikov bančnih storitev kot tudi notranjega delovanja. Naj naštejemo le nekaj uspešnih projektov, ki so bili izvedeni in prinašajo banki koristi: klik, proklik, teledom, moba itd. Banka je v letu 2005 nadaljevala povezovanje z lokalnimi družbami za razvoj programske opreme, s tem pa si zagotavlja ustrezne zmogljivosti za kritično obdobje prihodnjih dveh do treh let. Na ta način želi pokriti več razvojnih potreb banke, zagotoviti z zakonodajo določeno podporo ter hkrati zmanjšati odvisnost od ključnih dobaviteljev informacijske tehnologije (NLB letno poročilo 2005).

Dobro poznavanje informacijske tehnologije pa je nujno tudi za management NLB, saj omogoča pridobivanje raznih informacij in podatkov, ki so potrebni za analize, ugotovitve o poslovanju, predvidevanja za prihodnost, delo z zaposlenimi itd. Vse to pa se obravnava tudi

na sestankih vrhnjega managementa, ki na podlagi pridobljenih podatkov lahko načrtuje ustrezno strategijo podjetja v prihodnosti.

6.2.2. VPLIV DRUGIH DEJAVNIKOV NA MANAGEMENT ZNANJA V

PODJETJU

Poleg informacijske tehnologije, za katero lahko rečem, da je temeljni dejavnik za management znanja, so pomembni tudi drugi dejavniki, kot so globalizacija, kulturna, projektna in človeška infrastruktura.

Če želijo slediti trendom globalizacije, morajo danes podjetja krepiti sodelovanje s perspektivno dinamičnimi deli sveta. Le tako lahko dosežejo nadpovprečne stopnje rasti, ki nas bodo ohranile v konkurenčnem boju z ostalimi podjetji na trgu. Sodelovati je torej potrebno s hitro rastočimi in, zaradi tehnološkega učenja, razvitejšimi podjetji. V ospredje vse bolj stopajo znanja v tujini in s tem inovativnost, ki je zelo pomembna za obstoj. Splošno znano je, da so mednarodno razvejana podjetja produktivnejša in učinkovitejša od tistih, ki pretežno poslujejo na domačem trgu.

Zaradi hitrega odvijanja na trgu, danes ni več časa za investicije od začetka, pač pa je potrebno prevzeti lokalna podjetja. Pri tem pa se je potrebno zavedati, da je s prevzemom na lokalnem trgu treba prisluhniti tamkajšnjim strankam in njihovim potrebam.

NLB in NLB Skupina je danes med največjimi, če ne celo največji slovenski investitor v tujini, saj je prisotna v 15 državah (poleg Slovenije še v Veliki Britaniji, Nemčiji, Švici, Avstriji, Italiji, Češki, Slovaški, Hrvaški, Bosni in Hercegovini, Srbiji, Črni gori, Makedoniji, Bolgariji in v Rusiji), ima več kot tri milijone strank, 14 bank, deset lizinskih družb, 12 podjetij s trgovskih financ, tri zavarovalnice, podjetje za upravljanje premoženja ter 16 drugih družb (NLB Kažipot, jesen 2006).

Nenazadnje pa so nosilci internacionalizacije ljudje, zato je potrebno poskrbeti za ustrezno izobraževanje managerjev, ki opravljajo naloge v tujini.

Velik pomen pri globalizaciji pa ima seveda tudi internet in internetne storitve, ki omogočajo strankam prijaznejši, lažji in predvsem hitrejši dostop do nekaterih storitev. Lahko rečem, da so se z elektronskim bančništvom občutno zmanjšale dolge čakalne vrste v poslovalnicah, kar predstavlja velik korak k napredku banke. Dolge čakalne vrste namreč povzročajo predvsem nezadovoljstvo strank, to pa vodi k slabem glasu o podjetju in zaradi tega k nazadovanju.

NLB svoj vpliv na finančnem trgu utrjuje z aktivno vlogo na vseh področjih družbenega razvoja. Z uresničevanjem svojih poslovnih ciljev na temelju tradicije in zaupanja ter z odgovornim negovanjem poslovnih vrednot oblikuje novo podobo bančne kulture. Kot največja slovenska banka se NLB zaveda pomembnosti svojega poslanstva in dejstva, da se z uspešnim razvojem družbe kot celote krepi tudi njen ugled.

NLB je na področju kulture sponzor nekaterih kulturnih projektov, med drugim ljubljanskega poletnega festivala, mariborskega Lenta, Borštnikovega srečanja, kurentovanja na Ptuj ipd.

V NLB potekajo številni projekti. Eden izmed večjih, lahko rečemo celo največji do danes je bil projekt uvedbe evra. Priprave na uvedbo so se pričele že v letu 2004. Ustanovljena je bila posebna projekta skupina, ki je bila zadolžena za izvedbo vseh dejavnosti, potrebnih za prilagoditev poslovnih procesov evra.

