

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**MANAGEMENT ZNANJA V SLOVENSKI PODJETNIŠKI
PRAKSI**

Ljubljana, september 2004

ANJA HAUPTMAN

IZJAVA

Študentka _____ izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom _____, in dovoljujem objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. OPREDELITEV KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA NA TEMELJU ZNANJA	2
2.1. Opredelitev znanja	2
2.2. Vrste znanja	3
2.3. Znanje kot pomembno sredstvo podjetja	4
2.4. Ustvarjanje znanja	5
2.5. Naložbe v znanje in vloga države	7
3. INTELEKTUALNI KAPITAL	8
3.1. Opredelitev in struktura intelektualnega kapitala	8
3.2. Merjenje intelektualnega kapitala	11
3.3. Spremembe, ki jih podjetju prinaša intelektualni kapital	13
4. UČEČA SE ORGANIZACIJA	14
4.1. Opredelitev učeče se organizacije	14
4.2. Aktivnosti učeče se organizacije	15
5. MANAGEMENT ZNANJA	16
5.1. Opredelitev managementa znanja	16
5.1.1. Strategije uresničevanja managementa znanja	17
5.1.2. Načela managementa znanja	17
5.2. Dejavniki, ki vplivajo na management znanja	18
5.3. Uvajanje in izvajanje managementa znanja v podjetju	19
5.3.1. Procesi managementa znanja	19
5.3.2. Izzivi implementacije managementa znanja	20
5.4. Trendi razvoja managementa znanja	20
5.4.1. Vpliv globalizacije na management znanja v podjetju	21
5.4.2. Vpliv informacijske tehnologije na management znanja	21
5.4.3. Vpliv managementa znanja na organizacijsko strukturo	23
6. MANAGEMENT ZNANJA V ŠTIRIH SLOVENSКИH KNJIŽNIH ZALOŽBAH	24
6.1. Metodologija	24
6.2. Založba Vale-Novak	25
6.2.1. Pridobivanje, izobraževanje in ocenjevanje kadrov	25
6.2.2. Pomen, pretočnost in varovanje znanja v podjetju	26
6.2.3. Intelektualni kapital in merjenje le-tega	27
6.2.4. Prisotnost managementa znanja v podjetju	28
6.2.5. Organizacijska kultura in struktura	28
6.3. Prešernova družba	28
6.3.1. Pridobivanje, izobraževanje in ocenjevanje kadrov	28
6.3.2. Pomen, pretočnost in varovanje znanja v podjetju	29
6.3.3. Intelektualni kapital in merjenje le-tega	30
6.3.4. Prisotnost managementa znanja v podjetju	30
6.3.5. Organizacijska kultura in struktura	31
6.4. Mladinska knjiga	31
6.4.1. Pridobivanje, izobraževanje in ocenjevanje kadrov	31
6.4.2. Pomen, pretočnost in varovanje znanja v podjetju	32
6.4.3. Intelektualni kapital in merjenje le-tega	33
6.4.4. Prisotnost managementa znanja v podjetju	34
6.4.5. Organizacijska kultura in struktura	34
6.5. Državna založba Slovenije	35

6.5.1. Pridobivanje, izobraževanje in ocenjevanje kadrov	35
6.5.2. Pomen, pretočnost in varovanje znanja v podjetju.....	36
6.5.3. Intelektualni kapital in merjenje le-tega	37
6.5.4. Prisotnost managementa znanja v podjetju	37
6.5.5. Organizacijska kultura in struktura	37
6.6. Primerjava in empirične ugotovitve	38
6.6.1. Pridobivanje, izobraževanje in ocenjevanje kadrov	38
6.6.2. Pomen, pretočnost in varovanje znanja v podjetju.....	40
6.6.3. Intelektualni kapital in merjenje le-tega.....	40
6.6.4. Prisotnost managementa znanja v podjetju	41
6.6.5. Organizacijska kultura in struktura	42
7. SKLEP	43
LITERATURA	45
VIRI	46

1. UVOD

Globalizacija kot današnji trend je prinesla podjetjem nove izzive in tekmece v boju za preživetje na trgu ter jih s tem prisilila, da razvijajo svoje konkurenčne prednosti na osnovi nečesa drugega, še ne osvojenega, saj se morajo po nečem razlikovati in prednjačiti pred konkurenco. Teorija in praksa zadnjih nekaj let dokazuje, da postaja znanje in intelektualni kapital v sodobnem podjetju najpomembnejši temelj za pridobivanje konkurenčnih prednosti. Do tega vodijo spremembe narave sodobnega podjetja in spremembe v gledanju na strateške dejavnike poslovne uspešnosti podjetja. Zato nastaja nova paradigma managementa znanja.

Tema o managementu znanja je čedalje bolj aktualna tudi med slovenskimi podjetji, vendar pa na temelju opravljenih razgovorov z direktorji štirih slovenskih podjetij opažam, da se sicer zavedajo in bežno poznajo pojma management znanja in intelektualni kapital, vendar pa se nekako zdi, da jih problemi poslovanja znanja neposredno še ne obremenjujejo, zgovarjajoč se na majhnost podjetja. Vendar pa mislim, da je treba ciljati na prihodnost slovenskih podjetij, kako obstati in zadržati določen tržni delež in ne zaostajati v razvoju, ko bodo z EU vrata slovenskega trga za vstop tujih podjetij na stežaj odprta. Zatorej se nas problemi managementa znanja in razvijanje intelektualnega kapitala še kako tičejo, da na tem temelju lahko razvijamo konkurenčne prednosti na vse bolj globalnih trgih. V prihodnosti bodo zmagovala v konkurenčni borbi tista podjetja, ki bodo znala najučinkoviteje ustvarjati, pridobivati, uporabljati in izkoriščati znanje (Pučko, 1998, str. 558). To pa odpira vrsto velikih vprašanj na terenu poslovanja.

Moj namen v tem diplomskem delu je opredeliti vsa ključna vprašanja v zvezi z managementom znanja kot tudi ugotoviti vlogo managementa znanja v slovenski praksi, v kateri sem primerjala štiri podjetja iste dejavnosti zaradi lažje primerjave rezultatov, in sicer iz založbene dejavnosti.

Različni strokovnjaki za management po svetu (Peršak, 2003) ugotavljajo, da smo Slovenci obsedeni z znanjem. Naš komunikacijski prostor je napolnjen z vsebinami kot so: znanje je vrednota, družba, ki temelji na znanju, znanje je edini pravi konkurenčni faktor, vrednost znanja se povečuje, smo v dobi intelektualnega in človeškega kapitala, znanje je potrebno znati vrednotiti, gradimo na lastnem znanju, itd. Je to le politični marketing ali pa se morda res nekaj premika v smeri »Slovenija dežela znanja«? To raziskati je cilj moje diplomske naloge.

Ta cilj pa je strukturiran na več delov:

- opredeliti konkurenčne prednosti podjetja na temelju znanja,
- raziskati definicije in vrste znanja, ki so predmet managementa znanja,
- raziskati definicije intelektualnega kapitala in njegovo delitev,
- opredeliti pojem »učee se« organizacije in njene aktivnosti,
- raziskati definicijo managementa znanja in izzive njegove implementacije v podjetju,
- raziskati vpliv globalizacije na management znanja v podjetju,
- empirično primerjati vlogo managementa znanja v štirih slovenskih založbah.

Diplomsko delo je razdeljeno na prvi, teoretični in drugi, empirični del. Najprej bom predstavila teoretsko osnovo, kot jo ponuja strokovna literatura s tega področja. Metodi v prvem delu diplome sta predvsem deskripcija in klasifikacija. Drugi, empirični del diplome, pa temelji na metodi študije primerov (ang. Case studies), ki jo dopolnjujeta še metodi sinteze in dedukcije različnih ugotovitev na podlagi opravljenih intervjujev z vodilnimi v štirih založbenih podjetjih, in sicer Prešernovi družbi d.d., Mladinski knjigi d.d., Državni založbi Slovenije d.d. in Založbi Vale-Novak d.o.o. Dobljene rezultate sem ustrezno obdelala in jih klasificirala v več sektorjev (kadri, znanje, intelektualni kapital, management znanja in organizacijska kultura ter struktura) ter jih primerjala med omenjenimi podjetji.

To diplomsko delo je oblikovano v sedmih poglavjih. Uvodno poglavje je prvenstveno namenjeno namenu in cilju, da bralec takoj izve, kaj vse je predmet obravnave tega diplomskega dela. V drugem poglavju se ukvarjam z definicijo in vrstami znanja, ki so temelj konkurenčne prednosti podjetja. Tretje poglavje obravnava intelektualni kapital: opredelitev, strukturo, merjenje in spremembe, ki jih podjetju prinaša intelektualni kapital. V četrtem poglavju se ukvarjam z učečo se organizacijo, učenjem in znanjem organizacije in njenimi aktivnostmi. Peto poglavje pa je jedro tega diplomskega dela. Tu obravnavam management znanja, opredelitev, dejavnike, ki vplivajo nanj, uvajanje in izkušnje v praksi. Raziščem tudi smernice razvoja v prihodnosti, zahtevane spremembe v organizacijski strukturi in vpliv informacijske tehnologije ter globalizacije na management znanja. Šesto poglavje obsega empirično primerjavo uporabe managementa znanja v slovenskih podjetjih in analizo dobljenih informacij. V sklepu povzamem bistvene ugotovitve vsakega poglavja, dejansko stanje managementa znanja v slovenskih podjetjih in predvidim potrebne spremembe, ki zagotavljajo uspešnost managementa znanja.

2. OPREDELITEV KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA NA TEMELJU ZNANJA

Čedalje več je podjetij, katerih materialna sredstva so nepomembna. V njih daleč prevladujejo nematerialna sredstva, ki jih tvori intelektualna lastnina, ki so jo ustvarili zaposleni. Vse bolj smo priča rasti podjetij, ki temeljijo na znanju (Brooking, 1997, str. 364). Tudi Demarest (1997, str. 364) meni, da je v ekonomiji globalizacije znanje ključ do uspešnega konkuriranja, tržne diferenciacije in donosnosti. Lundvall (1999, str. 115) pa pravi, da učeče se gospodarstvo daje prednost hitrim rezultatom, ki jih je mogoče komercialno izkoristiti. V teh okoliščinah postaja pomembno pridobivanje kompetenc in spretnosti, ki zagotavljajo uspehe pri zasledovanju lastnih ciljev in ciljev organizacij. Lahko bi rekli, da kompetence nadgrajujejo znanje, so sposobnosti uporabe znanja.

2.1. Opredelitev znanja

OECD je znanje opredelila (Planko, 2001, str. 14) kot kumulativno zalogo kognitivnih spretnosti in informacij, ki jih ima vsak posameznik, družina in skupnost (vključno s podjetji) in jih lahko uporabi pri delu ter v osebnih in družbenih situacijah.

Ker me zanima znanje predvsem z vidika poslovođenja znanja, sem povzela nekatere definicije znanja teoretikov, ki se ukvarjajo s tem področjem. Pučko (1998, str. 560) naprimer meni, da nam pojem znanja na splošno pomeni neko celoto tistega, kar smo zaznali, odkrili ali se naučili. Quintas (1997, str. 388) pa pravi, da znanje sestoji iz resnic in prepričanj, perspektiv in konceptov, presoj in pričakovanj, metodologij in »know-howa«. Znanje so tiste človekove zmožnosti, ki mu omogočajo reševanje znanih problemov, to je takšnih, ki jih je že videl in rešil (Lipičnik, 1996, str. 21). Bistveno je tudi, da je znanje celota asimiliranih informacij (torej je več kot informacija), ki omogočajo razumevanje (Kajzer, Knez-Riedl, 2001, str. 62). Če te ugotovitve zdaj strnem, lahko trdim, da je znanje celota naučenih človekovih sposobnosti, ki jih je posameznik pridobil v procesu učenja in ki mu omogočajo razumevanje, da bi znal reševati že znane in tudi neznanе probleme.

Pojem znanje je zelo široko opredeljen. Za uspešen management znanja pa moramo vedeti, katero znanje poslovodimo. Razumeti moramo naravo znanja in ga deliti na več vrst glede na izvor.

2.2. Vrste znanja

Z vidika podjetja niso vsa znanja enako zanimiva in potrebna. Pomemben je predvsem tisti del znanja, ki mu strokovna literatura pravi komercialno znanje. Drugi del znanja, ki ga v diplomu ne bom posebej omenjala, je nekomercialno ali filozofsko in znanstveno znanje, kot ga imenuje Demarest (1997, str. 375). Trdi tudi, da cilj komercialnega znanja ni odkrivanje resnice, ampak doseganje uspešnega poslovanja podjetja. Bistvo učinkovitega znanja je, da v praksi deluje, ne pa ugotavljanje, ali je pravilno. Delovati mora bolje v konkurenčnem in gospodarskem smislu. Demarest (1997, str. 375) našteva tudi bistvene lastnosti komercialnega znanja, ki so:

- delnost,
- padajoča vrednost v času,
- težko ga je odkriti in opredeliti,
- proizvedeno in uporabljeno je v mreži človeških dejavnikov v podjetju,
- z njim se trguje in ima svojo ceno.

Na komercialno znanje je moč gledati kot na izrecno razvito in poslovodeno mrežo ukazov, vzorcev, pravil in zapisov v podjetju, ki so utelešeni v raznih vrstah delovanja podjetja in zato tudi razmeščeni po vsem podjetju in ki pomembno prispevajo k ustvarjanju poslovnih učinkov podjetja. Pri tem je z mrežo treba razumeti zelo specifično izoblikovana vozlišča znanja v podjetju, ki so na povsem določen način povezana v celoto (Demarest, 1997, str. 377).

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.).

Po kriteriju razvrstitve znanja glede na stopnjo integracije v poslovne procese pa razlikujemo štiri oblike znanja (Konrad, 1996, str. 8):

- konceptualno znanje (know-what),
- aplikativno znanje (know-how),
- sistemsko znanje (know-why),
- motivirana kreativnost (care-why).

V sodobni teoriji in praksi se pogosto uporablja tudi klasifikacija znanja po madžarskem filozofu Polanyju (Nonaka, 1995, str. 59):

- Tacitno ali tiho znanje (ang. tacit knowledge), ki je osebno obarvano in ga je zato težko formalizirati in posredovati. Oseba ga pridobi iz neposredne izkušnje na nekem področju. Tacitno znanje je globoko zakoreninjeno v posameznikovih dejanjih, izkušnjah, idealih, vrednotah, čustvih, itd.
- Eksplicitno ali kodirano znanje (ang. explicit knowledge), ki je prenosljivo v formalnem, sistematičnem jeziku. Je kodirano na objektivni način. Kot že rečeno, ga najdemo v priročnikih, patentnih dokumentih, tehničnih navodilih, računalniških programih, itd.

Čeprav je tiho znanje vezano predvsem na osebo, pogosto zaradi interakcij med osebami v podjetju postaja znanje skupin in znanje, ki se utelesi v ustaljenih praksah podjetja. S tem postaja vir ne več človeškega kapitala, ampak strukturnega kapitala podjetja. Ravno to znanje pa je tisto, ki je potencialno najbolj trajni vir doseganja nekih osrednjih sposobnosti podjetja in s tem njegove konkurenčne prednosti.

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. Znanje kot pomembno sredstvo podjetja

Znanje je skupek informacij, sposobnosti in izkušenj, ki posamezniku omogočajo pravilno odločanje v razmerah negotovosti. Enako velja za podjetje kot celoto. Novo tisočletje bo pripadlo organizacijam, ki bodo učinkovito in uspešno obvladovale svoje poslovne procese. Znanje je vezivo, ki zagotavlja kontinuiteto (tradicijo) organizacije in najpomembnejše orodje za pridobivanje tržne prednosti. Uravnotežena kombinacija pridobivanja in uporabe znanja je pogoj za doseganje poslovnih uspehov podjetja.

Ideja, da se morajo organizacije učiti, ni nova, vendar pa se je pojem »učeca se« organizacija pojavil relativno pozno, leta 1988. Senge ugotavlja (1992, str. 1), da je nesposobnost za učenje tragična za otroke in pogubna za organizacije. Učenje mora doseči vse ravni organizacije in ne samo top managementa. To je nadfunkcijska aktivnost, ki zadeva vse poslovne funkcije. Vodilni kader mora zato spodbujati in nagraditi vsa prizadevanja zaposlenih, ki omogočajo in pospešujejo učenje v organizacijah. Podjetja in posamezniki bi brez učenja preprosto ponavljali preteklo prakso, vsaka sprememba pa bi se pojavila naključno in kratkoročno.

Sredstva so z računovodskega stališča tiste ekonomske kategorije, s katerimi poslovni sistem uresničuje svoj smoter in cilje svojega delovanja. Prikazana so na aktivni strani bilance stanja in pomenijo premoženje podjetja. Danes pa se pojavlja potreba po drugačni opredelitvi vrednosti podjetja. H komponentam materialne naložbe in finančnega kapitala je dodana še komponenta nematerialne naložbe (ang. intangible assets), med katere spada tudi znanje.

Je že res, da slovenski računovodski sistem na strani sredstev predvideva ugotavljanje (in s tem merjenje) določenih neotipljivih (neopredmetenih) dolgoročnih sredstev, kot so določeni stroški organizacije proizvodnje, stroški raziskovanja in razvijanja, naložbe v koncesije, patente, licence, blagovne znamke in druge dolgoročno razmejene postavke, vendar ne zajema večine postavk intelektualnega kapitala (Pučko, 1998, str. 559). Izpuščena so tudi nekatera druga sredstva podjetja, kot so znanje, kultura podjetja, informacijski sistemi, odnosi s strankami, itd.