Za proces uvajanja evra je bilo potrebno sodelovanje in soodvisnost različnih akterjev pri prihodu na novo valuto, od države, dobaviteljev informacijske tehnologije, drugih bank in ostalih podjetij na trgu.

S pripravami na prehod evra so v NLB pričeli sistematično, saj so bili v projekt vključeni vsi poslovni in zaledni deli banke, eno ključnih vlog pa je imela bančna informacijska tehnologija. Potrebno je bilo prilagoditi več kot 200 aplikacij, ki so medsebojno povezane. Prav zaradi tega je v letu 2006 potekalo intenzivno testiranje aplikacij, ki so bile vključene v prevzem evra (NLB Kažipot, jesen 2006). Naj poudarim, da je bilo pri tem testiranju še posebej pomembno poročanje managementu banke o odpravljenih napakah ali o morebitnih novo nastalih napakah. Uprava banke je tako budno spremljala dogajanje na tem področju, saj je morala naprej poročati tudi Banki Slovenije.

6.3. POMEN INTELEKTUALNEGA KAPITALA V NLB

Osnovna naloga podjetja, ki temelji na znanju, je ustvarjanje, zaščita in integracija razpoložljivega specializiranega znanja. Zaščita znanja je pomembna, ker je specializirano znanje tisti dejavnik, ki zagotavlja podjetju dovolj trajno konkurenčno prednost (Maček, 2002, str. 26). Podjetje mora razpolagati s svojim lastnim znanjem, ki ga lahko ustvari samo skozi čas. To znanje je takšno, da ga je mogoče le s težavo posnemati.

Za podjetje, ki temelji na znanju, veljajo naslednje ugotovitve (Maček, 1999, str. 18):

- znanje je ključni proizvodni vir podjetja;
- pridobivanje znanja je vezano na posameznika;
- posamezniki se morajo specializirati v pridobivanju znanja;

- sama produkcija, to je ustvarjanje vrednosti, zahteva različne vrste specializiranih znanj.

Velika podjetja večinoma uporabljajo vrsto managerskih paradig in različna podjetniška pravila ter poslovne igre. Med njimi prevladuje konkurenčni princip. Znanje, njegov pomen in položaj so izhodišča sodobnega opredeljevanja sprememb managerskih paradig. Kovač navaja nekaj usmerjevalcev sprememb managerskih paradig (Kovač, 1999, str. 5):

- tehnološka inovativnost: informacijska tehnologija in komunikacije, robotizacija, standardizacija;
- tržna globalizacija: tehnološka, tržna in intelektualna povezanost;
- poslovno partnerstvo: usmerjenost k porabniku, tržna konkurenca kot oblika kooperativnosti in sodelovanja;
- učeče se podjetje: uporaba znanja kot konkurenčne prednosti, sposobnost prilagajanja, zaupanja, sodelovanje kot nova poslovna kultura vodenja sprememb.

Ko se podjetje enkrat zaveda, da ima na voljo intelektualni kapital, se mora vprašati, kako ta intelektualni kapital pretvoriti v nekaj, kar ima vrednost. To pa je odvisno od posameznega podjetja.

Generiranje profilov, strateško pozicioniranje (postavljanje standardov), pridobivanje inovacij od drugih, zvestoba strank, zmanjšanje stroškov, boljša produktivnost ipd. so le nekatere od zahtev, ki si jih NLB postavlja na poti do uresničitve vizije.

NLB je na področju intelektualnega kapitala naredila ogromno, vendar se zaveda, da se da še veliko narediti ali izboljšati. Naj omenim, da je v letu 2005 v banki potekala prenova sistemizacije delovnih mest (NLB letno poročilo 2005). Le-ta je s spremembo nekaterih nazivov delovnih mest omogočila napredovanje kadrom, bodisi prek naziva delovnega mesta bodisi prek možnosti napredovanja.

Nenehni razvoj informacijske tehnologije je ravno tako eden od dejavnikov, ki v končni fazi oblikujejo oz. dajejo dodano vrednost intelektualnemu kapitalu. V tem okviru že dolgo deluje intranet, ki povezuje interno komuniciranje med zaposlenimi, in sicer na področju izobraževanja – na intranetu namreč obstaja terminski načrt izobraževanja, ki ga izobraževalni center objavlja štirikrat letno. Poleg izobraževanja je na intranetnih straneh moč najti še pomembne novice, ki so povezane z NLB in jih objavlja oddelek za odnose z javnostjo. Intranetne strani NLB pa vsebujejo še mnogo drugih, pomembnih in koristnih povezav za kakovostnejše delo zaposlenih. Tako je s kadrovskega področja objavljen Zakon o delovnih razmerjih, kolektivna pogodba, sistemizacija in opisi delovnih mest ipd. S področja informacijske tehnologije je objavljen seznam odgovorih oseb za posamezno aplikacijo. Tako

zaposleni vedno vedo, na katerega od zaposlenih se lahko obrnejo v primeru težav ali vprašanj.