2.4. Ustvarjanje znanja

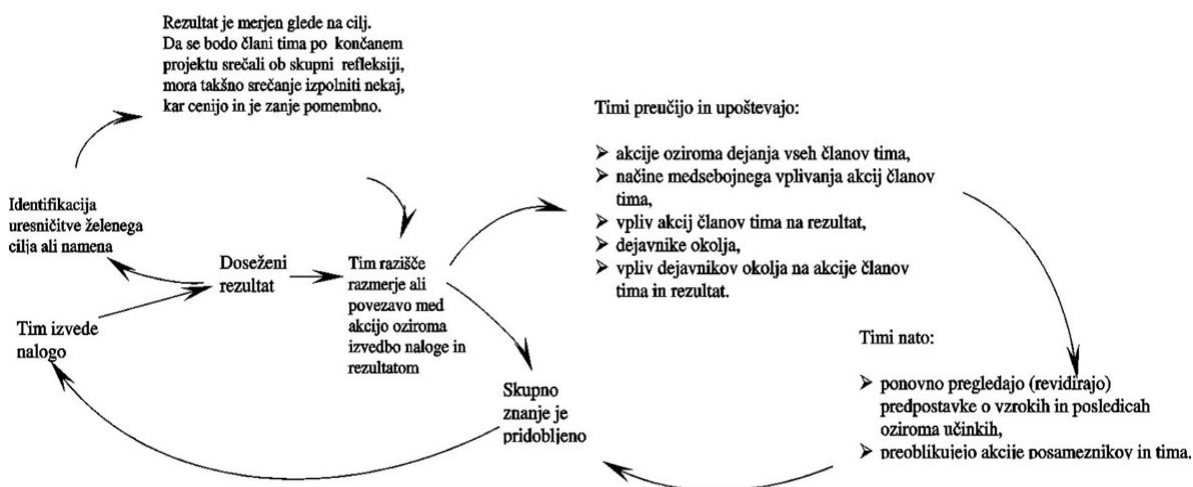
Ustvarjanje znanja je »krhek« in občutljiv proces, ki ga ni mogoče voditi s tradicionalnimi tehnikami managementa. Ustvarjanje novega znanja tudi ni dolžnost samo oddelka za raziskave in razvoj v organizaciji, temveč vseh posameznikov in organizacijskih enot.

Danes ni več pomembna kombinacija klasičnih proizvodnih tvorcev kot so kapital, stroji in človek, pač pa kombinacija znanja (informacij) in človeka. Ker so postali viri znanja najpomembnejši konkurenčni dejavnik, je potreben management znanja, ki se sooča z ustvarjanjem, shranjevanjem in delitvijo ali izmenjavanjem znanja. Kaže, da je postal zanesljiv prav vidik ustvarjanja in spreminjanja znanja. Temeljno postaja novo znanje, kar pa niso samo podatki ali informacije, ki jih posreduje posamezna oseba, in je največkrat prisotno implicitno. Vprašanje je, kako lahko to znanje s skupnim delovanjem različnih sodelavcev v podjetju postane eksplicitno ali kako izrabiti sinergijske učinke s skupnim delovanjem posameznih sodelavcev. V tem primeru se dodaja organizirano učenje, ki je več kot le seštevek individualnih učnih procesov in učnih rezultatov.

Slika 1 prikazuje proces ustvarjanja znanja, tj. korake, ki jih morajo člani različnih timov uporabiti pri pretvorbi izkušenj v skupno znanje. Prvi korak je, da tim izvaja določeno (projektno ali drugo) nalogo. Pri tem so rezultati lahko uspešni ali pa tudi ne. Takšen goli rezultat v drugem koraku pa ne zadostuje za ustvarjanje skupnega znanja. Zato je potreben tretji korak, ko si člani tima vzamejo dovolj časa, da skupaj raziščejo in analizirajo (refleksija) vzročno-posledična razmerja med akcijami in rezultati. Takšna razprava (diskusija) namreč omogoča pretvorbo izkušenj v znanje. To znanje lahko isti tim, kot tudi vsi drugi zaposleni, uporabi pri prihodnjih projektih,

nalogah, zadolžitvah, itd. Temu je namenjen četrti korak, ki omogoči istemu timu spremembo akcij na osnovi znanja, ki je že bilo pridobljeno.

Slika 1: Ustvarjanje skupnega znanja



Vir: Gruban, 2004.

Na tem mestu želim še poudariti, da se timsko znanje ne ustvari samodejno. V procesu ustvarjanja organizacijskega znanja (tj. organizacijsko učenje) morajo biti aktivni vsi udeleženci, ki so osredinjeni ne samo na pridobivanje učinkovitih rezultatov, temveč tudi na zavedanje, kako so te rezultate dobili. V nasprotnem primeru bodo delali timi iste napake vedno znova ali pa, kar je še hujše, ne bodo znali ponoviti svojega uspeha.

Raziskave raziskovalcev Nonake in Takeuchija (1995, str. 56-73) kažejo, kako so japonska podjetja postala z organiziranim učenjem zelo uspešna. Pri tem trdita, da so uspešne tiste organizacije, ki konsistentno ustvarjajo novo znanje, ga širijo po vsej organizaciji in ga pri tem tudi hitro vključijo v nove tehnologije in proizvode. Osnova je vizija, s katero podjetje uvaja in ureja nova znanja. Pri tem imajo pomembno vlogo tudi avtonomija (možnost samostojne organizacije in odgovornosti in s tem sooblikovanje), fleksibilnost in ustvarjalni dialog, ki pripomore k širjenju vizije in novih znanj. Teorija ustvarjanja znanja v podjetju (Nonaka, Takeuchi, 1995, str. 56-73) je sestavljena iz dveh dimenzij, in sicer epistemološke in ontološke.

Epistemološka dimenzija predstavlja razvrstitev znanja na eksplicitno in tacitno. Nonaka trdi, da se znanje ustvarja prek interakcije med njegovim tacitnim in eksplicitnim delom ter tako loči štiri oblike prehajanja znanja. *Kombinacija* je proces, kjer iz eksplicitnega znanja nastaja novo eksplicitno znanje. Gre za kombiniranje različnih oblik takšnega znanja. Posamezniki si izmenjujejo znanje z dokumenti, srečanji, telefonskimi pogovori itd. Obstoječe informacije lahko prek sortiranja, dodajanja, kombiniranja in kategoriziranja vodijo do novega znanja. *Internalizacija* je proces nastajanja tacitnega znanja na podlagi eksplicitnega znanja. Tesno je povezana z metodo »učenje z delom«. Izkušnje dobijo pravo vrednost, ko se internalizirajo v posameznikovo tacitno znanje skozi socializacijo, eksternalizacijo in kombinacijo. Pri internalizaciji je pomembno, da se znanje shrani v dokumente, priročnike, pripovedne zgodbe. S tem obogatimo tacitno znanje posameznika, posredno prek njega pa tudi podjetja in tako

ustvarjamo novo znanje v podjetju. *Eksternalizacija* je proces nastajanja eksplicitnega znanja na podlagi tacitnega znanja, kar se ponavadi kaže v obliki metafor, analogij, konceptov, hipotez in modelov. Le-ti sproščajo skrito tacitno znanje, ki ga je pogovorno težko izraziti in tako pospešujejo interakcijo med zaposlenimi. Občutek navidezne igre jih sprošča, osvobaja in navdihuje za nove, kreativne ideje. Pomembno vlogo dobi jezik. *Socializacija* je proces, kjer na temelju tacitnega znanja nastaja novo tacitno znanje. Gre za proces izmenjave izkušenj. Posameznik tako direktno pridobi tacitno znanje brez uporabe jezika. Vajenec se na primer svoje obrti nauči pri mojstru z opazovanjem, posnemanjem in vajo, ne pa s poslušanjem. Brez takšne izmenjave izkušenj je za posameznika skoraj nemogoče, da bi se lahko vključil v miselni proces nekoga drugega.

Ontološka dimenzija predstavlja raven skupinske interakcije. Prikazuje prehod znanja od posameznika prek skupin na nivo celotnega podjetja in nato na medpodjetniško raven. Tacitno znanje posameznikov je osnova za ustvarjanje znanja v podjetju, saj podjetje samo po sebi ne more ustvarjati znanja. Najnižji nivo je neformalna skupina sodelavcev, nekakšen prostor, kjer se razvijajo nove ideje. Ta neformalna skupina se lahko razteza tudi čez meje podjetja in vključuje na primer tudi dobavitelje ali stranke. Pomembno je, da je podjetje sposobno vpeti nastajajoče znanje v obstoječo, formalno strukturo.

2.5. Naložbe v znanje in vloga države

Evropska Unija je z Lizbonsko deklaracijo kot svojo strateško usmeritev opredelila oblikovanje družbe znanja in na znanju temelječega gospodarstva. Vzporedno s tem v visokem šolstvu poteka takoimenovani Bolonjski proces. Z vključevanjem v Unijo postajata to dolgoročni strateški usmeritvi tudi za Slovenijo. Za oblikovanje družbe znanja bo treba izobraževanje in raziskovanje bistveno dopolniti. Naložbe bodo obsegale predvsem dopolnjevanje informacij in znanja s kompetencami in eksplicitnega znanja s tihim (Svetlik, 2002).

Obstoječa svetovna gospodarska recesija nas nedvomno vodi v ekonomijo znanja. Vendar pa je razvoj »učee se« družbe in transformacija v družbo znanja predvsem za Slovenijo kot predstavnika majhnega naroda še toliko bolj pomembna in odločilna v prihodnosti. Veličina Slovenije, njena vidnost in pomen so odvisni od znanja kot nacionalne vrednote (Svetlik, 2002). Pri tem pa nas pri zagotavljanju kritične mase nacionalnega intelektualnega kapitala čaka zelo dolga, vendar izjemno perspektivna pot.

Sredstva, ki jih podjetja vlagajo v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, namreč niso zanemarljiva in predstavljajo za podjetje pomembno finančno naložbo. Ta naložba pa ni učinkovita, če zaposleni pridobljenih znanj in veščin pri svojem delu ne uporabljajo oziroma, če ta znanja ne vplivajo na njihovo razmišljanje in vedenje.

V raziskavi Ameriškega združenja za trening in razvoj (Gruban, 2004) kažejo podatki, da med ameriškimi podjetji nastaja vrzel med pridobljenimi znanji in veščinami ter njihovo dejansko uporabo pri delu. V povprečju uporabijo zaposleni pri svojem delu le 20 % pridobljenega znanja. Le manj kot 30 % vseh treningov spremeni ravnanje zaposlenih in njihovo obnašanje pri delu, celo manj kot 5 % usposabljanj pa se odraža neposredno v poslovnih rezultatih. Ti podatki

opozarjajo na pomen ciljnega usposabljanja in pridobivanja znanj zaposlenih, torej znanj, ki jih lahko pri svojem delu neposredno uporabijo in tako izboljšajo njegovo kakovost. Tako postanejo vlaganja v usposabljanje zaposlenih neposredna naložba z učinki, ki se odražajo v poslovnih uspešnosti podjetja.

Kritiziranje slovenskega izobraževalnega sistema, češ da ne producira koristnega kadra, kar se odraža v neuspešnem gospodarstvu, ni utemeljeno. Podjetja bi morala prevzeti aktivnejšo vlogo v izobraževalnem sistemu in ne pasivno čakati na produkt »mrtvega« okolja. Gruban (2004) omenja mentorstvo, ki pripravnika usmerja, mu pomaga pri izvajanju dela, ga organizira, itd. Rezultat tega naj bi bil, da je pripravnik usposobljen na koncu pripravništva samostojno opravljati določeno delo.

Seveda vse to ni nujno. Lahko smo pasivni, ravnamo spontano, ampak s tem ne privabljamo kvalitetnega kadra, lahko celo zgubljammo kader na državni ravni; to poznamo pod pojmom »beg možganov«. Z vsem tem pa se možnosti za uspeh našega gospodarstva zmanjšujejo. Če bo Slovenija torej svojo prednost iskala v znanju, bo potrebno tudi nekaj storiti v smeri zmanjšanja prostorske stiske univerze, saj so ravno visokošolski kadri naš potencial, na katerem moramo graditi.

Po vsem tem se vprašamo, kako in s kom bo Slovenija uresničila deklarirano usmeritev, da sta pamet in izobraženost največji primerjalni prednosti pri uveljavljanju Slovenije v Evropi. Mogoče tako, da so nove komunikacijske tehnologije na večini fakultet le pobožna želja, ko študentje pišejo na kolenih namesto na mizah, če sploh dobijo prostor v majhnih predavalnicah in kabinetih (Lipovšek, 2004, str.6).

3. INTELEKTUALNI KAPITAL

Glede na to, da je zaradi lokalnih učinkov globalne gospodarske recesije tudi Slovenija prešla v obdobje, ko je na vseh področjih resnično le najboljša praksa lahko dovolj dobra, je sistematično izvajanje odličnosti za nas postalo pomembnejše kot kdaj koli doslej. Najpomembnejšo vlogo pri zagotavljanju osnovnih predpogojev uveljavljanja te odličnosti pa vedno bolj radikalno pridobiva intelektualni kapital kot ključni nacionalni kapital (Mihalič, 2003). V uspešnih podjetjih se zavedajo pomena ustreznega usposabljanja zaposlenih in skrbijo za njihov profesionalni razvoj. Podjetja, ki želijo postati še uspešnejša, se namreč načrtno ukvarjajo z vprašanjem intelektualnega kapitala. Sestavni del tega kapitala pa so tudi zaposleni. Management se zelo trudi, da bi človeški kapital čimbolj preoblikovali v strukturni kapital, saj so posledice odhoda zaposlenih iz podjetja lahko zelo neugodne.

3.1. Opredelitev in struktura intelektualnega kapitala

V strokovni literaturi prihaja do rahlih razhajanj v definiciji in strukturi intelektualnega kapitala. Vendar pa je bistvo dokaj podobno, zato bom predstavila nekaj najbolj znanih razlag

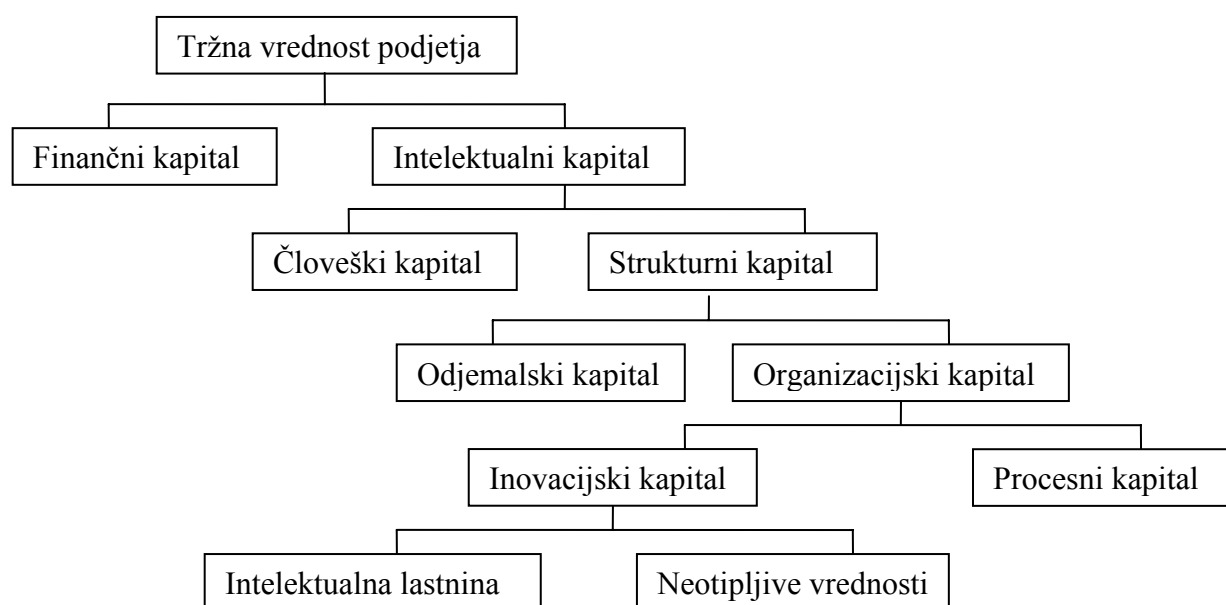
intelektualnega kapitala. Različni avtorji navajajo različne opredelitve in sestavine intelektualnega kapitala.

Edvinsson opredeljuje intelektualni kapital s treh vidikov (Ložar, 1998, str. 56):

- z borznega stališča je to razlika med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja,
- s podjetniškega je potencial za doseg bo bodočih donosov,
- z računovodskega pa lahko govorimo o nevidnih sredstvih podjetja, nevidnih vrednotah, o »nefinančnem kapitalu«.

Razčlenitev intelektualnega kapitala je predstavila švedska zavarovalniška družba Skandia, ki se uvršča med prve na področju managementa znanja. Kapital podjetja razčlenja Skandia na finančni in intelektualni kapital (glej sliko 2). Intelektualni kapital se deli še naprej na človeški in strukturni kapital (Edvinsson, Malone, 1997, str. 11).

Slika 2: Razčlenitev kapitala podjetja



Vir: Edvinsson, Malone, 1997, str. 52.

Človeški kapital temelji na znanju zaposlenih, na njihovih spretnostih, inovacijskih sposobnostih, iznajdljivosti, pa tudi na vrednotah, kulturi in filozofiji podjetja. Človeški kapital ne more biti last podjetja, lahko se zgolj najame. Zaposleni lahko kadarkoli odidejo z znanjem, zato predstavlja ta vrsta kapitala za podjetje negotovost. Druga sestavina intelektualnega kapitala je strukturni kapital; ta pomeni vse bolj ali manj neoprijemljive dejavnike, ki ostanejo v podjetju, ko ljudje po službi odidejo domov in v podjetju fizično ni več nikogar. V nasprotju s človeškim kapitalom je strukturni kapital last podjetja in je z njim mogoče trgovati.

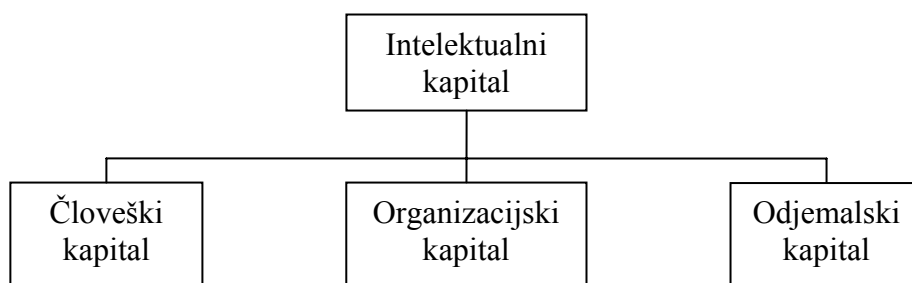
Edvinsson opozarja tudi na problem, ki izhaja iz omejenosti finančnih poročil. Investicija v znanje zaposlenih in razvoj informacijske tehnologije se v finančnih poročilih namreč prikaže kot strošek, ki znižuje knjigovodsko vrednost podjetja. To pa je seveda čisti nesmisel.

Strukturni kapital se naprej deli še v dve skupini: na kapital odjemalcev (potencial kupcev, podatkovne baze o kupcih, itd.) in na organizacijski kapital. Slednji, ki se sicer tudi še podrobneje deli naprej, vključuje procese, dokumentacijo, prelivanje inovacij v zaščitene pravice pa tudi v industrijsko lastnino (Edvinsson, Malone, 1997, str. 52).

Roos (1997, str. 416) intelektualni kapital podrobneje razgrajuje. Razdeli ga na tri dele (glej sliko 3):

- človeški kapital: sem uvršča znanje, sposobnosti, naloge in motivacijo zaposlenih,
- kapital organizacije: razdeli ga na kapital poslovnih procesov, kapital poslovne obnove in razvoja,
- kapital poslovnih odnosov in klientov: sem sodijo poslovni odnosi s kupci, dobavitelji, investitorji in povezovanje s strateškimi poslovnimi partnerji.

Slika 3: Roos-ova delitev intelektualnega kapitala



Vir: Roos, 1997, str. 416.

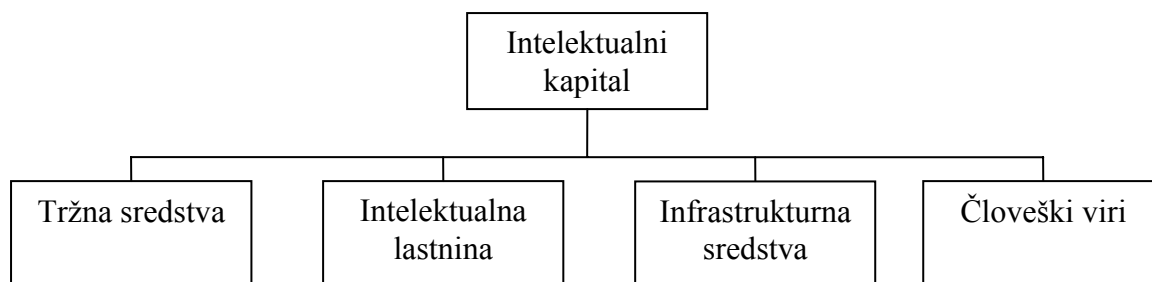
Njegova definicija temelji tudi na tezi, da je intelektualni kapital neotipljiva vrednost podjetja, ki je razlika med tržno vrednostjo in finančno vrednostjo podjetja. To je mišljeno v tem smislu, da so se marsikatera podjetja (npr. Lotus) na trgu prodala kar nekajkratno glede na knjižno vrednost. To je seveda logično, saj vrednost podjetja ni le v opredmetenih sredstvih in njegovi lastnini, vendar pa je za podjetje in njegovo uspešnost bolj bistven neoprijemljiv del (ang. intangible assets), kot so znanje in inventivnost zaposlenih, procesi, ekspertize, baza podatkov, tehnologije, dobri odnosi s kupci, dobavitelji, blagovna znamka, itd.

Brooking (1997, str. 364) uporablja podobno opredelitev intelektualnega kapitala kot predhodni avtorji, doda pa še četrto dimenzijo - tržno premoženje. To pomeni vrednost, ki si jo je podjetje pridobilo na trgu. Ta vrednost pa pomeni določen sloves in image podjetja, ki si ga podjetja pridobivajo skozi daljše obdobje (npr. Mercedes). Poudarja tudi dobre odnose s strankami.

Intelektualni kapital opredeli kot razliko med knjigovodsko vrednostjo nekega podjetja in količino denarja, ki jo je kdo pripravljen plačati zanj. Razvrsti ga v štiri skupine (glej sliko 4):

- sredstva, ki dajo podjetju moč na trgu (tržna sredstva),
- sredstva, ki predstavljajo lastnino razuma, pameti (intelektualna lastnina),
- sredstva, ki dajo podjetju notranjo moč (infrastrukturalna sredstva),
- sredstva, ki izvirajo iz ljudi (človeški viri).

Slika 4: Brookingsova delitev intelektualnega kapitala



Vir: Brooking, 1997, str. 364.

Pučko pa ugotavlja, da gre za vir neotipljivih sredstev podjetja, ki se pogosto niti ne pojavljajo v bilanci stanja. Deli jih v štiri kategorije (Pučko, 1998, str. 558):

- premoženje, ki pomeni določene tržne pozicije podjetja; sem sodijo na primer znamke, lojalnost odjemalcev, poznavanje trga, ponavljajoče se nabave, itd.,
- premoženje, ki je industrijska lastnina; na primer patenti, blagovne znamke, avtorstva, itd.,
- premoženje, ki daje podjetju notranje prednosti; na primer kultura podjetja, poslovni procesi managementa, informacijski sistemi, itd.,
- premoženje, ki izhaja iz ljudi, ki delajo v podjetju; kaže se v njihovem znanju, sposobnostih, na delo vezanem »know-howu«, sposobnostih razvijanja povezav z drugimi ljudmi izven podjetja, itd.

3.2. Merjenje intelektualnega kapitala

Osnovno vprašanje, ki se nam postavlja ob načrtovanju, organiziranju, vodenju in nadzorovanju intelektualnega kapitala je, kako ga izmeriti, da bi ga potem sploh lahko upravljali in ali je to sploh mogoče.

Mouritsen opozarja (Mihalič, 2003), da je pri merjenju intelektualnega kapitala potrebno opozoriti na dejstvo, da pri tem ne gre za merjenje in opazovanje enkratnega trenutnega stanja intelektualnega kapitala, temveč je potrebno upoštevati predhodne in tudi nadaljnje učinke intelektualnega kapitala ter vse interne in eksterne relacije.

Trg danes vrednoti vrednost drugače kot zgolj s knjižnim premoženjem, ki predstavlja fizično in finančno vrednost podjetij. Tudi kapitalno zelo intenzivna podjetja so vredna od dva do štirikrat več, kot je njihova knjižna vrednost, medtem ko vrednost podjetij, kjer dominira znanje, vrednostno dosega dvajsetkratno vrednost knjigovodskih podatkov. Vrzal med obema podatkom, knjižno in tržno vrednostjo podjetij, predstavlja t.i. neopredmeteno premoženje (ang. intangible assets), ki ga je praviloma izjemno zahtevno dosledno meriti in ocenjevati. Zelo težko je namreč meriti npr. odnose s potrošniki, posebna znanja in organizacijske sisteme ali pa odlično obvladovanje procesov. Talentirani delavci, jasnost vizij in strategij ter ostali elementi namreč predstavljajo bodoči dobiček. Danes žal še ni enotnih mnenj in standardov vrednotenja neopredmetenega premoženja.

Toda to še ne pomeni, da ni prav to premoženje tisto, ki ustvarja vrednost. Z upravljanjem tega premoženja se žal ukvarjamo premalo. Za razliko od finančnega premoženja, kjer finančni direktor nadzoruje in koordinira finančno premoženje preko enotnega sistema in jasnih standardov, je neopredmeteno premoženje razpršeno čez številne poslovne funkcije in zato slabše spremljano, v kolikor sploh je.

Pomen intelektualnega kapitala v poslovanju podjetja je jasno razviden iz podatka, da je od 60 do 80 % dodane vrednosti neposredno povezano z znanjem in njegovo uporabo ter da se to razmerje povečuje v korist znanja. Managerski kontrolni in merski sistemi se tej spremenjeni vlogi posameznih produkcijskih dejavnikov še niso prilagodili. Če drži, da managersko vedenje v veliki meri določata naslednja reka: »cenimo, kar lahko merimo« in »upravljati je možno samo tisto, kar je merljivo«, potem je iz nemerljivosti intelektualnega kapitala mogoče potegniti samo en sklep, namreč, da intelektualnega kapitala management ne ceni dovolj in ga ne upravlja s potrebno učinkovitostjo. Vendar pa po svetu lahko že zasledimo številne pobude za ugotavljanje in merjenje intelektualnega kapitala. Podjetja eksperimentirajo z alternativnimi revizijskimi in vrednotenjskimi sistemi, da bi odkrila učinek nefinančnega kapitala na bodoče donose. Naj na kratko predstavim nekaj modelov.

Brookingova je razvila metodo, ki omogoča pregled in dokumentiranje vrednosti intelektualnega kapitala v podjetju. Opredeljuje ključne, medsebojno povezane aktivnosti, ki jih je potrebno izvajati v podjetju. Podjetje mora najprej identificirati intelektualni kapital in ugotoviti, katere so ključne dimenzije, ki ga predstavljajo. Potrebno je oblikovati politiko za ravnanje z njim, ga dokumentirati in shraniti v bazo znanja ter ga tudi ustrezno zaščititi pred konkurenco. Zelo pomembno je tudi nadaljnje nadgrajevanje in razvoj znanja kot tudi njegov pretok in širjenje po podjetju. Avtorica meni, da ga ne moremo kar enostavno izmeriti, zato ga je potrebno ocenjevati z ustreznimi vprašalniki, intervjuji, analizami, raziskavami in kontrolnimi točkami.

Tudi avtorja Kaplan in Norton sta razvila nek model, ki sta ga poimenovala model uravnoveženih kazalnikov. V primerjavi s klasičnimi finančnimi ocenjevalnimi metodami sta v tem modelu upoštevala tudi ocenjevanje s perspektive notranjih poslovnih procesov, učenja, procesov inoviranja in strank. Pri tem sta pri vsaki izmed štirih perspektiv upoštevala stranke, rast in učenje, notranje poslovne procese in finance. Ta metoda omogoča širši vidik, saj so poleg finančnega ocenjevanja upoštevani tudi drugi, »mehkejši« deli podjetja. Podobno kot pri Brookingovi se tudi tukaj razvijejo natančna merila pomembnosti za vsako dimenzijo z dialogom.

Naslednji model je že precej znan model »Navigatorja« v podjetju Skandia. V tem modelu ocenjujejo finančni vidik, vidik, povezan s strankami, procesni in razvojni vidik. Vsi ti štirje pa so povezani s človeškim dejavnikom. Pomembno je, da so vsi ti dejavniki - finančni in mehki kapital organizacije, v ravnovežju. Za vsak vidik se ocenjujejo posamezni elementi. Pri financah se ocenjuje dohodek na zaposlenega, pri odnosih s strankami indeks zadovoljnosti strank, pri poudarku na človeškem kapitalu se ocenjuje število izobraževalnih dni, pri procesnem vidiku pa nas zanima odstotek informacijske podprtosti. Ta model je že prisoten pri nekaterih naših podjetjih.

Podobno delitev intelektualnega kapitala kot Skandia uporablja tudi Sveiby (2001). Sveibyjev dinamični monitor neoprijemljivih virov (ang. dynamic intangible assets monitor) uporablja dvorazsežno delitev intelektualnega kapitala. Zunanjo in notranjo strukturo ter zmožnosti in sposobnosti ljudi deli na stabilnost, učinkovitost, rast in obnovo ter nazadnje inovacije. Stabilnost naj bi zagotavljala ohranjanje višine prihodkov in dobička, vendar pa bi na dolgi rok pripeljala do zastarevanja podjetja. Zato sta potrebni rast in prenova.

Eno izmed najnovejših metod merjenja intelektualnega kapitala, imenovano metoda VAIC™ (Value Added Intellectual Capital), je razvil hrvaški Center za intelektualni kapital. Koefficient VAIC je seštevek učinkovitosti človeškega kapitala, učinkovitosti strukturnega kapitala in učinkovitosti finančnega kapitala. Za izračun je potrebno najprej določiti dodano vrednost, ki jo dobimo tako, da od vseh prihodkov podjetja odzhamemo stroške, pri tem pa v izračun ne vključimo stroškov dela (obravnavamo jih kot investicijo). Stroški dela torej pomenijo človeški kapital, razlika med dodano vrednostjo in človeškim kapitalom pa je definirana kot strukturni kapital. Učinkovitost človeškega in strukturnega kapitala določimo, če po tej metodi izračunano dodano vrednost delimo s človeškim oziroma strukturnim kapitalom. Enako velja za določanje učinkovitosti angažiranega finančnega kapitala. Če vse tri vrednosti seštejemo, dobimo koefficient VAIC ali splošno učinkovitost ustvarjene dodane vrednosti. S tem izrazimo intelektualno sposobnost podjetja.

Poznamo še več metod (Tobinova metoda napovedovanja naložbenega obnašanja, metoda izračunane neopredmetene vrednosti), vendar pa jih ne bom posebej obravnavala, saj to presega okvire moje diplomske naloge.

3.3. Spremembe, ki jih podjetju prinaša intelektualni kapital

Ena prvih sprememb je nedvomno drugačna opredelitev strateških dejavnikov poslovnega uspeha. Že v prejšnjem poglavju sem večkrat omenila, da je prihajajoča era znanja prinesla drugačne zahteve za konkurenčne prednosti podjetja. Uspešnejša bodo tista podjetja, ki bodo bolje poslovodila znanje. Učiti se bodo morala hitreje od njihovih konkurentov. To znanje pa bo potrebno tudi zavarovati, deliti z drugimi v podjetju, izkoriščati in nadgrajevati.

Druga spremljajoča sprememba pa je drugačnost zahtev v analizi poslovanja. Kadar govorimo o kapitalu, se je treba zavedati, da je v bilancah na drugi strani kot premoženje. Kapital označujemo namreč kot obveznost, ker ga je potrebno na neki točki vrniti. Toda človeškega kapitala ni potrebno vrniti. Je v lasti zaposlenih, ki nam ga posojajo ves čas, dokler so pač zaposleni v podjetju. Te nerodnosti, ki jih potencira vztrajanje pri preživelih računovodskih standardih, ki neopredmetenega premoženja ne znajo vrednotiti drugače kot strošek, povzročajo zmedo, iz katere izvira pojmovanje zaposlenih kot strošek. Temu cinično pravijo računovodje »strošek na dveh nogah«. Vendar zaposleni nesporno dodajajo vrednost in zato sodijo v kategorijo premoženja. Celo več, so edino aktivno premoženje podjetja, saj imajo denar, krediti, tehnologija, oprema in energija le pasivni, inertni potencial, ki ne dodaja ničesar, če tega ne sproži človek. Dokazana je korelacija med uspešnostjo podjetja in ravnanjem s kadri.

Tradicionalna analiza poslovanja podjetja skoraj v celoti zanemara ocenjevanje prvin, ki jih management znanja šteje za ključne pri uspešnem poslovanju podjetja. Tradicionalna analiza poslovanja se dotika teh prvin še najbolj v okviru podanalize zaposlenih (ocenjevanje obsega in strukture zaposlenih, dinamiko zaposlenih, tehnično opremljenost zaposlenih, proizvodnih lastnosti zaposlenih). Prihajajoča era znanja pa zahteva nove pristope. Klasične analize, ki temeljijo v glavnem na vrednostnih (finančnih) podatkih, bo potrebno dopolniti in uravnotežiti z analizo kvalitativnih (nefinančnih) podatkov, ki bo primerno zajela stanje in spremembe v neotipljivih sredstvih podjetja in v njegovem intelektualnem kapitalu. Vendar pa podjetja čaka kar nekaj sprememb in ovir na tej poti. Naj omenim le tri najpoglavitejše: počasna organizacijska prenova in nepripravljenost managerjev na spremembe ter sama neotipljiva narava intelektualnega kapitala, ki ga je težko izmeriti.

Ta nov trend ali obdobje znanja pa zahteva tudi spremembe v organizacijski strukturi in kulturi podjetja. Organizacije, ki bodo hotele uspevati v 21. stoletju, se bodo morale učinkovito učiti, bolj učinkovito kot konkurenčna podjetja. Morale bodo pravzaprav nenehno izboljševati načine pridobivanja znanja. Le tako bodo tudi z visokimi osebnimi dohodki lahko tekmovali z agresivnimi državami, ki vstopajo na trg z izdelki, v katere so vgrajene nizke plače delavcev. Osrednje vprašanje v organizacijah bo v naslednjih letih management znanja. Največji izziv bo pripravljenost organizacije, da svojim delavcem omogoči učenje in napredek in njena zrelost v ustvarjanju in vzdrževanju mehanizmov in priložnosti, ki to omogočajo. Organizacija naj bi omogočala odprtost in pripravljenost deliti informacije in znanje, ustvarjalnost in svobodo eksperimentiranja kot tudi spodrseljajev; ustvarjala naj bi tekmovalno delovno okolje in kulturo, ki vzpodbuja učenje. Več o učeči se organizaciji pa bom govorila v naslednjem poglavju.

4. UČEČA SE ORGANIZACIJA

Učenje združbe (ang. organizational learning) in management znanja sta prijema, ki sta se razvila za boljše obvladovanje učenja in znanja v podjetjih. Področje učenja združbe vključuje in opredeljuje proces učenja v podjetju in okolje, ki je potrebno za vpeljavo tega procesa. Učenje v podjetju, tako na ravni posameznikov, skupin ali združbe, ustvarja novo znanje v organizaciji.

Temeljna razlika med klasičnim in učečim se podjetjem je predvsem razlika v duhu in kulturi: medtem ko klasično podjetje v središče postavi organizacijo in dobiček, ljudje pa ji predstavljajo predvsem strošek, razume učeče se podjetje kot svoj temelj dejavnega, ustvarjalnega človeka, vključenega v sociokulturni sistem, kot lastnika svojih možganov, znanj in sposobnosti. Temeljni procesi so procesi učenja, temeljni izdelki pa so izdelki znanja.

4.1. Opredelitev učeče se organizacije

Učeča se organizacija je organizacija, ki neprestano pridobiva, ustvarja in transformira znanje ob stalnem spreminjanju načina odzivanja in delovanja (Peršak, 2003). Pri nas se Inštitut USP ukvarja prav s tematiko učečega se podjetja in ugotavlja, da ni veliko managerjev, ki bi znali kompetentno voditi učečo se organizacijo, zato tudi ni veliko takšnih organizacij. Tudi v tuji

literaturi zasledimo kar nekaj avtorjev, ki definirajo pojem učeče se združbe. Naj jih nekaj naštejemo.