Lahko sklenem, da vrednost intelektualnega kapitala nastaja iz povezav in odnosov med zaposlenimi v podjetju. NLB ima tudi lastni časopis oziroma interne novice, kjer zaposlene obvešča o vseh novostih, ki se nanašajo na NLB in Skupino NLB. V NLB se zavedajo, da so tudi njihovi zaposleni stranke, zato je potrebno gojiti dobre odnose in narediti dober vtis tudi na zaposlene. Le tako bodo zaposleni zadovoljni in bodo to zadovoljstvo prenašali naprej na stranke.

Nekatere dolgoročne prednosti razvijanja intelektualnega kapitala so povečana kreativnost, izboljšani odnosi z dobavitelji in odjemalci, novi izdelki in storitve, izboljšani odnosi med zaposlenimi in večji zunanji ugled podjetja. Vrednost, ki jo podjetje dobiva iz intelektualnega kapitala (večina podjetij pridobiva vrednost iz zgoraj naštetih postavk), je rezultat dobro premišljene, dobro načrtovane in dobro izvedene managerske iniciative. Specifične oblike vrednosti, ki si jih podjetje izbere, naj bi bile v tesni povezavi z njegovo poslovno strategijo in vizijo.

6.4. KONKUREČNA PREDNOST KOT POSLEDICA MANAGEMENTA

ZNANJA V NLB

Cilj managementa znanja je izboljšanje organizacijske zmožnosti ustvarjanja vrednosti z bolj učinkovito uporabo znanja. Potrebno se je zavedati, da je današnji konkurenčni boj za obstoj podjetij vedno hujši in da le najboljši in najmočnejši obstanejo. Zaradi tega je potrebno ugotoviti želje in potrebe kupcev in se jim kar najhitreje prilagoditi. Če jim omogočimo lažjo pot do nas ali jo izboljšamo, le-to vodi do krajšega odzivnega časa. Z razumevanjem vrednosti znanja in z ustreznim nagrajevanjem zaposlenih na podlagi njihovega prispevka znanja v delovne procese, pride do izboljšanja uporabe znanja zaposlenih. S tem si podjetje pridobi konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji v panogi. Z managementom znanja se skrajša čas usposabljanja novo zaposlenih, zaradi odpravljanja odvečnih in nepotrebnih procesov, z inovacijami na področju informacijske tehnologije pa se poveča in olajša obvladovanje delovnih operacij in zniža stroške. Management znanja je torej vsekakor prednost v podjetju. Problem se pojavi le v tem, kako ga v praksi čim bolj izpeljati, da bo učinkovit.

NLB se zelo dobro zaveda pomena managementa znanja in njegovega vpliva na njeno konkurenčno prednost. Za banko je zelo pomemben dejavnik uspeha poznavanje trga in poznavanje svojega znanja. Jasno je, da NLB želi od svojih zaposlenih iztržiti čimveč, vendar jih v zameno za to tudi spoštuje, ustrezno nagrajuje, jim daje možnost za napredovanje ter skrbi za varno in zdravo delo zaposlenih (NLB letno poročilo 2005).

Cilj managementa znanja je med drugim tudi konkurenčna prednost podjetja. NLB je zato vzpostavila miselnost, ki je usmerjena predvsem v znanje, ki ga je treba analizirati in planirati, če želi obdržati konkurenčno prednost.

Iz prejšnjih podpoglavij analize je razvidno, da NLB zna analizirati, identificirati in pridobivati novo znanje, kar ji daje vstopnico za konkurenčno prednost pred drugimi podjetji v panogi. Dobro se zaveda tudi, da zaposleni pridejo v podjetje in da lahko kmalu tudi odidejo, zato je zelo pomemben prehod od človeškega k strukturnemu kapitalu v podjetju. Skozi integracijo operativnih in procesnih navodil, ki spadajo v prenos znanja med zaposlenimi ter testiranjem novih programskih rešitev, to tudi izpolnjuje.

6.5. UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Prek analize managementa znanja ter opisov nalog in posameznih procesov v okviru managementa znanja sem prišla do ugotovitev in predlogov, ki jih opisujem v nadaljevanju.

V okviru izvajanja nalog managementa znanja v NLB lahko zaključim, da je izobraževanje znotraj NLB odlično organizirano. V tem kontekstu moram predvsem izpostaviti ustanovitev lastnega izobraževalnega centra in njegovo prizadevanje za organizacijo, kakovost ter popestritev izobraževanj. Zelo dobro je tudi obveščanje o možnih seminarjih v okviru NLB, ki jih izobraževalni center štirikrat letno objavlja na intranetnih straneh NLB. Poudariti moram tudi prednost uvedbe e-izobraževanja, ki je v zadnjem času vedno bolj aktualno, ter preverjanje znanja pri nekaterih izobraževanjih. Slednje se mi zdi smiselno predvsem pri izobraževanjih, ki so nujna pri opravljanju novih nalog na posameznih delovnih mestih, ki so posledica npr. zakonskih sprememb na določenem področju poslovanja.