Garvin (Vinazza, 2001, str. 6) definira učečo se združbo kot združbo, ki je sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje ter modificirati vedenje, ki odseva nova znanja in nova razumevanja.

Senge (1992, str. 143) pa pravi, da je učeča se združba združba, kjer ljudje kontinuirano širijo svoje zmogljivosti za ustvarjanje rezultatov, ki jih resnično želijo doseči, kjer se gojijo novi in ekspanzivni vzorci mišljenja, kjer so sproščene kolektivne aspiracije in kjer se ljudje neprestano učijo skupnega učenja. V isti knjigi je ta pionir učeče se organizacije tudi opredelil njenih pet elementov:

- sistemsko mišljenje: sistemski pristopi, celovitost razumevanja in pristopov, upoštevanje vseh vidikov,
- osebno mojstrstvo: razvoj posameznika in njegove odličnosti, nujno doseganje sprostivne posameznikovih potencialov,
- razvoj miselnih modelov kot globinskih usmerjevalcev posameznikov, organizacije in njene kulture,
- udeležba v skupni viziji: samo skupna vizija omogoča sinergije potencialov in ustrezno motiviranost udeležencev,
- timsko učenje kot najintenzivnejša možnost za sodelovanje, razvoj komunikacije in prenosa znanja.

Nonaka (1995, str. 97), ki učečo se združbo imenuje »združba ustvarjanja znanja«, je postavil naslednjo definicijo: »V združbi ustvarjanja znanja, izumljanje novega znanja ni specializirana aktivnost – domena razvojnih oddelkov ali marketinga ali strateškega planiranja. To je način obnašanja, dejansko način obstoja, v katerem je vsak delavec, delavec znanja«.

4.2. Aktivnosti učeče se organizacije

Garvin (Klep, 1998, str. 9) je navedel naslednje aktivnosti učeče se organizacije:

- sistematično reševanje problemov,
- učenje iz preteklih izkušenj,
- učenje od drugih,
- razširjanje pridobljenega znanja.

Za učečo se organizacijo je bistveno, da učenje vključuje ne samo spoznavno fazo ampak tudi vedenjsko, torej spremembo vedenja članov organizacije. Pri tem mislim na tako spremembo vedenja, ki vodi v izboljššan poslovni rezultat. Kljub temu pa večina organizacij niti v najbolj razvitih državah ni taka. Ljudje se namreč upirajo spremembam, vzrokov za to pa je cela vrsta, od neobveščenosti, bojzani pred neugodnimi ekonomskimi in socialnimi posledicami ter strahu pred neznanim, pred problemom, ki ga ne znamo rešiti in ga zato spregledamo ali se mu skušamo kako drugače izogniti.

5. MANAGEMENT ZNANJA

Gospodarjenje z znanjem je temelj poslovne politike učečega se podjetja in pomeni predvsem znati »gospodariti z ljudmi«. Izraz je preveč trd, vendar pa je dejstvo, da živimo v »okolju človeka«, kot pravi »mislec učečih se podjetij« Arie de Geus (Peršak, 2003). 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.

Jedro moje diplomske naloge proučuje še bolj podrobno to poslovanje z ljudmi, zanima me predvsem njihovo znanje, ki je ena izmed kakovosti zaposlenih v neki združbi, ki je najbolj pomembna za uspešnost te združbe. Zanima me torej management znanja (v nadaljevanju MZ). Pomeni predvsem odgovorno, podjetniško, ekonomsko smotrno ravnanje z znanjem.

MZ je torej 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 in evaluacije rasti znanja predvsem v povezavi s poslovno učinkovitostjo in uspešnostjo organizacije ter ljudi v njej.

5.1. Opredelitev managementa znanja

Glede na to, da je znanje ključ do uspešnega konkuriranja in v današnji eri znanja najbolj pomemben produkcijski faktor, ga je potrebno učinkovito poslovoditi. V središču poslovanja znanja po vsem, kar sem doslej povedala, je problem pridobivanja, ustvarjanja in izkoriščanja intelektualnega kapitala v podjetju in preoblikovanje človeškega v strukturni kapital podjetja. Vendar pa je za učinkovito ustvarjanje, prenos in uporabo znanja potrebno nekaj korenitih sprememb. Potrebne so številne spremembe na vseh področjih v podjetju, ki ustvarijo podporno okolje. O teh spremembah bom pisala v naslednjih podpoglavjih.

Kot sem že v prejšnjih poglavjih opredeljevala pojme po definicijah različnih avtorjev, bom tudi o MZ govorila s perspektive nekaj avtorjev, ki vsak po svoje gledajo na ta pojem. Paradigma MZ je namreč dokaj mlada, zato je povsem razumljivo, da še ni razvita enotna, standardizirana opredelitev MZ, saj to področje v podjetju zavzema široke razsežnosti, ki se nanašajo na kulturo, organiziranost podjetja, politiko upravljanja s človeškimi viri, na motivacijski sistem, izobraževalne procese, itd.

Pri MZ gre za splet usmeritev, organizacijskih struktur, postopkov, aplikacij in tehnologij, ki je v podjetje vpeljan z namenom izboljševanja učinkovitosti odločanja posamezne skupine ali celotnega podjetja (Bair, 1997, str. 2). MZ skrbi za identificiranje, poslovanje in alokacijo vsega znanja v podjetju, vključno z bazami podatkov, dokumenti in - kar je najpomembnejše - skritim strokovnim znanjem ter izkušnjami posameznih zaposlenih. Cilj MZ je hiter in preprost

dostop do vseh informacij, pri čemer poudarja pomembnost medosebne komunikacije pred samim zajemanjem in shranjevanjem znanja.

Sveiby pojasnjuje MZ kot umetnost ustvarjanja vrednosti za podjetje s pomočjo gospodarjenja nematerialnih sredstev. Na organizacijo pa gleda kot na mrežo znanja in njegovih tokov (Sveiby, 1998). Brookingova pojmuje MZ kot aktivnosti postavljanja strategij in taktik, ki se nanašajo na premoženje, osredotočeno na ljudi. Med to premoženje naj bi sodile sposobnosti, »know-how«, izkušnje, itd. (Brooking, 1997, str. 364). Lankova razume smiselnost procesa MZ takole: » Z namenom maksimirati vrednost odjemalcem, morajo imeti zaposleni v podjetju izjemne sposobnosti za ustvarjanje, izboljševanje in porazdeljevanje intelektualnega kapitala znotraj podjetja. MZ je pojem, ki pokriva vse stvari, ki morajo biti prisotne (gre za procese, sisteme, vloge, itd.), da lahko razvijamo in izboljšujemo te sposobnosti« (Lank, 1997, str. 364).

Glede na prikazane opredelitve ter glede na to, da se v podjetju ključni problemi, povezani z znanjem, nanašajo na njegovo pridobivanje, ustvarjanje ter izkoriščanje, se mi zdi smiselno MZ razumeti kot tisti del celotnega procesa managementa, ki (1) skrbi za sistematično pridobivanje, ohranjanje, ustvarjanje, razvijanje in izkoriščanje znanja v podjetju ter (2) skuša čim večji del človeškega kapitala podjetja spremeniti v njegov strukturni kapital, s čimer naj bi omogočil, da podjetje svoje cilje dosega na smotern način.

5.1.1. Strategije uresničevanja managementa znanja

MZ pojmuje kot načrtno usmerjeno aktivnost v podjetju, ki zajema prepoznavanje ključnega znanja v podjetju, oblikovanje novega potrebnega znanja ter aktivno prenašanje le-tega med zaposlenimi po organizaciji. Vsi ti procesi morajo biti aktivno vpeti v celotno delovanje organizacije, postati morajo ključni del t.i. kulture znanja v organizaciji in podprti z ustrezno informacijsko tehnologijo, predvsem pa povezani z ustrezno politiko upravljanja s človeškimi viri in s tem pravilno definiranimi in uvedenimi kadrovskimi procesi v podjetju (sistem motiviranja, komuniciranja, razvoja kadrov, karierni modeli), saj so zaposleni pomemben del intelektualnega kapitala, na katerega se navezuje poslovanje znanja.

Dejstvo je tudi, da imajo različne panoge v gospodarstvu različne strategije uresničevanja MZ. V organizacijah, ki so v veliki meri odvisne od stopnje razvoja svojih intelektualnih kapacitet, npr. farmacevtska podjetja, se znanje pojmuje kot bistvena konkurenčna prednost podjetja. Zato ga je potrebno nenehno razvijati in nadgrajevati ter skrbno varovati pred konkurenco. Pri njih je MZ ključna strateška usmeritev podjetja. Druge dejavnosti, npr. tehnološko visoko razvita proizvodnja, kot so avtomobilska ali letalska, MZ uvajajo zaradi razvoja novih izdelkov in zvišanja kakovosti storitev. Nekatere dejavnosti, kot so svetovalna podjetja, pa imajo MZ v bistvu za njihov prodajni produkt, ki ga želijo implementirati v neko podjetje.

5.1.2. Načela managementa znanja

Tom Davenport, ki je eden izmed ključnih avtoritet na področju MZ, navaja deset temeljnih načel MZ (Planko, 2001, str. 10):

- Poslovođenje znanja je drago. Podjetja, ki se intenzivno ukvarjajo z MZ, v razvoj znanja in njegovo poslovođenje investirajo 5 % do 10 % dohodkov.
- Učinkovito poslovođenje zahteva rešitve za sodelovanje ter združevanje tehnologije in človeka, saj je informacijska tehnologija vez in pripomoček, ki omogoča »ulov« in prenos znanja po organizaciji.
- MZ ima lahko tudi politično noto, saj velja načelo »znanje je moč«. Pomembno pa je prepričati ljudi, da je skupno znanje tisto, ki ima največjo moč.
- MZ zahteva sposobne posameznike, ki se ukvarjajo z MZ in so odgovorni za uvajanje koncepta v prakso.
- Za MZ imata večjo praktično vrednost sodelovanje in komuniciranje v podjetju kot pa stroga hierarhija.
- Čeprav sta MZ in njegova širitev med zaposlenimi nevsakdanji dejanji, je potrebno posamezne zaposlene spodbujati in opogumljati za deljenje znanja s sodelavci.
- MZ pomeni tudi izboljševanje procesov, ki se tičejo znanja, kar pomeni, da morajo biti izboljšave zaznavne tudi pri procesih, ki vključujejo kreiranje, uporabo in širjenje znanja.
- Dostop zaposlenih do znanja je šele osnova, uporabniki znanja - zaposleni morajo vključevati in povezovati svoje znanje v smiselno celoto, ki je potrebna za uspešno delovanje organizacije kot celote.
- MZ je koncept, ki se izvaja kontinuirano. Postati mora stalni del podjetja, ravno tako kot npr. upravljanje s financami, človeškimi viri, itd.
- Za uspešen MZ je potrebna t.i. nenapisana pogodba o znanju, ki opredeljuje kdo od zaposlenih ima določeno znanje in kdo ga ima pravico uporabljati.

Iz tega lahko povzamem, da je MZ nov, celovit pogled na znanje in opozarja na njegovo uporabno vrednost ter nudi določena izhodišča, domneve in načine za uspešno implementacijo koncepta v prakso.

5.2. Dejavniki, ki vplivajo na management znanja

Potrebno je opredeliti dejavnike, ki določajo podjetjem, ali bodo uspešna pri uvajanju MZ v podjetja ali ne.

Raziskave Gartner Group kažejo, da je uveljavitev MZ odvisna od kulturnih, projektnih in tehničnih temeljev posameznega podjetja (Pavlovčič, 2000, str. 28):

- **Kulturna infrastruktura:** Potrebno je nadomestiti obstoječo kulturo, v kateri velja, da bolj ko posameznik drži svoje znanje zase, večji sta njegova zaposlitvena varnost in plača. Sodelovanje, participacija in zaupanje so glavni pogoji za uspešen MZ. Zavedati se moramo pomembnosti internega komuniciranja, pri čemer to niso le interni časopisi, bilteni, oglasne table in v zadnjih letih intranet. To so le kanali, orodja komuniciranja, ki so praviloma enosmerni. Potrebno je dvosmerno komuniciranje, kar pomeni vzpostavljanje in vodenje dialoga. Pomemben je predvsem osebni stik, saj medosebne komunikacije ne more nič nadomestiti.
- **Projektna infrastruktura:** Z MZ postaja pomemben projektni način dela, ki ga opravlja v ta namen organizirani projektni tim s projektnim vodjem na čelu. Tako znanje posameznikov postaja znanje podjetja.

- Tehnična infrastruktura: Implementacija MZ je možna le preko informacijske tehnologije, katere cilj je pospeševanje oblikovanja, utelešenja, razširitve, uporabe in MZ. Implementacija bo uspešna, če v podjetju že imajo neke tehnične in uporabniške izkušnje s posameznimi orodji komuniciranja.

5.3. Uvajanje in izvajanje managementa znanja v podjetju

Pri uvajanju MZ v organizacijo se srečujemo s procesi, ki so ključni in nepogrešljivi pri uvajanju in razvoju MZ za posamezno podjetje.

5.3.1. Procesi managementa znanja

Med najpomembnejše procese uvajanja MZ sodijo procesi identificiranja pomembnega znanja v podjetju in določitev virov znanja, kreiranje znanja in pretok znanja med zaposlenimi, oblikovanje baze najpomembnejšega znanja v podjetju in nenazadnje vzpostavitev takšnih sistemov in mehanizmov v podjetju, ki pridobljeno znanje v podjetju tudi ustrezno varujejo pred konkurenco.

Identificiranje in kodificiranje znanja je največkrat začetni proces MZ. Najprej je treba prepoznati ključno znanje za podjetje, ga locirati (interno, eksterno), določiti njegove nosilce ter oceniti obseg znanja, ki ga imajo. Kodificiranje znanja v organizaciji pomeni oblikovati znanje v takšno obliko, da bo dostopno vsakemu zaposlenemu v organizaciji, ki bo posamezno znanje potreboval. V organizaciji je potrebno določiti poslovne cilje in namene, v katere se bo uporabljalo kodificirano znanje. Nekatera podjetja uporabljajo tudi »zemljevid« znanja organizacije, da imajo v podjetju pregled nad tem, katero znanje je že v podjetju in katero bi bilo treba še pridobiti. Mnoga podjetja pa nimajo ustreznega popisa potrebnega znanja in informacij, da bi zaposleni natančno vedeli, kje dobiti ustrezne informacije. Običajno si pri tem pomagajo z vprašalniki in razgovori z zaposlenimi, ki določena znanja imajo.

Podjetja pa morajo skrbeti za nenehno pridobivanje znanja, ki jim omogoča napredek in razvoj. Znanje podjetja pridobivajo na različne načine, odvisno od interesov, potreb, stroškov, možnosti in racionalnosti pridobivanja posameznega znanja. Najbolj klasičen način pridobivanja znanja poteka preko učenja zaposlenih in oblikovanja novega znanja v podjetju. Podjetja pa se poslužujejo tudi pridobivanja znanja od strank, konkurentov in zunanjih strokovnjakov. Vedno več je tudi akvizicije, kjer gre za najemanje ali kupovanje znanja na hiter in enostaven način, npr. najem zunanjega svetovalnega podjetja. Drugače pa v podjetju skrbijo za pridobivanje znanja posebni podporni oddelki, ki se prilagajajo in odzivajo na spremenjene potrebe po znanju glede na okolje.

Prenos znanja po organizaciji in med zaposlenimi predstavlja zelo pomemben del MZ. Samo kodificiranje, identificiranje in kreiranje znanja namreč ni dovolj za maksimalen izkoristek učinkov znanja v organizaciji. Potrebno je graditi posebno strukturo in kulturo organizacije v podjetju, ki bo omogočala hiter pretok znanja po podjetju. Nekatere vrste znanja se lažje in hitreje prenašajo po podjetju kot druge. Lahko trdim, da je eksplicitno znanje, ki je spravljen v raznih dokumentacijah in poročilih, lažje prenašati kot tiho ali tacitno znanje posameznikov. Kot sem omenjala že v poglavju znanja, je na tem področju prehajanja znanja iz ene oblike v drugo, pisal

Nonaka (1995, str. 45). Omenjal je štiri konverzijske procese: socializacija, eksternalizacija, kombinacija in internalizacija.

Vsi trije predhodno navedeni procesi MZ v organizaciji so tako rekoč brezpredmetni, če podjetje znanja ne zna ustrezno izkoristiti in uporabiti v smislu poslovnega razvoja in napredka in ga tudi ustrezno varovati. Znanje, ki je za vsako organizacijo zelo pomembno, mora organizacija tudi ustrezno ceniti, organizirati in ga varovati. Sodobna podjetja imajo svoje podatkovne baze znanja urejene računalniško. Bistvo oblikovanja baz znanja v podjetjih je v tem, da se tiho (tacitno) znanje prelevi v bolj oprijemljivo, izraženo (eksplicitno) znanje, ki iz posameznikovih glav prehaja v trdnejše oblike, dostopne širšemu krogu zaposlenih. Tako je znanje bolj varno in ostane podjetju tudi, če posameznik odide iz podjetja. Vendar pa tudi pri tako organiziranih bazah znanja prihaja do težav, ker do teh znanj lahko pride tudi konkurenčno podjetje. Zato podjetja uporabljajo razne mehanizme za zaščito svojega znanja kot so: pravni mehanizmi (zaščita intelektualne lastnine, konkurenčne klavzule), socialnimi mehanizmi (organizacijska kultura, ki temelji na lojalnosti) in strukturni in sistemski mehanizmi (pretvorba iz človeškega v strukturni kapital).

5.3.2. Izzivi implementacije managementa znanja

Implementacijo MZ v podjetja ni možno izvesti na kratek rok, temveč se rezultati pokažejo šele čez določen čas. Uresničevanje in izvajanje sprememb v organizaciji je v mnogih primerih zelo težavno, dolgotrajno in včasih tudi mučno tako za zaposlene kot tudi za management podjetja. Potrebno je predvidevati vse zahtevane spremembe v podjetju, ki zahtevajo ustrezno upravljanje in ravnanje vodstva podjetja, saj lahko nepravilno vodene strateške spremembe pomenijo za podjetje dolgoročnejshe neuspehe, za zaposlene pa odpor do vsakršnih sprememb.

Organizacije, ki so se odločile za uvajanje MZ, se morajo poleg že naštetih izzivov in sprememb v celotni organizaciji spopasti tudi z razvijanjem novih vlog in delovnih mest v organizaciji ter s pridobivanjem novih znanj in spretnosti, ki so povezane s kreiranjem in transferjem znanja.

5.4. Trendi razvoja managementa znanja

Vse več raziskav dokazuje, da se programi MZ ne uveljavljajo v podjetjih tako uspešno zato, ker kulturni, projektni in tehnični temelji podjetja niso sposobni podpreti in obdržati sprememb, ki jih prinaša MZ. Podjetja, tudi če se ta nahajajo v panogah »stare« ekonomije, bodo morala začeti ceniti znanje svojih zaposlenih in znanje v podjetju. V nasprotnem primeru bodo sicer lahko uspešna, vendar se bo njihova produktivnost nasproti podjetjem, ki so se prilagodila, zmanjševala. Taka podjetja (ali države) bodo priča naraščajočim stroškom in padajočim cenam izdelkov (ker bodo ostala podjetja bolj učinkovita); to bo posledično povzročilo padanje učinkovitosti.

V člankih, ki se ukvarjajo z omenjeno temo, lahko tudi zasledimo predvidevanja, da bodo v prihodnosti igrala na odru svetovnega oz. globalnega trga glavno vlogo podjetja, ki se bodo naučila učinkovito poslovoditi znanje tudi prek nacionalnih meja. Tu niso mišljene multinacionalke, ki so prisotne na mednarodnih trgih že dolga desetletja, temveč manjša podjetja, ki so bila do sedaj osredotočena na majhne, lokalne trge.

5.4.1. Vpliv globalizacije na management znanja v podjetju

Ko govorimo o globalizaciji, največkrat mislimo na ekonomsko in s tem posledično tudi na kulturno globalizacijo. Koncept globalizacije zavzema množico medsebojno povezanih procesov, ki se med drugim zavzemajo za povečanje števila transakcij kapitala, blaga, ljudi in znanja.

Zlasti prenos znanja se je v zadnjih letih neverjetno povečal in skoraj ni več globalno delujoče organizacije, ki ne bi tudi z znanjem upravljala globalno. Globalizacija je v kontekstu MZ ključna sila, ki je prisilila podjetja, da z znanjem svojih zaposlenih in z znanjem v podjetju začno aktivneje upravljati. Globalizacija je »kriva« za prav vsako iznajdbo na tem področju v zadnjih nekaj letih, zato lahko trdim, da globalizacija pozitivno vpliva na MZ v podjetju.

Vse večja pomembnost znanja sili podjetja k mednarodnem združevanju. Podjetje je vse manj »otok« moči v gospodarstvu in vse bolj postaja »vozlišče« v mreži povezav med podjetji. Tokovi informacij se izboljšujejo, razdalje med podjetji pa se 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 pa 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.

Podjetja so morala spremeniti način poslovanja in se premakniti iz nacionalnih trgov na globalni trg. Seveda je razvoj tehnologije, v prvi vrsti računalniške in telekomunikacijske, omogočil lažji MZ v podjetjih, ki poslujejo globalno. Treba pa je poudariti, da nobena tehnologija ne more nadomestiti poslovne kulture, ki ne spodbuja zaposlenih k izmenjavi mnenj in znanj.

5.4.2. Vpliv informacijske tehnologije na management znanja

Management znanja (ang. Knowledge management-KM) bi lahko primerjali z industrijsko revolucijo, kjer je prehod iz ročno v strojno usmerjeno proizvodnjo vodil do eksplozije produktivnosti in novih tehnologij. Podobno v dobi komunikacijsko – informacijske revolucije MZ usmerja prehod iz ročnega generiranja informacij (tiskani dokumenti, klasični arhivi) v celovit sistem digitalnega procesiranja informacij, strukturiranja le-teh v znanje ob širokih možnostih učinkovite uporabe in izrabe informacij. MZ tako postaja gonilo revolucije znanja, ki se uveljavlja v vseh družbenih strukturah. Tržišče in potrebe po rešitvah MZ naraščajo eksponentno, predvsem zaradi vedno večje prepletenosti komunikacijskih sistemov, ki omogočajo enostaven dostop do enormnih količin v glavnem nestrukturiranih informacij.

Informacijska infrastruktura ali informacijska tehnologija, kot jo pogosto imenujemo, je materialna osnova v pojavnih oblikah 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. Že v vsakem podjetju najdemo

računalnike, saj se je tehnika v zadnjem obdobju precej pocenila, vendar pa je uporaba pravih programov tista, ki daje podjetju prednost pred konkurenti.

Kadar govorimo o klasičnem MZ obravnavamo tri nivoje:

- organizacija in ljudje v njej – viri znanja,
- poslovni procesi – uporaba znanja,
- tehnologija – informacijski sistem.

Na informacijsko – tehnološkem nivoju je MZ v grobem sestavljen iz štirih segmentov:

- upravljanje z vsebino in informacijami (metamodeli, digitalno založništvo, semantične mreže, ontologije, itd.),
- prenos znanja in informacij (informacijski portali, inteligentna preiskovanja, izobraževanje preko elektronskih medijev, personalizacija, itd.),
- zajemanje znanja in spremljanje ter krmiljenje pretoka znanja (workflow, real time collaboration),
- analize podatkov ter generiranje novega znanja (data, text in web mining, skladiščenje podatkov, business intelligence, itd.).

Nove tehnološke infrastrukture, npr. intranet, omogočajo lažji prenos in pretok informacij znotraj organizacije, izboljša pa se tudi možnost komuniciranja med organizacijami. Je nekakšna vez med informacijami in vsemi zaposlenimi, ki se z njo lažje povezujejo, sodelujejo in komunicirajo. V organizaciji torej omogoča hitrejšo in učinkovitejšo realizacijo koncepta MZ in tako pomeni enega izmed njegovih pomembnih dejavnikov.

Pri tem lahko identificiramo vsaj štiri pomembne razsežnosti, pri katerih je pomembna informacijska tehnologija – govorimo o t.i. 4C modelu (connections, communications, conversations, collaborations). V slovenščini so te razsežnosti povezovanje, načini komuniciranja, pogovarjanje in sodelovanje (Planko, 2001, str. 58).

Povezovanje vključuje povezavo med posamezniki in računalniki. Pomeni izgradnjo ustrezne računalniške mreže znotraj organizacije, ki omogoča fleksibilnejši in hitrejši pretok informacij po organizaciji. *Načini komuniciranja* pomenijo vzpostavitev takšnih sistemov medsebojnega komuniciranja, ki med zaposlenimi omogoča izmenjavo sporočil, novih idej (npr. elektronska pošta). *Pogovarjanje* omogoča intenzivne interakcije med posameznimi zaposlenimi, ne le znotraj posamezne organizacije; sodobna tehnologija omogoča tudi razgovore na daljavo (video konference). *Sodelovanje* – novi načini komuniciranja (groupware, satelitske povezave, itd.) omogočajo tudi aktivnejše sodelovanje posameznih zaposlenih; z najsodobnejšimi odkritji je mogoča povezava več uporabnikov na različnih koncih sveta, tako da si lahko strokovnjaki nemoteno izmenjujejo mnenja, izkušnje, podatke in ideje.

Kot vir informacij in pripomoček za njihovo pridobivanje se podjetja vse bolj odločajo za centralizirano skladiščenje svojih pomembnih informacij. Najbolj razširjena oblika za to je oblikovanje t.i. podatkovnih skladišč (ang. datawarehouse), ki pomenijo centralizirano skladišče visoko strukturiranih informacij in se uporabljajo pri analizah in odločitvah zaposlenih, ki se ukvarjajo z znanjem. V podatkovnih skladiščih organizacije so zbrani podatki iz mnogih različnih

virov, ki se zberejo in uredijo v enotno podatkovno bazo. Prvo takšno podatkovno shrambo so oblikovali v IBM z namenom čim večje dostopnosti vseh podatkov, ki so potrebni pri tržnih analizah. Podatkovne shrambe v organizaciji pomagajo pri razumevanju in spremljanju poslovnih trendov, marketinških akcij, z dostopnostjo ustreznih informacij pa se olajša odločanje v organizaciji.

Kot zaključek tega poglavja pa bi omenila orodje podjetij, ki se v zadnjem času vse bolj pogosto uporablja za učinkovito elektronsko povezovanje in komuniciranje med posameznimi zaposlenimi znotraj organizacije – *intranet*. Uporablja se kot informacijski pripomoček, ki je zelo enostaven in ga lahko uporabljajo tudi posamezniki, ki sicer niso prav večji na področju računalništva. Informacije, ki krožijo po intranetu, 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, itd. Intranet torej omogoča zelo intenzivno komunikacijo med zaposlenimi, kar pomeni tudi dobro podlago za izmenjevanje znanja, mnenj in poslovnih izkušenj.

Kljub velikemu pomenu, ki ga ima razvoj sodobne tehnologije na uresničevanje uspešnega MZ, pa je zmotno prepričanje, da je informacijska tehnologija edini, ključni dejavnik navedenega koncepta. MZ je namreč predvsem upravljanje z ljudmi in razvojem njihovih sposobnosti, vloga tehnologije pa je v tem procesu povezovalna in podporna. Informacijska tehnologija je nekakšna vez med informacijami in vsemi zaposlenimi, ki se z njo lažje povezujejo, sodelujejo in komunicirajo.

5.4.3. Vpliv managementa znanja na organizacijsko strukturo

Šele sprememba klasične hierarhične organizacijske strukture poleg nekaterih drugih sprememb omogoči, da se lahko začne spreminjati kultura podjetja, ki je ključna, da so strokovnjaki posamezniki voljni svoje tiho znanje deliti z ostalimi, ga oplajati v projektih skupinah in tako omogočiti ustvarjanje znanja v podjetju. MZ je velikokrat usojen na neuspeh prav zaradi nepravilne organizacijske strukture, zato mora biti pravilna organizacijska struktura predpostavka modela MZ, ne pa šele njegova posledica.

V nadaljevanju na kratko predstavljam dva koncepta, ki sta še posebej zanimiva. To sta t.i. obrnjena organizacijska piramida in pajkova mreža.

Obrnjena organizacijska piramida pomeni, da na vrhu ni več vrhovni manager, temveč vrhunski strokovnjaki, ki so tudi največji vir znanja v podjetju. Pod njimi se nahajajo t.i. podporni štabi (nekdanji linijski managerji), na dnu piramide pa je vrhovni manager. Takšna organizacijska struktura ima smisel, če posamezni strokovnjaki utelešajo večino znanja, s katerim podjetje razpolaga, če med sabo ne sodelujejo pri reševanju problemov in če uporabljajo znanje pri kontaktu s klienti. Mnoge zdravstvene ustanove, svetovalna podjetja in univerze uporabljajo to obrnjeno organizacijsko strukturo. Bivši linijski poslovodje, ki imajo zdaj le podporno funkcijo, pa izgubijo formalno avtoriteto, kar lahko povzroča prave travme. Še večjo nevarnost za uspešnost takšne organizacije (sestava razmerij) pa predstavlja nenadno pooblaščenje strokovnjakov, ki lahko zaradi prevelike moči postanejo odporni na pravila in navodila v podjetju. Rešitev je zadostna informiranost in kontrola. Kot zadnje pa bi omenila tudi potencialno težavo povezano z

informacijsko infrastrukturo (programska oprema). Ta mora služiti dvema funkcijama, ki sta v novi organizaciji precej konfliktni. Okrepiti mora namreč spoštovanje pravil, po drugi strani pa mora omogočiti nemoteno delo strokovnjakom. Zaradi vsega tega je potrebno organizacijske piramide obračati na glavo zelo previdno in le, če so za to izpolnjeni nekateri pogoji (Quinn et al., 1996, str. 77):

- če se izkaže, da individualni strokovnjaki predstavljajo večino intelektualnega kapitala podjetja,
- če se ne zahteva medsebojno sodelovanje teh strokovnjakov,
- če strokovnjaki svoje znanje lahko »prodajajo« kupcem, s katerimi pridejo v stik.

Relativno nov koncept organizacijske strukture pa je tudi pajkova mreža. Njegova bistvena prednost je v tem, da omogoča zelo hitro reagiranje na specifične probleme, ki se lahko pojavijo v poslovanju podjetja. Ko se pojavi potreba (nek projekt), se strokovnjaki zelo hitro timsko povežejo med seboj (od tu tudi ime pajkova mreža), ko pa je projekt zaključen, te povezave začasno razpadejo, dokler se zopet ne pojavi potreba po njihovi združitvi. Koncept pajkove mreže je še posebej uporaben, če je znanje v podjetju razpršeno med več posamezniki in se zaradi kompleksnosti problema zahteva njegovo timsko reševanje. V praksi je ta oblika organiziranosti prisotna predvsem v raznih svetovalnih podjetjih, investicijskih bankah, raziskovalnih skupinah, farmacevtskih podjetjih, itd. (Quinn et al., 1996, str. 78-79).

Ena najvidnejših sprememb v organizaciji podjetja bo namestitev odgovorne osebe za področje MZ. V ZDA in ponekod v Evropi lahko v nekaterih podjetjih že najdemo glavnega managerja za vprašanja znanja, šefa za intelektualni kapital, direktorja za razvijanje znanja, managerja znanja, itd., kar kaže, da se vodstvo podjetja vse bolj zaveda pomembnosti MZ (Lank, 1997, str. 409). Naloga managerjev znanja je, da ugotavlja tacitno znanje v podjetju, razvija ustrezne mehanizme za ustvarjanje »skladišč« znanja in mehanizme, ki omogočajo dostope do znanja v podjetju ter procese vzdrževanja baze tega znanja v podjetju. Naloga teh managerjev je tudi ugotavljanje manjkajočega znanja in vzpostavljanje mehanizmov, ki bodo to pomanjkljivost odpravljali. Odločajo tudi o investicijah v procese, informacijsko tehnologijo, mehanizme za pretočnost znanja po podjetju ter razvijajo merila za ocenjevanje donosnosti takšnih investicij.

Naloga organizacij, ki želijo uvajati MZ in zatorej v podjetju ustrezno strukturo in kulturo, ki bo te spremembe podpirala in ne ovirala, so kar zahtevne. Veliko podjetij na tej poti ne uspe in zato upravljajo z zaposlenimi in njihovim znanjem po občutku in kakor menijo, da je zanje najboljše.

6. MANAGEMENT ZNANJA V ŠTIRIH SLOVENSkih KNJIŽNIH ZALOŽBAH

6.1. Metodologija

Svoj teoretični del diplome sem želela preveriti še v praksi z intervjuji v štirih podjetjih. Hotela sem izvedeti, v kolikšni meri je prisoten MZ v slovenski podjetniški praksi in kako podjetja premagujejo ovire in probleme na poti uvajanja tega procesa v svoje poslovanje. Zanimalo me je

tudi, v kakšni meri direktorji ali kadrovniki sploh poznajo pojem MZ in ali ga smatrajo za pomemben gradnik svoje konkurenčne prednosti.

Za primerjavo sem v svoj vzorec izbrala štiri podjetja iz založbene dejavnosti: založbo Mladinska knjiga, Državno založbo Slovenije, založbo Vale-Novak in Prešernovo družbo. Podjetja sem izbrala načrtno iz iste dejavnosti, da sem lahko izničila vpliv druge dejavnosti na zahteve MZ in se lahko osredotočila le na vpliv različne velikosti in uspešnosti podjetij. V raziskavo sem namreč vključila dve veliki, eno srednje in eno majhno podjetje.

Pri empiričnem proučevanju sem se odločila za metodo študije primerov in standardiziranih intervjujev z direktorji in kadrovniki izbranih podjetij. Predhodno sem jih poklicala po telefonu in jih seznanila s temo pogovora, oni pa so me napotili na primerno osebo za intervju. Osebni intervju je trajal v povprečju 45-60 minut. Vključeval je 27 vprašanj, ki so deljena po sklopih glede na tematiko.

Prvi sklop vprašanj se nanaša na kadre, na načine pridobivanja in izobraževanja zaposlenih, ki s svojim znanjem, sposobnostmi in lastnostmi prispevajo k dodani vrednosti za podjetje. Drugi sklop vprašanj je bil namenjen znanju, njegovemu pomenu, pridobivanju, delitvi med zaposlenimi in njegovemu varovanju. Tretji sklop vprašanj se ukvarja z intelektualnim kapitalom in poznavanjem le-tega med slovenskimi podjetniki kot tudi načini meritev, ki se jih poslužujejo za ocenjevanje tega kapitala. Četrti, glavni sklop vprašanj, ki predstavlja jedro mojega intervjuja, je namenjen samemu pojmu MZ: kaj si podjetja pod tem pojmom predstavljajo, ali lahko potrdijo njegovo prisotnost pri njih, kje vidijo prednosti in kje težave pri uvedbi MZ. Peti, zadnji sklop vprašanj pa se nanaša na organizacijsko kulturo in strukturo podjetja, ki je bodisi podporna ali pa zavira uvajanje MZ. Je pa vsekakor temelj za postavitvev in ohranitev dobrega sistema MZ. Ta sklop vključuje tudi vprašanja o načrtih za prihodnost in morebitnih novih delovnih mestih in sektorjev, ki bi se ukvarjala z MZ.

V nadaljevanju želim na kratko predstaviti vsako od podjetij, ki so predmet empiričnega dela moje naloge, in sicer po petih sklopih vprašanj, kakor si tudi sledijo v intervjuju.

6.2. Založba Vale-Novak

Založba Vale-Novak je manjše družinsko podjetje s 30 zaposlenimi knjigarji, ki je v privatni lasti družine Novak. V letu 2003 je vrednost sredstev podjetja znašala 378.106.000 SIT, kar jim je zagotovilo 37,9 % rast sredstev podjetja glede na predhodnje leto. Knjižni asortiman ni velik, vendar založba gradi na kakovosti ponudbe, za kar je potrebno določeno znanje, za katerega skrbi kar cela družina, v največji meri njen direktor Luka Novak.