Pri izobraževanju NLB nasploh pa je težko zaslediti izobraževanja izven NLB oziroma predvsem izobraževanja v tujini. Skleпам, da so ta zelo redka zaradi stroškov, ki so posledica potovanj in nastanitev zaposlenih v tujini. Ne glede na to, da izobraževalni center znotraj NLB organizira ogromno število seminarjev in delavnic, menim, da bi bilo smiselno, da bi se zaposleni v večji meri udeleževali tudi izobraževanj v tujini.

NLB je skozi uvedbo operativnih in procesnih navodil naredila velik korak h konkurenčni prednosti managementa znanja, saj je s tem na nek način prisilila zaposlene v predajo znanj drugim, novim zaposlenim in s tem omogočila pretok človeškega v strukturni kapital. Pri tem pa naj poudarim, da je pisanje navodil lahko veliko breme zaposlenih, če so njihovi urniki prenatrpani, zato so lahko navodila površno napisana, kar pa ni v pomoč novo zaposlenim v podjetju. Prenatrpanost urnika pa lahko vodi tudi v slabo uvajanje novega sodelavca, ki zaradi tega pridobi pomanjkljivo znanje tudi s področja sektorjev, ki medsebojno sodelujejo. Moj predlog za izboljšanje na omenjenem področju je obvezna udeležba kroženja tako za pripravnike kot tudi za novo zaposlene. S tem bi si novo zaposleni lažje ustvarili sliko dogajanja na širšem področju njihovega prihodnjega delovanja in tako bi osvojili že nekaj osnovnega znanja, ki bi ga potrebovali v prihodnje. To pa bi na koncu skrajšalo uvajalni čas posameznika na določenem delovnem mestu. Ker pa se delovni postopki in zaposleni, ki opravljajo svoje naloge, hitro menjajo, bi kroženje koristilo tudi že zaposlenim. S tem bi spoznali postopke delovnih nalog ter svoje sodelavce, s katerimi dnevno komunicirajo. Verjamem, da bi to pripomoglo k še boljšemu sodelovanju ter zadovoljstvu med zaposlenimi. Aktivno sodelovanje zaposlenih na področju testiranja novih programskih rešitev je zelo dober način učenja, izboljšav in predlogov za prihodnje delovanje banke. Pozitivno se mi zdi tudi sodelovanje vrhnjega managementa pri predlogih in uvedbi testiranj na področju uvedbe novih programskih rešitev. Ob vsem tem pa pogrešam sodelovanje s tehnološke strani in s strani ponudnikov programskih rešitev. Glede na to, da so zaposleni le končni uporabniki programskih rešitev in predlagajo specifične spremembe v prid izboljšanja delovanja posamezne aplikacije in s tem olajšanje izvajanja svojih nalog, ugotavljam, da se ponudniki rešitev premalo potrudijo, da bi uspešno izvedli predlagane rešitve. Le-te naj bi končni uporabniki dobili v test in pregledali, če pravilno delujejo. V primeru nepravilnega delovanja pa bi napisali, kaj je potrebno odpraviti, da bo aplikacija delovala pravilno. Nepravilnih rešitev naj bi bilo čim manj. Če temu ni tako, bi se morali zaposleni oziroma management ter ponudniki programskih rešitev sestati in doreči, kaj je potrebno izboljšati, da se te nepravilnosti v procesu odpravijo. V kolikor pa se nepravilnosti še vedno pojavljajo v veliki meri, bi moral management NLB razmisliti o morebitnem novem dobavitelju programske opreme.

Pozitivno klimo v odnose med zaposlenimi in njihovimi vodji prinašajo tudi redni tedenski sestanki, na katerih zaposleni poročajo vodjem o pridobljenem znanju ter nekaterih nepravilnostih pri opravljanju svojih nalog. Problemi, ki se sicer pojavljajo na nižji ravni, so navadno zanemarljivi, vendar lahko ob ignoriranju slej ko prej privedejo v veliko večje probleme, ki jih je težko rešiti. Pravilno se mi zdi, da se vodje in direktorji seznanijo s temi problemi in jih poskušajo odpraviti v najkrajšem možnem času. Tudi obraten proces poročanja – od vodji k zaposlenim – je pomemben, saj se prek tega zaposleni seznanijo z delovanjem vrhnjega managementa. Tudi pri tem se gradijo odnosi med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi. Slabost vsega tega so nemalokrat predolgi sestanki, ki tratijo dragocen čas

zaposlenih in vodij. Predlagam časovno omejitev sestankov v zvezi s poročanjem, kjer naj se dogovorijo le najnujnejše teme. Drug predlog pa je, da se zmanjša število prisotnih na tedenskih sestankih, npr. sestanka z vodjem in direktorjem naj se udeleži le en zaposleni, ko ta opravi s poročanjem, se sestanka udeleži naslednji itd.

Glede vpliva managementa znanja na zaposlene v NLB naj povem, da ima zelo velik pomen informacijska tehnologija. Brez te je delovanje praktično popolnoma onemogočeno. Tega pa si banka v daljšem časovnem obdobju ne more privoščiti. Testiranje novih programskih rešitev je del informacijske tehnologije. Ker sem o tem pisala v enem od prejšnjih odstavkov, tega ne bom ponavljala. Osredotočila se bom na vpliv drugih dejavnikov, ki vplivajo na management znanja v NLB. Globalizacija ima pri tem velik pomen, saj današnji trend uspešnosti podjetij narekuje udejstvovanje na hitro rastočih in razvitejših trgih. NLB sledi temu trendu z nakupi podjetij in bank predvsem na jugovzhodu Evrope. Ker pa bo bodoče povpraševanje prihajalo večinoma iz Azije in drugih porajajočih se trgov, pa si je potrebno zagotoviti tržni prostor tudi tam. Res je, da so tveganja večja, toda na dolgi rok verjetno ni drugega izhoda. NLB se bo morala spopasti tudi z azijskimi trgi, če ne želi izgubiti stroškovne tekme s konkurenti.

Po pregledu letnih poročil, spremenjeni in dopolnjeni sistemizaciji delovnih mest, številnih kulturnih udejstvanjih ipd. lahko sklenem, da NLB resnično skrbi za svoje zaposlene. Med drugim enkrat letno organizira športne igre, novoletne zabave; srečanja zaposlenih pa organizirajo tudi nekateri izmed zaposlenih, ki npr. organizirajo razne pohode in druge oblike druženj s sodelavci.

Veliko pozornosti NLB posveča tudi intelektualnemu kapitalu. Zaveda pa se, da je to pridobitev potrebno nenehno razvijati in izboljševati. Ob pregledu podatkov o izobraževanju v NLB ugotavljam, da NLB ustvarja lastno znanje, z njim razpolaga in ga neguje. Pri tem naj povem, da je večina zaposlenih specializirana za posamezno delovno mesto, kar je lahko zelo pozitivno v smislu nadgrajevanja znanja na določenem področju. To pa je lahko hkrati tudi slabost, saj je podjetje tako vezano na enega zaposlenega, ki ima to specifično znanje. Ravno zaradi tega pa se NLB trudi pretvoriti čim več človeškega v strukturni kapital, kar je v končni fazi tudi konkurenčna prednost NLB pred ostalimi podjetji v panogi. Na podlagi tega ugotavljam, da se NLB zelo trudi obdržati čim večji delež strukturnega kapitala, kar je seveda zelo pomembno, če želi zmagati v konkurenčni tekmi z ostalimi podjetji.

7. SKLEP

V današnjem konkurenčnem boju na globalnem trgu preživijo le tista podjetja, ki se prilagodijo trgu, prisluhnejo svojim kupcem, so preudarna in se ne bojijo uspeha. Vsem tem uspešnim podjetjem pa je skupno, da se zavedajo pomena znanja in njegovega razvoja. Kljub visokim stroškom izobraževanj so pripravljena vlagati znanje v svoje zaposlene, saj vedo, da jim bo to prineslo dodano vrednost in konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji v panogi.

Dejstvo je, da znanje danes hitro zastara, zato neprestano učenje sili podjetja v izobraževanje, ki mora biti hitrejše in predvsem učinkovitejše od konkurence. Znanje je kompleksen in dolgotrajen proces, graditi ga je treba postopoma in ga nenehno dopolnjevati. Osnovni procesi managementa znanja so identificiranje in kodificiranje znanja, pridobivanje in prenos znanja ter uporaba in varovanje znanja v podjetju. Pri tem pa je potrebna podpora vodstva, sodelovanje vseh zaposlenih, povezovanje in komuniciranje znotraj podjetja ter sodobna informacijska tehnologija. Ob tem ne gre pozabiti na motivacijo zaposlenih, saj se njihovo zadovoljstvo neposredno prenaša tudi na stranke, to pa vodi v zadovoljstvo strank, ki so eden izmed ključev za uspešno podjetje. Management znanja tako postaja eden najpomembnejših dejavnikov uspešnosti podjetij.

V specialističnem delu sem s pomočjo domače in tuje strokovne literature, različnih člankov in prispevkov s področja znanja, intelektualnega kapitala in managementa znanja skušala izluščiti pomen znanja za podjetje. Pri pomenu znanja se mi zdi še posebej pomembno nenehno izobraževanje, prek katerega se zaposleni uvajajo, dopolnjujejo in učijo o vedno novih metodah dela. Seveda pa tu igra ključno vlogo ustrezna informacijska tehnologija, s pomočjo katere se olajša marsikatero, še tako zahtevno delovno nalogo.