6.2.1. Pridobivanje, izobraževanje in ocenjevanje kadrov

Od tridesetih zaposlenih je 80 % visoko izobraženih, kar pomeni 24 zaposlenih. Zanimivo je dejstvo, da so vsi zaposleni tudi knjigarji, kar pomeni, da ne le družina Novak, ki skrbi za vodenje založbe, ampak tudi prodajno osebje odloča o tem, katere knjige bodo prišle na police, kakšno prodajno strategijo bo založba ubrala, predlaga razne ideje o dodatni promociji in izobraževanju

za zaposlene, itd. S tem so dosegli veliko lojalnost vseh zaposlenih in občutek o pomembnosti posameznika.

Nove kadre pridobivajo predvsem z oglasi v raznih dnevnikih in s poznanstvi. To pomeni, da jim že obstoječi zaposleni predlagajo kakšnega znanca, ki bi ustrejal iskanemu profilu. To se mi zdi kar dobra ideja v tej določeni situaciji, saj so vsi zaposleni odvisni od prodaje in tudi ustrezno nagrajeni in s tem motivirani, zato menim, da si ne želijo zmanjševati učinkovitosti na račun prijateljstva.

Najpomembnejša znanja oz. sposobnosti, ki jih pričakujejo od zaposlenih, so ustrezne osebne lastnosti, komunikativnost, splošna razgledanost, ambicioznost, potencialne sposobnosti in tekoče pridobivanje novih znanj. Nekoliko manj pomembna se jim zdi smer študija, izvenštudijske dejavnosti in znanje tujih jezikov. Najnižje ocenjujejo predhodne delovne izkušnje, izobraževanje v tujini in povprečno oceno študija. Seveda se ti rezultati nanašajo na dejavnost tega podjetja in ne na splošno mnenje zaželenih znanj in sposobnosti v slovenski podjetniški praksi.

Seveda pa založba Vale-Novak veliko vlaga tudi v dodatno pridobivanje znanj, in sicer s knjižnimi sejmi doma in v tujini, šolami za knjigarje in izobraževanji, kjer si zaposleni pridobivajo točno določena znanja iz knjigarstva. Kot sem že omenila, je delovni kolektiv po večini z univerzitetno izobrazbo, kar pomeni določeno razgledanost in željo po znanju. To pomeni, da se zaposleni brez dodatnih motivacij in nagrajevanj sami želijo izobraževati in obiskovati razne šole in tečaje. Taka dodatna izobraževanja trajajo približno 3 dni na zaposlenega na leto. Niso pa mi znali povedati, koliko to natančneje znaša v odstotkih od prodaje, kar mi je zadosten kazalec, da lahko trdim, da vlagajo v svoje kadre po občutku in ne planirano v skladu s strategijo podjetja. Torej posebnega proračuna za kadre ne vodijo, ampak vlagajo toliko, kolikor zmorejo. V kriznih obdobjih najprej »režejo« stroške izobraževanja, saj po njihovem mnenju niso nujni. V podjetju imajo prednost za izobraževanje direktor in višji management, ki redno obiskujejo tudi založbe in knjižne sejme v ZDA, kjer dobijo nove ideje za uvoz tujih knjig (npr. Jamie Oliver), ki bi lahko uspele tudi na slovenskem tržišču. Menim, da je tak način prerazporeditve stroškov dodatnega izobraževanja zelo dober, saj si razdelijo področja izobraževanja glede na ustreznost. Nižji delavci obiskujejo njim najprimernejša izobraževanja, management pa hodi na dražja izobraževanja, ki si jih sicer ne bi mogli privoščiti za celoten kolektiv.

6.2.2. Pomen, pretočnost in varovanje znanja v podjetju

Kakor sem predvidevala in kakor je seveda logično, je za vsako podjetje zelo pomembno znanje, saj je le-to temelj za rast, razvoj in napredek podjetja. Nekatera podjetja celo konkurirajo le na podlagi svojega znanja (farmacija, telekomunikacije, informatika, itd.). Tudi pri založbeni dejavnosti ni nič drugače ali »kdor več zna, več velja«. To znanje pa se odraža na prodajni učinkovitosti in ponatisih uspešnic. Menim, da pri založbeni dejavnosti ne gre le za samo znanje, temveč bolj za iznajdljivost in domiselnost, kako promovirati svoje knjige in prepoznati »bralni okus« povprečnega slovenskega bralca; torej izbrati knjige, ki bi lahko bile potencialne uspešnice.

Znanje je pomembno tudi pri predstavitvi določene knjige medijem in bralcem. Velik delež prodaje je odvisen od tega, kako bodo promovirali in predstavili knjigo. Ker je družina Novak že dolga leta v tem poslu, že natančno vedo, da običajna promocija ne zaleže več, saj je opazen trend upadanja prodanih knjig na leto. Ljudje si raje za minimalne stroške izposodijo knjigo v knjižnici. Dobro trženje knjige je torej še kako pomembno in znanja na tem področju so več kot dobrodošla. Naj kot primer omenim, da večkrat povabijo na predstavitev nove oz. prihajajoče knjige v knjigarno kakšno medijsko osebnost, ki predstavi to novost in s tem še dodatno privabijo poslušalce. Pred kratkim so povabili Vlada Kreslina na predstavitev interpretacij njegovih Kreslinčic.

Kakor sem že omenila, se v podjetju vsi dodatno izobražujejo, še posebej višji kadri, ki grejo 2 do 3 krat letno tudi v tujino po nove ideje in znanje, ki jih posredujejo nižje zaposlenim. Pretočnost znanja je torej dobra, saj je interes lastnika in direktorja, da čim več znanja posreduje tudi svojim zaposlenim, da lahko dobijo tudi knjigarji nekaj novih idej in so v stiku z razvojem v založništvu. Vsi zaposleni svoje na novo pridobljeno znanje nesebično posredujejo sodelavcem, saj je njihov zaslužek odvisen od uspešnosti celotnega kolektiva. Razlog pa ni le v zaslužku, temveč v učinkovitem in tekočem timskem delu. Knjigarji so organizirani v tim, kjer vsi odločajo o vsem. Znano pa je, da timsko delo ne samo spodbuja, ampak tudi zahteva deljenje informacij in znanja med zaposlenimi. O vsem pomembnem se morajo odločati skupaj, zato vsak posameznik utemeljuje in razlaga svojo odločitev, obenem pa to znanje deli z ostalimi. Tak način dela in kultura krepi pretočnost znanja.

Založba Vale-Novak ima tri knjigarne, ki med seboj dobro sodelujejo. Založba je tako majhna, da se vsi zaposleni med seboj dobro poznajo, zato tudi komunikacija ni otežkočena. Komunikacijo in druženje vzpodbujajo tudi z neformalnimi srečanji, kot so zabave in skupne večerje. Sicer pa zaposleni med sabo komunicirajo preko telefona in elektronske pošte, kakšnih drugih komunikacijskih kanalov pa v založbi nimajo, ker zaenkrat glede na svojo velikost še ne čutijo te potrebe. Pridobljenega znanja pa prav posebej tudi ne varujejo pred konkurenco.

6.2.3. Intelktualni kapital in merjenje le-tega

Moj naslednji sklop vprašanj se je nanašal na pojem intelektualnega kapitala, kjer pa sem naletela na bolj laične opredelitve, kar me seveda ne čudi glede na to, da je založba v družinski lasti, kjer je vsem skupna smer študija književnost. Intelktualni kapital so enačili z znanjem posameznika, vrednostjo znanja in človeškimi sposobnostmi. Kot vemo pa pojem intelektualni kapital poleg človeškega kapitala in kapitala zaposlenih, vsebuje tudi kapital organizacije (poslovni procesi, poslovna obnova, razvoj) in kapital poslovnih odnosov in strank.

Za podjetje je pomembno tudi merjenje intelektualnega kapitala, kar pa je v praksi malce težje izvedljivo, saj gre za neoprijemljive stvari. Enotni modeli merjenja še niso razviti, kar je že bilo omenjeno v prvem, teoretičnem delu diplomskega dela. Podjetja ga ocenjujejo predvsem kvalitativno, na podlagi razgovorov. V založbi Vale-Novak formalno tega procesa ne opravljajo, vendar pa sproti preverjajo ustreznost delovnih procesov, kot so prodaja, izbiranje taktik promocije, dobri odnosi s strankami in nenehen razvoj novih idej in zamisli.

6.2.4. Prisotnost managementa znanja v podjetju

V založbi so mi zatrdili, da so že zasledili pojem MZ, vendar se prav resno z njim ne ukvarjajo, oziroma ga načrtno ne vpeljujejo v podjetje. Po mojem mnenju je MZ prisoten v vseh podjetjih, vsaj uspešnih, vprašanje pa je ali se ga sploh zavedajo. Ker management ni formalno prisoten v njihovem podjetju, težko govorim o prednostih, ki jim ga prinaša, lahko pa omenim ovire, zakaj ga ne formalizirajo. Založba Vale-Novak je premajhna, da bi vključevala dodatna delovna mesta, ki bi se ukvarjala prav s tem, saj je premalo zaposlenih in tudi prihodki niso takšni, da bi to sploh prišlo do izraza. Zagotovili so mi, da vse to delajo po potrebi in občutku in da tudi v prihodnosti ne nameravajo temu posvetiti več pozornosti. Vendar pa naj omenim, da je kultura in struktura tega podjetja precej naklonjena MZ.

6.2.5. Organizacijska kultura in struktura

V založbi Vale-Novak je organizacijska struktura v treh nivojih. Ni torej razčlenjena in močno hierarhična, kar zagotavlja dobre pogoje za uvajanje MZ. Prva, najvišja instanca so nekako enakovredni člani družine Novak, ki vsi pomalem vodijo in upravljajo založbo kljub temu, da je formalni direktor Luka Novak. Druga, podrejena instanca pa so knjigarji, ki v knjigarnah prodajajo in vodijo neposredne posle med strankami in založbo. Izbirajo tudi, katere knjige in koliko natiskanih izvodov bodo izdali ter ugotavljajo, če je potreben ponatis. Oni tudi organizirajo skladiščnike in telefoniste pri telefonski prodaji knjig, ki pa so zadnja, najnižja instanca.

Njihova organizacijska struktura kot tudi kultura in klima v podjetju podpirajo delitev znanj in informacij, sodelovanje v projektih, oblikovanje timov, motiviranost za pridobivanje in deljenje novih znanj, kar vse omogoča uspešen MZ v prihodnosti, če se bo založba širila in seveda, če si bodo to sploh želeli.

6.3. Prešernova družba

Prešernova družba je v mojem vzorcu druga po velikosti in ima 110 zaposlenih. Vrednost sredstev podjetja je v letu 2003 znašala 1.070.945.000 SIT, kar pomeni 18,4 % rast sredstev glede na predhodnje leto. Sedež podjetja je v Ljubljani, kjer sem jih obiskala tudi jaz, pozicionirani pa so še v Kranju, Mariboru, Celju in Novem mestu, kjer imajo tudi več knjigarn. Založba je torej kar dobro razvejana in dobro stoječa na slovenskem tržišču. Podjetje je v mešani lasti.

Svoj intervju sem opravila z direktorjem podjetja, g. Matjažem Bizjakom, ki je odgovoren za kadre in njihovo izobraževanje, torej ima še najboljši vpogled na celotno dogajanje v založbi.

6.3.1. Pridobivanje, izobraževanje in ocenjevanje kadrov

Iz pogovora z direktorjem sem razbrala, da je pri njih kadrovanje zelo pomembno. Novozaposlene delavce izbira direktor osebno, z vsemi kandidati opravi razgovore in sam izmed njih izbere najprimernejšega. Direktor je odgovoren tudi za vsa dodatna izobraževanja. Nove kadre pridobivajo najpogosteje preko časopisnih in internetnih oglasov kot tudi preko Zavoda za

zaposlovanje. Nekaj časa so sodelovali z agencijo, ki jim je izbirala in pošiljala primerne kadre, vendar se to ni obneslo, saj direktor ni imel možnosti prepričati se o ustreznosti kandidatov. Zanimivo je, da imajo pri pridobivanju določenih kadrovskih profilov težave, težko je dobiti npr. dobre telefoniste.

Pri izbiri je zanj zelo pomemben prvi vtis, ki ga dobi med razgovorom o kandidatu, o njegovi komunikativnosti, razgledanosti, ambicioznosti, pričakuje pa celo neke vrste energijo, ki naj bi jo kandidat izžareval. Da se za nekoga odloči, mora biti prepričan, da je izbrani med vsemi najboljši oz. najprimernejši. Glede na delovno mesto, ki ga bo delavec zasedel, direktor pri izbiri upošteva še smer študija, osebnostne lastnosti in pripravljenost za sprotno pridobivanje novih znanj. Pri izbiri je manj pomembna povprečna ocena kandidata, predhodne delovne izkušnje in izobraževanje v tujini. V Prešernovi družbi zaposlujejo mlade kadre, s pravkar končanim študijem, saj jih je tako lažje oblikovati »po meri podjetja«. Na ta način se izognejo izdelanim vzorcem delovnih procesov, ki so jih prevzeli od drugih, prejšnjih zaposlitev. Zaradi istega vzroka se izogibajo tudi zaposlovanju ljudi, ki so pred tem delali v konkurenčnem podjetju, ker menijo, da se ne prilagodijo povsem njihovi kulturi in delovnim navadam. Menijo, da imajo z njimi več dela in težav, kot če bi zaposlili nekoga brez delovnih izkušenj.

V podjetju zelo veliko vlagajo v dodatna izobraževanja in znanja zaposlenih. Pošiljajo jih na razne sejme doma in v tujini. Založba financira tudi pridobivanje višje stopnje strokovne izobrazbe in dokončanje formalnega šolanja svojih zaposlenih (visoko izobrazbo, podiplomski študij-magistrski in specialistični), zaposleni pa jim z leti to vračajo z večjo učinkovitostjo. V primeru, da se zaposleni odloči, da preneha z delom v tem podjetju, mora vse stroške izobraževanja povrniti.

Stroški, ki so namenjeni izobraževanju kadrov, znašajo od 2 % do 5 % letne realizacije. Zaposleni to s pridom izkoriščajo, saj so ustrezno motivirani s procenti od izkupička iz prodaje. V podjetju se najbolj izobražuje ravno višji management, ki je obenem tudi najbolj izobražen. Visoko izobraženih kadrov v podjetju je namreč od 35 % do 40 %.

6.3.2. Pomen, pretočnost in varovanje znanja v podjetju

V Prešernovi družbi menijo, da je znanje pomemben adut njihove konkurenčnosti, zato tudi toliko vlagajo v dodatne kvalifikacije in šolanje zaposlenih. Neposrednega načina merjenja tega dodatnega znanja nimajo, vendar pa spremljajo, kako se delovni procesi in kreativnost tekom delovnega leta spreminja na račun teh izobraževanj. Znanje jim določa način dela in funkcioniranje v podjetju, zato direktor meni, da bi v prihodnosti lahko še več namenili izobraževanju kadrov, če jim bo proračun to omogočal.

V družbi je dokaj mlad kader, zato imajo precej manj težav s komunikacijo med njimi. Pretočnost znanja je dokaj dobra med mladimi in znotraj posameznih enot. Nekoliko slabša pa je med posameznimi enotami in starejšimi, dalj časa zaposlenimi v podjetju. Žal opažajo, da starejši zaradi strahu težje zaupajo svoje informacije in podatke ostalim, saj se bojijo izgube delovnega mesta zaradi mlajših. Opazno je skrivanje podatkov.

Obiskovanje sejmov in izobraževanja v tujini pa nimajo pozitivnih posledic le zaradi novo pridobljenih znanj, pač pa tudi zaradi tega, ker se zaposleni med seboj na večdnevnom bivanju v tujini zblížajo. Navadijo se izmenjevat in izražati svoja mnenja, deliti informacije in se tako navajajo in spoznavajo med seboj. V ta namen organizirajo službene zabave in večerje nekajkrat letno.

Svoje znanje oz. svoje delovne procese in bazo znanj skrbno varujejo pred konkurenco, čeprav se ne bojijo, da bi jim kdo prevzel znanje. V tej dejavnosti je večji problem posnemanja, ki pa se nekako uravnovesi, ker drug od drugega marsikaj prevzamejo. Sredstvo varovanja svojega znanja, ki se ga poslužujejo, je konkurenčna klavzula v pogodbi, ki preprečuje takojšnjo zaposlitev pri konkurentu in s tem prepoveduje prenos pomembnega znanja h konkurenci.

6.3.3. Intelektualni kapital in merjenje le-tega

Direktor Prešernove družbe je po izobrazbi ekonomist, zato mu pojmi, kot so intelektualni kapital in MZ niso tuji. Težav z nerazumevanjem teme najinega pogovora nisem imela. Na vprašanje, kaj si predstavlja pod pojmom intelektualni kapital, je odgovoril bolj ozko. Sem namreč uvršča znanje zaposlenih, metodologijo podjetja, manj pa se je zavedal dejstva, da sem sodi tudi položaj, ki ga ima podjetje v očeh strank (blagovna znamka).

Tudi v tem podjetju nimajo izoblikovanega načina merjenja intelektualnega kapitala, kar pa želijo v prihodnosti spremeniti.

6.3.4. Prisotnost managementa znanja v podjetju

V Prešernovi družbi je prisoten MZ, ni pa še strogo formaliziran. Direktor je seznanjen s tem pojmom, vendar pravi, da tudi v prihodnje po vsej verjetnosti ne bodo bolj formalizirali tega procesa oz. uvajali novih delovnih mest, saj se mu zdi tak postopek predrag in nesmotrn za njihovo družbo. Kljub temu pa meni, da določen del, ki ga zajema MZ že izvajajo, čeprav pod drugačnim terminom.

Med največje ovire za implementacijo MZ v prakso je direktor Prešernove družbe uvrstil finančne vložke, pomanjkanje časa in podpore drugih vodilnih ter nepripravljenost zaposlenih za uvajanje novosti in sprememb. Vsekakor bodo morali v prihodnosti razmišljati o vpeljevanju tega procesa v podjetje. To pa bo zahtevalo določeno podporo in pripravljenost vseh zaposlenih, kot tudi začetni finančni vložek, ki pa se v daljšem času zagotovo povrne. Uvajanje novih delovnih mest pri njih ne bi bilo smiselno, pač pa bi lahko to vlogo prenesli na neposredne vodje oddelkov in tako bolj aktivno skrbeli za profesionalni in osebnostni razvoj zaposlenih ter pretok znanja po podjetju. Prednost, ki jo opaža pri dosedanjem MZ v podjetju, je dobra delitev znanja med zaposlenimi ter kontrolirani in organizirani delovni procesi, ki povečujejo sinergične učinke znanja.