Na podlagi pridobljenih podatkov in informacij ugotavljam, da je NLB naklonjena svojim zaposlenim, se jim posveča, jih spoštuje, motivira, daje jim možnost napredovanja ipd. Glede na to, da si prek različnih izobraževanj, prenosa nalog in znanj zaposlenih ter nenehnega razvijanja informacijske tehnologije prizadeva pridobiti čim več uporabnega znanja, lahko sklenem, da so te sestavine temelj za konkurenčno prednost, ki jo pridobiva prek managementa znanja. Pri vsem naštetem je zelo pomembno, da se NLB zaveda, da mora pridobljeno znanje stalno poglobljati, dopolnjevati in ga prenašati med zaposlene. S tem ko se človeški kapital pretvarja v strukturnega, si NLB zagotavlja konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji, saj je ključ do uspeha ravno pridobljeno znanje obdržati v podjetju. Prek analize zbranih podatkov in informacij sem kljub zelo dobri oceni ugotovila, da obstajajo nekatere pomanjkljivosti, ki bi jih bilo potrebno odpraviti, da bi bila pot do uspeha še lažja.

Podajam nekaj predlogov, kako izboljšati sedanje stanje, in sicer:

- na področju izobraževanja opažam njegovo pomanjkanje izven NLB oziroma v tujini,
- pri prenosu znanja med zaposlenimi predlagam uvedbo kroženja med sektorji, ki so medsebojno poslovno povezani,
- pri testiranju novih programskih rešitev predlagam poglobljeno sodelovanje vodilnega managementa in ob neustreznosti dobaviteljev programskih rešitev njihovo zamenjavo,
- predlagam tudi skrajšanje tedenskih sestankov ali zmanjšanje števila prisotnih poročevalcev pri poročanju vodjem o pridobljenem znanju in problemih, s katerimi se zaposleni srečujejo.

Na splošno pa so moje ugotovitve o nalogah, vplivu managementa znanja ter intelektualnega kapitala na zaposlene, pozitivne. Menim, da je NLB zelo uspešna ravno zaradi tega, ker zna prisluhniti svojim zaposlenim, se zaveda svojih pomanjkljivosti in jih skuša odpraviti v najkrajšem možnem času. Končno to potrjujejo tudi najboljše bonitetne ocene, ki jih že vrsto let prejema od svetovno priznanih agencij. Z vsem tem si NLB lahko privošči vstopnico za prisotnost na tujih trgih, saj vemo, da je globalizacija danes nujen pogoj za uspeh.

NLB se uvršča med najuspešnejša podjetja v slovenskem prostoru. Zagotovitev za uspeh pa si je pridobila predvsem prek managementa znanja in njegove uporabnosti. Menim, da je NLB lahko za zgled ostalim podjetjem na slovenskih tleh, ki so se šele začela zavedati pomena znanja za podjetje.

Ključ do uspeha je osvojiti miselnost, da vlaganje v znanje ni strošek, ampak nujna investicija za uspešnost delovanja podjetja v prihodnosti. Management znanja je tako strateškega pomena za uspešno poslovanje danes, predvsem pa v prihodnosti.

8. LITERATURA IN VIRI

LITERATURA:

1. Čater Tomaž: Hipoteze o osnovah konkurenčne prednosti podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 114 str.
2. Čater Tomaž: Znanje kot vir konkurenčne prednosti in management znanja. Naše gospodarstvo, Ljubljana, 46 (2000a), 4, str. 505-520.
3. Čater Tomaž: Hipoteze o osnovah konkurenčne prednosti podjetja. Organizacija, Kranj, 34 (2001), 2, str. 64-74.
4. Čater Tomaž: Knowledge Management as a Means of Developing a Firm's Competitive Advantage. Management, Split, 6 (2001a), 1-2, str. 133-153.
5. Čater Tomaž: Management znanja kot primomoček za razvijanje konkurenčne prednosti podjetja. IB revija, Ljubljana, 35 (2001b), 1, str. 76-85.
6. Čater Tomaž: Osnove konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 306 str.
7. Čater Tomaž: Pomen osnov konkurenčne prednosti podjetja v skladu s šolo na temelju znanja. Organizacija, Kranj, 39 (2006), 6, str. 386-392.
8. Davenport Thomas H., Prusak Laurence: Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston (Massachusetts): Harvard Business School Press, 1998. 199 str.
9. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Škerlevaj Miha: Temelji organiziranja in odločanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 333 str.
10. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Žnidaršič Jana: Sodobni management. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 335 str.
11. Dimovski Vlado et al.: Učeca se organizacija: Ustvarite podjetje znanja. Ljubljana: GV Založba, 2005. 326 str.

12. Edvinsson Leif, Malone Michael S.: Intellectual Capital: The Proven Way to Establish Your Company's Real Value by Measuring Its Hidden Brainpower. London: Piatkus, 1997, 225 str.
13. Edvinsson Leif: Developing Intellectual Capital at Skandia. Long Range Planning, Oxford, Pergamon, 30 (1997), 3, str. 366-374.
14. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 353 str.
15. Knez-Riedl Jožica, Kajzer Štefan: Na znanju temelječa teorija firme in management znanja. Naše gospodarstvo, Ljubljana, 47 (2001), 1/2, str. 61-68.
16. Kop Aleš: Poslovanje znanja. [<http://www.zdruzenje-manager.si/storage/1801/svetovalni-dokument.pdf>], 11.5.2007.
17. Kovač Bogomir: Vrednotenje človeških sposobnosti. Sodobni modeli notranjega podjetništva in razvoj intelektualnega kapitala kot konkurenčna prednost podjetja. Kadri, Ljubljana, 5 (1999), 5, str. 4-15.
18. Kovač Bogomir: Kakovost slovenskih menedžerjev kot intelektualni kapital slovenskega gospodarstva. 32. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2000, str. 29-54.
19. Lank Elizabeth: Leveraging Invisible Assets: The Human Factor. Long Range Planning, Oxford, 30 (1997), 3, str. 406-412.
20. Lipičnik Bogdan: Ravnaje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
21. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 243 str.
22. Loboda Alenka: Intelektualni kapital. [http://www.profit-on.net/index.php?id=8&lang=sl&article_id=26], 22.4.2007.
23. Maček Matjaž: Moč intelektualnega kapitala. Agens, Ljubljana, 1999, 77, str. 16-18.

24. Maček Matjaž: Upravljanje znanja v slovenskih podjetjih. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital, 2000. 56 str.
25. Maček Matjaž: Intelektualni kapital: odkrivanje skritega. Finance, Ljubljana, 30. maj 2002, 102, str. 26.
26. Mazi Nina: Intelektualni kapital na prehitevalnem pasu. [<http://www.revijakapital.com/kapital/zivljenjskislog.php?idclanka=914>], 22.4.2007.
27. Mihalič Renata: Intelektualni kapital in razvoj managementa človeškega kapitala v odvisnosti od ugleda podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2006. 260 str.
28. Mihalič Renata: Management intelektualnega kapitala na prehodu v družbo znanja. [http://www.drustvo-dmrs.si/e_zbornik_prvi/Prispevki/25_Mihalic_Renata.pdf], 16.5.2007.
29. Mlekuž Klavdija: Uvajanje koncepta učeče se organizacije v podjetje Hit. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006, 74 str.
30. Možina Stane et al.: Management: Nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002. 876 str.
31. Možina Stane: Vloga zaposlenih v učeči se organizaciji. [<http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID041107.doc>], 30.3.2007.
32. Nonaka Ikujiro, Hirotaka Takeuchi: The Knowledge – Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford: Oxford University Press, 1995. 284 str.
33. Pečaver Margareta: Znanje – razvojni dejavnik gospodarstva. [http://www.profit-on.net/index.php?id=8&lang=sl&article_id=92], 22.4.2007.
34. Peršak Marjan: Gospodarjenje z znanjem. [<http://www.i-usp.si/slo/clanki/gospodarjenje-znanje-persak>], 30.3.2007.
35. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 196 str.

36. Pučko Danijel: Poslovođenje znanja in vplivi na strateško poslovođenje ter analizo. Organizacija, Kranj, 31 (1998), 10, str. 557-565.
37. Roos Goran, Roos Johan: Measuring Your Company's Intellectual Performance. Long Range Planning, Oxford, 30 (1997), 3, str. 413-426.
38. Roos Johan et al.: Intelektualni kapital, krmarjenje po novem poslovnem svetu. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital, 2000. 97 str.
39. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
40. Rozman Rudi, Pirc Aleša Saša: Knowledge Management and Organization. Fifth International Conference on Management of Innovative Technologies (MIT). Piran, 11-12 October, 2001. 14 str.
41. Selan Miha: Organizacijsko učenje. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 111 str.
42. Wiig Karl M.: Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management. Long Range Planning, London, 30(1997), 3, str. 399-405.
43. Zhou Albert Z., Fink Dieter: The Intellectual Capital Web. A Systematic Linking of Intellectual Capital and Knowledge Management. Journal of Intellectual Capital, Bradford, 4 (2003), 1, str. 34-49.