6.3.5. Organizacijska kultura in struktura

Organizacijska struktura podjetja je precej hierarhična, kar je po mnenju direktorja za njih tudi najbolj primerno glede na ustaljen način dela. Kakor pa vemo iz teorije, kakovosten MZ zahteva spremembe v obstoječih organizacijskih strukturah in procesih v podjetjih. Omogočati morajo, da bo podjetje lahko izkoriščalo svoj intelektualni kapital in ga tudi razvijalo. Tega pogoja zaenkrat ne nameravajo izpolniti, pač pa je organizacijska kultura precej bolj naklonjena MZ. Ključnega pomena je zaupanje znotraj organizacije, ki jim omogoča bogatejše in iskrenejše dialoge ter razprave med zaposlenimi. Iz povedanega lahko sklepam, da je klima v podjetju pozitivna, saj zaposleni nimajo problemov s komuniciranjem. Med mojim obiskom v podjetju sem opazila prijateljske odnose tako med zaposlenimi znotraj kolektiva kot med nadrejenimi. Direktor založbe ima celo ves čas odprta vrata svoje pisarne z namenom boljšega počutja njegovih podrejenih. Zaveda se pomembnosti komunikacije in bolj neformalnih odnosov. Sicer pa je direktor poudaril, da je v družbi prisoten zdrav timski duh in želja zaposlenih za sodelovanje med seboj, saj je posamezen oddelek odvisen od dejanske realizacije. V njihovem interesu je, da so čim uspešnejši. To pa zahteva nenehno izmenjavanje idej, kreativnost, pomoč in nasvete drug drugemu, saj so le tako lahko učinkoviti in uspešni.

Na žalost se pomembnosti MZ v slovenskih podjetjih še vedno premalo zavedajo. Menijo, da jih to preveč stane in da je to le nek nov pojem za že poznane reči. Opazila pa sem tudi, da so takšnega mnenja predvsem v manjših podjetjih, kjer jim že omenjene okoliščine zares ne dopuščajo dovolj maneverskega prostora za uvajanje bolj formaliziranega MZ. Malo večja in bolj razvejana podjetja pa so prisiljena k večji organiziranosti in zavedanju pomembnosti dobrega informacijskega sistema, kar sem zasledila tudi v naslednjih dveh podjetjih, ki sem jih obiskala: Mladinski knjigi in Državni založbi Slovenije.

6.4. Mladinska knjiga

Založba Mladinska knjiga ohranja in utrjuje svoj položaj največje založbe v Sloveniji, tako po številu izdanih knjižnih naslovov na leto kot po razvejanosti prodajnih poti, ostaja pa tudi vodilna založnica revij za otroke in mladino. V podjetju je zaposlen 401 človek. Mladinska knjiga je sestavljena iz več podjetij, in sicer: MK Birooprema, MK Petit, MK Tiskarna, MK Trgovina in MK Založba (v nadaljevanju MKZ). Sredstva MKZ so leta 2002 znašala 9.592.012.000 SIT, kar pomeni 7,75 % povprečne letne rasti glede na leto 2001. MKZ je delniška družba, ki je v 82,44 % lasti pravnih oseb (MKT Holding 55,58 %, Kapitalski sklad 12,02 %, Nacionalna finančna družba 9,89 %, Slovenski odškodninski sklad 4,95 % in ostali 17,56 %) in 17,56 % lasti fizičnih oseb.

6.4.1. Pridobivanje, izobraževanje in ocenjevanje kadrov

Poslanstvo MKZ je posredovanje znanja, kulture in razvedrila. Založba zagotavlja ustvarjalno delovno okolje in uresničuje pričakovanja sodelavcev, javnosti in lastnikov s trdno zasidranostjo v slovenski tradiciji in odprtosti v svet. Njihovo poslanstvo pa zahteva skrbno izbran kader, ki se še sprotno dodatno izobražuje. V podjetju je zaposlenih 380 ljudi, kar pomeni, da je Mladinska knjiga veliko podjetje. MKZ je v zadnjih letih povečevala svoj tržni delež glede na realizacijo

prodaje v dejavnosti založništva. Dogajanje v panogi je v zadnjem času zaznamovala opustitev knjižnih programov DZS, o čemer bom pisala kasneje pri predstavitvi DZS, ter združevanje podjetij v tej panogi. Z MKZ se je v letu 2002 kapitalsko povezala Cankarjeva založba, kar je povečalo tržni delež še za celotno realizacijo Cankarjeve založbe (3 %). Skupni tržni delež skupine sedaj znaša približno 34,5 %.

Viri pridobivanja kadrov so internetni in časopisni oglasi, Zavod za zaposlovanje in občasno štipendisti. Pri izbiri kadrov ocenjujejo splošno razgledanost kandidata, njegove osebnostne lastnosti in potencialne sposobnosti. Pomembna jim je tudi komunikativnost in ambicioznost, v malo manjši meri pa upoštevajo predhodne delovne izkušnje, smer študija in tekoče pridobivanje znanj. Skoraj nepomembno pa se jim pri izbiri kadra zdijo izvenštudijske dejavnosti, povprečna ocena študija, znanje tujih jezikov in izobraževanje v tujini. Podobne ocene lastnosti kadrov sem zasledila že pri prejšnjih dveh podjetjih.

Svoje kadre dodatno izobražujejo večkrat letno s seminarji in knjižnimi sejmi. Zanimivo je, kar se razlikuje od prejšnjih dveh podjetij, da seminarji niso le na temo stroke (založništva), temveč so to seminarji za osebni razvoj in rast. Podjetje ima letno namenjen proračun samo za izobraževanje kadrov. Načrtno in premišljeno se ukvarjajo z MZ, kar se odraža tudi v njihovi uspešnosti. Letno namenijo izobraževanju 15 % realizacije (20 mio SIT), kar je razmeroma veliko. Le kvaliteten in zadovoljen kader jim lahko zagotavlja uresničevanje in ohranjanje njihove vizije, to je obdržati vodilni položaj v založniški in knjigotrški dejavnosti v Sloveniji. Med vodilnimi pa želijo biti tudi na trgih nekdanje Jugoslavije. Svoj položaj bodo utrjevali s širitvijo svoje dejavnosti na druga področja, povezana z vzgojo, izobraževanjem in razvedrilom ter s proizvodnjo izdelkov, katerih vsebina je povezana z blagovnimi znamkami MKZ.

Vodja kadrov ugotavlja, da se njihovi zaposleni želijo dodatno izobraževati, saj se dobro zavedajo pomembnosti znanja za njihovo podjetje, kar tudi pomeni ohranitev svojega delovnega mesta. Dodatno motivirani pa so tudi z možnostjo napredka in statusa, saj si le tako lahko zagotovijo stalen osebni in poklicni razvoj. Najbolj se v podjetju izobražuje srednji kader in vodstvo podjetja ter uredniki, malo manj pa prodajalci.

Posebej poudarjena posledica znanja, ki jo omenja vodja kadrov MKZ, je fleksibilnost. Omogoča jim stalno prilagajanje okolici, spremenljivim dejavnikom in zahtevam povprečnega slovenskega bralca. Pestrejše je tudi vsakdanje delo, saj jim znanje dopušča več kreativnosti in ustvarjalnosti.

6.4.2. Pomen, pretočnost in varovanje znanja v podjetju

Kot sem že omenila, je moč znanja za MKZ zelo pomembna. Na strategiji pridobivanja in MZ gradijo svojo konkurenčno prednost. Znanje vidijo implementirano v vseh delovnih procesih v podjetju ter v možnosti obstoja in ohranjanja tržnega položaja na tržišču. Znanje se odraža tudi v kakovosti ponudbe in storitev, kot tudi v vseh poslovnih odločitvah (npr. združitve s Cankarjevo založbo).

Z nadaljnjim izvajanjem kakovostnega programa, z letno stopnjo rasti, ki je nad stopnjo rasti panoge in izkoristkom sinergij združitve podjetij, lahko tudi v prihodnje pričakujejo porast tržnega

deleža. To jim narekuje skrbno izbrano politiko pridobivanja ali ustvarjanja, shranjevanja, varovanja, prenašanja in uporabljanja znanja. To pa je bistvo MZ.

Pripravljenost zaposlenih za izobraževanje je dobra, a bistvenega pomena za podjetje je, da se ta na novo pridobljena znanja pretvorijo v uporabno vrednost za podjetje. Moja sogovornica je ocenila, da je ta uporabna vrednost dobra in da jo tudi letno merijo na kvalitativen način. Letno potekajo razgovori in ugotavljanja doseganja zastavljenih ciljev, kjer poskušajo posameznika čim manj obremenjevati z nedoseganjem rezultatov. Pustijo ga, da sam ugotovi morebitna odstopanja. Z njim se pogovorijo o vzrokih in težavah, ki so razlog za neuresničene cilje in o možnostih za nadaljnje delo. Posamezniku želijo svetovati in pomagati pri postavljanju prihodnjih planov in učinkovitosti dela. Učinke pridobljenega znanja merijo in opažajo tudi vsakodnevno – razvoj nove ponudbe, način trženja, uspešnost prodaje.

Zaposleni so svoje znanje pripravljene deliti z drugimi, torej je pretočnost znanja dobra. Podjetje skrbi za aktiven prenos znanja znotraj oddelkov in naprej po podjetju, kot tudi za poročanje udeležencev posameznih seminarjev, konferenc in strokovnih posvetov. Napisati morajo poročilo za ostale zaposlene, bistvene strokovne poudarke in spoznanja seminarja. Uveljavljajo pa tudi timsko delo in poudarjajo vlogo vodje, ki bi moral biti pobudnik za usposabljanje zaposlenih in timsko delo.

6.4.3. Intelektualni kapital in merjenje le-tega

V MKZ se dobro zavedajo pomena intelektualnega kapitala in kaj le-ta pomeni za njihovo podjetje. Velik poudarek dajejo človeškemu kapitalu kot so znanje in izkušnje, tiho znanje, podjetniški zanos, ustvarjalne zmožnosti, sposobnost prilagajanja spremembam ter odzivnost. To tudi pojasnjuje zelo visok znesek, ki ga MKZ letno porabi za dodatno izobraževanje svojega kadra. Pazijo pa tudi na kapital odnosa do kupcev in odjemalcev ter relacijski kapital, ki vključuje dobro ime podjetja, zvestobo svojih kupcev, poslovna sodelovanja (Cankarjeva založba) in blagovno znamko. Ves ta kapital in znanje pa bi težko uskladili in organizirali brez kapitala podpornih funkcij, ki po njihovih besedah vključujejo organizacijsko kulturo, strateški management, informacijsko podporo, ureditev omrežnih povezav in klimo v organizaciji, o čemer pa bom pisala v naslednjih podpoglavjih.

Osnovno vprašanje, ki se postavlja ob načrtovanju, organiziranju, vodenju in nadzoru intelektualnega kapitala, je, kako ga izmeriti, da bi ga potem lahko upravljali.

V MKZ se poslužujejo naslednjih kazalcev intelektualnega kapitala:

- ugled zaposlenih v podjetju pri iskalcih strokovnjakov,
- leta izkušenj v poklicu,
- zadovoljstvo zaposlenih,
- odstotek novozaposlenih,
- dodana vrednost na zaposlenega,
- razvitost baze podatkov in celotnega informacijskega sistema,
- število ponatisov in naklad,
- število novoizdanih knjig na leto,

- rast obsega prodaje,
- zadovoljstvo in zvestoba kupcev.

6.4.4. Prisotnost managementa znanja v podjetju

V založbi se močno zavedajo pojma MZ, inštitucionaliziranosti znanja in njegovega ustreznega vodenja. Omogoča jim obstoj in uspeh, s katerim se lahko pohvalijo zadnjih nekaj let. Kljub temu, da podjetje nadpovprečno vlaga v izobraževanje, vodja kadrov želi, da bi se v prihodnosti ta znesek še povečal. Uvajati pa nameravajo tudi morebitna nova delovna mesta, ki bi skrbela le za izobraževanje kadrov. Povečati bi bilo potrebno tudi pretok znanja po podjetju in med nekaterimi oddelki, ki se držijo bolj zase, ter pripravljenost deljenja znanja s sodelavci. Znotraj oddelkov je menda pretočnost kar dobra, med oddelki pa slabša. Zdi se, kakor da bi oddelki med seboj tekmovali, kar pa ni v prid podjetju. Sogovornica je mnenja, da je povprečna starost kadra previsoka, v čemer vidi vzrok za ključni problem oviranja uvajanja novih procesov in tudi izboljšanje MZ. V nasprotju s Prešernovo družbo, ki ne zaposluje bivših zaposlenih svojih konkurentov zaradi oteženega uvajanja, pa v Mladinski knjigi zelo radi zaposlijo take, saj jim prinesejo v podjetje neko svežino, kreativnost in nove zamisli. Prav tako pa tudi skrbno varujejo znanje, ki so ga zaposleni prenesli na založbo, saj jim v primeru odhoda zaposlenega drugam tako ostane v podjetju. To si zagotavljajo s čim izčrpnimi poročili in deljenjem znanja med zaposlenimi, kot tudi z ustreznim oblikovanjem baze podatkov, ki ostane na razpolago podjetju. Vse to mora omogočati ustrezna kultura in struktura v podjetju, obenem pa tudi podpora informacijska tehnologija. O tem pišem v nadaljevanju.

6.4.5. Organizacijska kultura in struktura

Že zgoraj omenjeni viziji MKZ je potrebno dodati osredotočenost na znanje in njegovo prenašanje, kulturo pa spremeniti tako, da bo postala naklonjena znanju. Klima in kultura v založbi sta primerni, predvsem mladi si želijo timskega dela in sodelovanja pri projektih, medtem ko se starejši držijo bolj zase. Struktura organizacije je hierarhična kot v večini slovenskih podjetij, ker v založbi še niso pripravljene za tako spremembo in verjetno še nekaj časa ne bodo. Samo poslovanje podjetja zahteva hierarhijo, to pa je tudi skupni problem vseh podjetij, ki sem jih izbrala za primerjavo. Žal bo še nekaj časa preteklo, da bodo podjetja in njihovo vodstvo sprevidelo nujnost sprememb. Menjava organizacijske strukture je drzna poteza, ki jo podjetja odlašajo do zadnjega.

V podjetju imajo dobro razvito informacijsko tehnologijo, ki jim omogoča uspešen MZ. Podjetje si oblikuje bazo znanja, kjer hrani organizacijske postopke, postopke poslovanja ter drugo znanje. Te baze pomenijo znanje in vrednost za podjetje, ki ga morajo skrbno varovati pred zunanjimi vdori, kar pa je dandanes precej težko. Baze podatkov jim omogočajo shranjevanje informacij in znanja na enem mestu, kar omogoča vsem zaposlenim dostopnost in ažurnost željenih informacij. Hierarhija in strukturiranost podjetja je dokaj razvejana, kar pomeni tudi razpršenost strokovnih znanj in vseh potrebnih informacij za vsakdanje delo. To otežuje normalno delovanje, zato so razvili podporno tehnologijo, ki je vedno vsem dostopna in ni potrebno iskati informacij na različnih koncih. Zaposleni lahko komunicirajo tudi prek intraneta in elektronske pošte, kar jim še lajša komunikacijo.

6.5. Državna založba Slovenije

Državna založba Slovenije (v nadaljevanju DZS) nadaljuje polstoletno tradicijo ene najpomembnejših založniških in trgovskih hiš v Sloveniji. Največji del njihove dejavnosti je trgovina s knjigami ter s pisarniškimi in šolskimi potrebščinami. S številnimi knjigarnami, papirnicami, prodajnimi centri in franšiznimi prodajalnami so prisotni na področju celotne Slovenije, nadaljujejo pa tudi s prodorom na območje jugovzhodne Evrope. Višina sredstev podjetja je v letu 2003 znašala 19.914.438.000 SIT. Lastništvo založbe si deli več pravnih oseb, in sicer: G.LOC 16,75 %, Triglav steber 1 PID 15,02 %, Maksima 1 8,42 %, Marina Portorož 7,77 %, Slovenian Compensation Company 7,36 %, Capital Fund 5,73 % in ostali 38,95 % deleža lastništva.

6.5.1. Pridobivanje, izobraževanje in ocenjevanje kadrov

Zelo uspešno poslovanje, visoka kapitalska rast, pomembne organizacijske in kadrovske spremembe ter vstop delniške družbe na organiziran trg vrednostnih papirjev Ljubljanske borze so zaznamovali DZS ob vstopu v novo tisočletje kot celovito vsebinsko zaokroženo najpomembnejšo založniško in trgovsko hišo v državi z jasno vizijo. To poslanstvo podjetja pa zahteva tudi zelo skrbno načrtovan in izbran kader, ki ga običajno iščejo prek časopisnih in internet oglasov, sicer pa zopet oživljajo zaposlovanje pripravnikov in iskanje kadrov neposredno na fakultetah. V DZS opažajo, da je povprečna starost čedalje višja, zato stremijo k zaposlovanju študentov in pravkar diplomiranih pripravnikov. Kot neizkušen kader jih najlažje priučijo in »naredijo po meri« za svoje podjetje.

Pri zaposlovanju preverjajo lastnosti zaposlenih, kot so komunikativnost in splošna razgledanost; malo manj dajo poudarka na ambicioznost, tekoče pridobivanje novih znanj, izvenštudijske dejavnosti in potencialne sposobnosti; še manj na znanje tujih jezikov in povprečno oceno ter smer študija; še najmanj pa jih zanimajo predhodne delovne izkušnje in izobraževanje v tujini. Kot zanimivost naj povem, da jih pri osebnostnih lastnostih kandidata zanima predvsem, s čim se kandidat ukvarja v prostem času. Več aktivnosti in športov kandidat obvlada, več ima možnosti, da ga zaposlijo, saj jim njegovi interesi povedo zelo veliko o značaju kandidata. Pomembno je namreč, da se značajska naravnost kandidata ujema z organizacijsko klimo podjetja, saj se bo lahko le tako dobro počutil v podjetju in obratno.