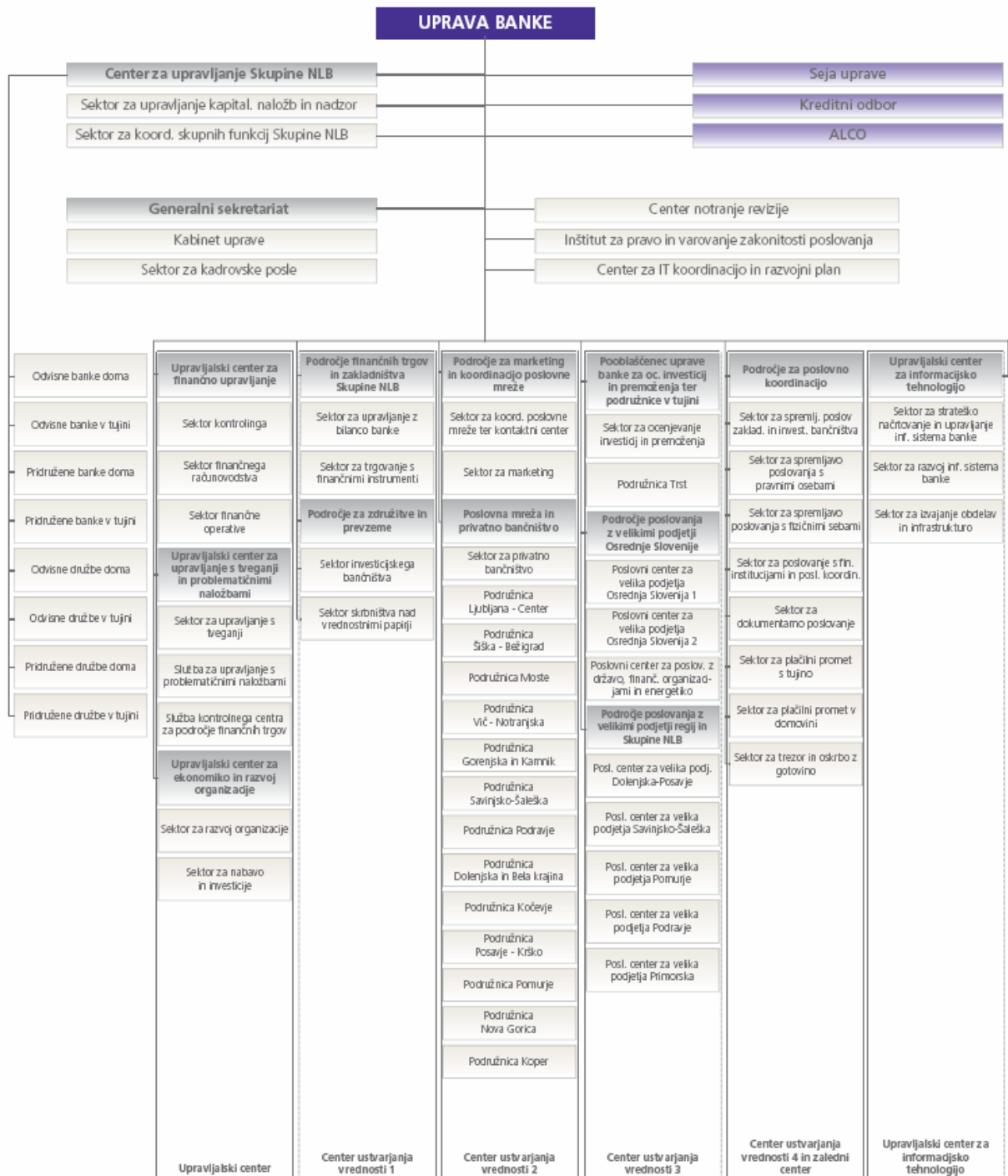
VIRI:

1. NLB Kažipot, št. 35. [<http://www.nlb.si/cgi-bin/nlbweb.exe?doc=15394>], jesen 2006.
2. NLB letno poročilo 2003. [http://www.nlb.si/images/content/banka/Letno_porocilo_2003.pdf], april 2007.
3. NLB letno poročilo 2004. [http://www.nlb.si/images/content/letno_porocilo_snlb2004.pdf], april 2007.
4. NLB letno poročilo 2005. [http://www.nlb.si/images/content/nalozbeniki/NLB_LP_2005_SLO.pdf], april 2007.

5. NLB mejniki v razvoju. [<http://www.nlb.si/cgi-bin/nlbweb.exe?doc=1343>], maj 2007.
6. Profil NLB Skupine 2006.
[http://www.nlb.si/images/content/nalozbeniki/Profil_NLB_Skupina_portal.pdf], maj 2007.

PRILOGE

Priloga 1: Organizacijska shema NLB na dan 31.3.2006



Vir: NLB letno poročilo 2005.

Priloga 2: Ključni finančni kazalci v letu 2005 in 2006

	NLB		NLB Skupina	
	2005	2006	2005	2006*
Ključni kazalci				
Donos na kapital pred davki (ROE b.t.)	10,7%	15,8%	12,4%**	16,4%**
Delež stroškov v neto prihodku (CIR)	69,0%	59,7%	65,7%	61,6%
Tržni delež po bilančni vsoti	31,8%	30,8%	-	-
Kapitalska ustreznost	10,2%	11,5%	9,0%	11,0%
Dobiček pred davki (v mio €)	63,5	100,7	105,4**	150,7**
(rast)	13,7%	58,4%	14,0%**	43,0%**
Kazalci bilance stanja				
Bilančna vsota (v mio €)	9.263,5	10.415,8	12.383,5	14.363,2
(rast)	19%	12%	24%	16%
Kreditni nebančnemu sektorju (rast)	26%	21%	30%	24%
Vloge nebančnega sektorja (rast)	4%	7%	13%	10%

* na osnovi predhodnih podatkov

** z upoštevanjem dobička manjšinskih lastnikov

Vir: Profil NLB Skupine 2006.