Dandanes smo v obdobju hitrih sprememb tržnih pogojev in uvajanja novih tehnologij, zato kot uspešna organizacija veliko sredstev namenjajo za izobraževanje oz. razvoj zaposlenih (približno 5 % realizacije). Zavedajo se, da izobraževanje vodi k izboljšanju uspešnosti (donosnosti) in pomaga pri povečevanju produktivnosti in kvalitete njihove dejavnosti na vseh nivojih podjetja. Omogoča jim napredovanje, osebni razvoj, rast samozavesti in samoiniciativnosti. Obenem se pri njihovih ljudeh povečujejo zadovoljstvo pri delu, komunikacijske spretnosti za timsko delo in sodelovanje.

Izobrazbena struktura se jim je v primerjavi z lanskim letom izboljšala. 21 % zaposlenih ima visoko in višjo izobrazbo, 70 % zaposlenih ima srednjo izobrazbo in 9 % zaposlenih ima nižjo

izobrazbo, so pol kvalificirani oz. imajo samo osnovno šolo. Odstopanje med zahtevano in dejansko (formalno) izobrazbo je 9,4 %, kar pomeni, da je 52 zaposlenih, ki imajo nižjo stopnjo izobrazbe od zahtevane. To kaže na nujnost spodbujanja študija ob delu in organiziranja dodatnega izobraževanja. Kot zanimivost naj še omenim, da je v DZS zaposlenih 70 % žensk.

Zaposleni se stalno udeležujejo različnih izobraževanj, saj se zavedajo, da sprotno pridobivanje znanja postaja nujni del delovnega procesa vsakega posameznika v DZS. Pogodbe za študij ob delu imajo trenutno sklenjene z 22 zaposlenimi, od tega je sklenjeno 12 pogodb za študij na VII. stopnji, 5 na magisteriju in 5 na V. stopnji. Izobraževanja na področju računalništva, predvsem tečajev za Microsoft Word in Excel, se je v letu 2003 udeležilo 117 zaposlenih DZS. Glede na potrebe bodo s tovrstnim usposabljanjem še nadaljevali. Izpeljali so 9 izobraževalnih delavnic za zaposlene v veleprodaji (70 zaposlenih) na temo uspešnega komuniciranja, prodajnega razgovora na delovnem mestu, medtem ko so vodje prodajnih centrov osvojili organizacijo dela in časa. Izpeljali so dve delavnici za sodelavce v službi logistike na temo komuniciranje s strankami in nadaljevali z jezikovnimi tečaji za management.

V podjetju je tudi zelo prijetna delovna klima in prisotna zavest o pripadnosti podjetju, saj DZS za svoje zaposlene zelo dobro skrbi. Motivirajo jih z omogočanjem dodatnega izobraževanja in možnostjo napredovanja, saj je na zahtevnejše delovno mesto z višjo plačo v prejšnjem letu napredovalo kar 46 delavcev. Podjetje je za svoje delavce poskrbelo tudi z akcijo dodatnega pokojninskega zavarovanja pri pokojninski družbi SKB, v katerega je vključenih preko 86 % zaposlenih (v decembru 2002 - 479 delavcev). Z vsem tem vplivajo na nepredvidene in predvidene odhode zaposlenih s podjetja, fluktuacijo, ki je v letu 2003 znašala 5,78 %. Izračunali so jo po formuli: $(\text{odšli v letu})/(\text{začetno stanje} + \text{prišli v letu}) * 100$.

6.5.2. Pomen, pretočnost in varovanje znanja v podjetju

Podjetju DZS pomeni znanje pomembno strateško orožje za uresničitev njihove vizije. Obdržati namreč želijo prvo mesto na področju trgovine s knjigami ter s pisarniškimi in šolskimi potrebščinami v državi. Njihov cilj je tudi ohraniti pomemben položaj na področju založništva, povečati prodajo »tiskovine po meri kupca«, vzpostaviti storitveni inženiring – know-how založništva, povečati aktivnosti na področju kakovosti v smeri pridobitve novih ISO standardov, uporabiti elektronsko poslovanje kot integracijsko silo poslovnega sistema DZS ter povečati in utrditi poslovanje na trgih jugovzhodne Evrope. Pri vseh teh planiranih ciljih pa je znanje nujno prisotno.

Vendar pa ne zadostuje zaposlenih le dodatno izobraževati, potrebno je vzpostaviti zadovoljiv sistem deljenja informacij in znanj v podjetju. Za pretočnost informacij elektronsko skrbijo z bazami podatkov, ki jih bom omenila kasneje, obenem pa skrbijo za zadostno komunikacijo in povezovanje zaposlenih. Njihovo zadovoljstvo in komunikacijo vzpodbujajo z rekreacijo v fitness centru Moj Fit, smučanjem na Krvavcu, igranjem tenisa ter z organizirano novoletno zabavo in piknikom v mesecu septembru. Vendar pa moja sogovornica kljub temu opaža, da zaposleni premalo komunicirajo in si želi to še dodatno stimulirati. Pretočnost znanja bi potemtakem bila lahko še boljša kljub izdatnim izobraževanjem.

V DZS merijo pridobitev novega znanja s poročili za notranjo javnost in letnimi razgovori, ki jim po njihovem mnenju kažejo zadostne rezultate izobraževanj. Svoje znanje varujejo v bazah podatkov, raznih poročilih in klavzulah. Ne skrbi jih preveč, da bi jim kdo prevzel to znanje, saj v tej panogi več veljajo delovni postopki in tržne informacije, ki pa so urejene v posebnih podatkovnih skladiščih.

6.5.3. Intelektualni kapital in merjenje le-tega

Tudi pojem intelektualni kapital založbi DZS ni tuj. Moja sogovornica je prepoznala razliko med človeškim in strukturnim kapitalom. V podjetju dajejo poleg že zgoraj omenjenemu znanju zaposlenih velik poudarek tudi razvitosti procesov in splošni fleksibilnosti podjetja, saj so dinamično podjetje, ki se znajo prilagajati spremembam in zahtevam trga. S temi parametri ga tudi merijo in prilagajajo glede na ugotovljene rezultate. Intelektualni kapital želijo povečati tudi na osnovi pridobitve novih ISO standardov in povečanja kakovosti blagovne znamke, večje motivacije zaposlenih in njihovega večjega doprinosa k uresničevanju ciljev družbe. Stremijo k strokovno dobro usposobljenemu kadru, ki bo pripravljen pomagati in svetovati tako strankam, sodelavcem kot tudi novim zaposlenim.

6.5.4. Prisotnost managementa znanja v podjetju

V podjetju poznajo pojem MZ, in ga tudi uvajajo in izvajajo pod sloganom »znanje uresničuje sanje«. Ta slogan udeležujejo z njihovo strokovno usposobljeno uredniško ekipo in prodornim oddelkom trženja. Kljub temu pa s trenutnim stanjem MZ še niso povsem zadovoljni. V prihodnje želijo doseči še večjo motivacijo zaposlenih in njihovo intenzivnejše vključevanje v uresničevanje ciljev družbe. Prepričani so, da jim bo to uspelo, saj ob doseganju dobrih poslovnih rezultatov družba ne pozablja na delavce, ki so DZS ustvarili ugledno ime. Nikoli niso vprašanja produktivnosti dela razreševali z odpuščanjem delavcev, temveč z njihovim produktivnim zaposlovanjem. V mesecu januarju 2002 je stopila v veljavo kolektivna pogodba za družbo DZS, ki ureja določena delovno-pravna razmerja. Kot lastniki pričakujejo in upravičeno zahtevajo od vodstva družbe, da ustvarja dobiček, obenem pa pričakujejo ustrezno plačilo za dobro opravljeno delo.

Prednost MZ vidijo tudi v fleksibilnosti podjetja in nizki fluktuaciji zaposlenih. Zaposleni so zadovoljni s svojim delom v podjetju, kar vodi v uspešnost podjetja. Stroške vpeljevanja MZ pa ne vidijo kot nepovratne, saj so prepričani, da se jim v prihodnosti poplačajo. Pri podjetju DZS so ti stroški precej visoki, saj jih ocenjujejo na 40 % celotne realizacije. Pripravljeni pa so storiti še več, razmišljajo namreč o dodatnem delovnem mestu managerja znanja, ki bo skrbel za vsa aktualna vprašanja MZ, za katera trenutno skrbi več zaposlenih, vsak po svojih močeh. To jim povzroča preglavice, saj ni najboljša opcija, ker so znanja in postopki uvajanja razpršeni na več mest, to pa zmanjšuje učinkovitost in ažurnost.

6.5.5. Organizacijska kultura in struktura

Na začetku leta 2003 je založba DZS spremenila organizacijsko strukturo. Divizija trgovine se je razdelila na Divizijo maloprodaje in Divizijo veleprodaje. Sicer pa je struktura družbe precej

razvejana in hierarhična. Zaradi take razvejanosti je otežkočeno komuniciranje in deljenje informacij, kot tudi razpoložljivost in dostopnost informacij na enem mestu. Glede organizacijske strukture zaenkrat še ne planirajo večjih sprememb, čeprav ne izključujejo te možnosti v prihodnosti. Osredotočili so se predvsem na ažurnost in urejenost informacij v podatkovnih skladiščih (ang. Data Warehouse). Urejajo si centralizirano bazo podatkov, ki je ves čas »on-line« za vse zaposlene, kjer lahko najdejo vse podatke, ki jih zanimajo pri analizah in odločitvah. Uvajajo tudi poslovni informacijski sistem SAP in TRITON. To predvsem olajšuje delo in skrajšuje čas opravljenega dela. V podjetju delajo tudi na tem, da bi bila vsa poročila in dokumenti v elektronski obliki, saj le tako lahko uredijo vse na enem mestu. Papir in ostali mediji so precej zastareli, opažajo pa, da celo nekateri mladi v podjetju ne uporabljajo računalniških programov v zadostni meri. V ta namen organizirajo računalniške tečaje, da bi vsi zaposleni izgubili strah pred računalniki in končno začeli izkoriščati vse možnosti, ki jim jih računalnik nudi. V podjetju uporabljajo tudi intranet, ki omogoča učinkovito elektronsko povezovanje in komuniciranje med posameznimi zaposlenimi znotraj organizacije. Informacije, ki krožijo po intranetu, 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, itd. Intranet torej omogoča zelo intenzivno komunikacijo med zaposlenimi, kar pomeni tudi dobro podlago za izmenjevanje znanja, mnenj in poslovnih izkušenj.

Klima v podjetju je dokaj dobra, saj se zaposleni družijo tako na strokovnem kot na družabnem področju, kar omogoča boljšo komunikacijo, vendar pa bi morali v prihodnosti pretočnost znanja še dodatno stimulirati. Na tem mestu zaključujem s posamično deskripcijo izbranih podjetij in nadaljujem s primerjavo in empiričnimi ugotovitvami.

6.6. Primerjava in empirične ugotovitve

Na podlagi dobljenih podatkov in informacij o podjetjih in razvitosti procesov MZ bom poskušala primerjati podjetja med sabo in preveriti hipotezo o pozitivni povezavi med uspešnostjo podjetja in MZ.

6.6.1. Pridobivanje, izobraževanje in ocenjevanje kadrov

Pri iskanju novozaposlenih je, bolj kot posamezni dejavniki, pomemben splet znanj, sposobnosti in lastnosti, ki opredeljuje vsakega posameznika in mu določa način reagiranja v nekem okolju. Vsa štiri podjetja, ne glede na velikost in uspešnost, so si edina v tem, da predhodne delovne izkušnje niso pomembne. Enako velja za izobraževanje v tujini, čeprav sem mnenja, da človeku izkušnje iz tujine dajo določeno širino, ki jo samo v Sloveniji težko pridobiš. Po drugi strani so zanje zelo pomembne lastnosti komunikativnost, splošna razgledanost, ambicioznost in osebnostne lastnosti. Kadre pridobivajo na podoben način: prek raznovrstnih oglasov in prek Zavoda za zaposlovanje RS. Podjetja skrbijo tudi za dodatna izobraževanja svojih zaposlenih (glej tabelo 1).

Tabela 1: Izobraževanje kadrov v obravnavanih podjetjih

Postavka	Založba Vale-Novak	Prešernova družba	Mladinska knjiga	DZS
Način vlaganja v kadre	knjižni sejmi doma in v tujini, šole za knjigarje, dodatna izobraževanja.	sejmi in financiranje dokončanja šolanja	seminarji za osebno rast in knjižni sejmi	jezikovni in računalniški tečaji, sejmi
% od realizacije namenjen za izobraževanje ali dnevi na leto na zaposlenega	3 dni na zaposlenega/leto	2-5 % od realizacije	15 % od realizacije	5 % od realizacije
Pripravljenost zaposlenih na dodatno izobraževanje	dobra, saj je to edini pogoj za uspešno prodajo, ki je osnova za nagrajevanje.	dobra	dobra, zaradi zavedanja pomembnosti znanja za njihovo podjetje	dobra, zaradi večje samozavesti, boljših dosežkov, rasti, večje samostojnosti in možnostinapredovanja
Način motiviranja zaposlenih za izobraževanje	odstotek od prodaje	napredovanje in dodatni zaslužek	ohranitev svojega delovnega mesta, napredovanje in status	lojalnost podjetju pri zagotavljanju uspešnosti in učinkovitosti
Kadri, ki se najbolj izobražujejo	višji kadri in management podjetja	višji management	srednji kader in vodstvo podjetja	vsi kadri

Vir: Lasten vir, 2004.

Iz tabele 1 je razvidno, da se vsa podjetja zavedajo pomembnosti dodatnega in sprotnega izobraževanja kadrov. Vsa namenjajo za izobraževanje določen delež svoje realizacije, delež pa je odvisen od velikosti in uspešnosti podjetja. Večje in uspešnejše kot je podjetje, več denarja namenja za svoje kadre in ne samo za vodstvo. Zanimivo je, da DZS ne namenja izobraževanju več kot ostala tri podjetja, ampak ostaja pri 5 % realizacije. Vzrok je v celotnem vpeljevanju MZ, ki jih več stane kot ostala podjetja, in sicer 40 % realizacije.

Vsa štiri podjetja svoje zaposlene izobražujejo na raznih knjižnih sejmih in šolah, s tem, da se te tematike izobraževanj rahlo razlikujejo glede na uspešnost podjetja. Opažam, da založba Vale-Novak in Prešernova družba svoje kadre izobražujeta le na knjižnih sejmih in podobno, medtem ko se Mladinska knjiga in DZS zavedata še ostalih pomembnih znanj. Mladinska knjiga uvaja tudi seminarje za duševni razvoj in osebno rast svojih zaposlenih, saj se zavedajo pomembnosti razvijanja čustvene inteligence zaposlenih, medtem ko DZS uvaja še tečaje tujih jezikov in računalništva. Dejstvo, ki se tukaj potrjuje je, da bolj ko je podjetje uspešno, bolj je razvito in več znanj zato potrebujejo njegovi zaposleni, kar pomeni več vrst dodatnega izobraževanja.

6.6.2. Pomen, pretočnost in varovanje znanja v podjetju

V obravnavanih podjetjih se seveda razlikuje tudi pomembnost znanja in njegova pretočnost (glej tabelo 2).

Tabela 2: Pomen, pretočnost in varovanje znanja v obravnavanih podjetjih

Postavka	Založba Vale-Novak	Prešernova družba	Mladinska knjiga	DZS d.d.
Pomembnost znanja	zmerna	zmerna	velika	zelo velika
Pretočnost znanja	dobra	srednja	dobra	dobra, stremijo k še boljši
Načini spodbujanja komunikacije zaposlenih	timsko delo	večdnevna bivanja v tujini, večerje, zabave	obveznost poročanja iz raznih seminarjev, timsko delo	elektronska pošta, intranet, zabave, piknik, smučanje
Metode merjenja novega znanja	nimajo	ni enotnega sistema; opazovanje in razgovori	letni razgovori, ugotovitev doseganja zastavljenih ciljev, pogovori in svetovanja	poročila za notranjo javnost, letni razgovori
Varovanje znanja pred konkurenco	ne čutijo potrebe	konkurenčna klavzula	konkurenčna klavzula in notranje baze podatkov	baze podatkov, poročila in klavzule

Vir: Lasten vir, 2004.

Večja kot je razvitost informacijskih sistemov in delovnih procesov v podjetju, večja je pomembnost znanj za podjetje. Isto velja tudi za pretočnost znanj in delitev informacij med zaposlenimi. Zahteva se večja povezanost znotraj podjetja in več komunikacije, zato podjetja poskušajo svoje zaposlene spodbujati h komunikaciji in povezovanju na formalni in neformalni način. Manjša podjetja imajo manj denarja za tovrstna srečanja, vendar pa je tudi problem manjši, saj je manj zaposlenih in so prostorsko bližje, npr. pri založbi Vale-Novak. Težje je zaposlene pripraviti do timskega dela v večjih podjetjih, zato temu namenijo več sredstev. V DZS na primer organizirajo smučanje, fitnes, piknik, itd. K splošni razvitosti podjetja spadajo tudi načini merjenja novega znanja, ki ga v manjših podjetjih (Vale-Novak in Prešernova družba) nimajo, v Mladinski knjigi in DZS pa so ga že razvili. Svoje novo pridobljeno znanje je potrebno tudi varovati, za kar pa zares skrbi le DZS. Ostali se bolj nagibajo k mnenju, da to ni potrebno. To je razumljivo, saj DZS ni potrebno krasti znanja na tem področju, saj so že tako najbolj razviti. Nevarnost pa je, da drugi prevzamejo DZS nekaj njihovih informacij, zato jih skrbno varujejo le za notranje potrebe.

6.6.3. Intelktualni kapital in merjenje le-tega

Pri opredeljevanju intelektualnega kapitala ni problem toliko neprepoznavnost tega pojma, pač pa, da je opredelitev bolj ozka. Ne zavedajo se, da je intelektualni kapital sestavljen iz človeškega in strukturnega kapitala. Vendar pa sem v Mladinski knjigi in DZS naletela na kar precej natančen

odgovor. Dejstvo je, da je voditi večje in uspešnejše podjetje težje in potrebna so dodatna znanja in izredno poznavanje svojega področja. V podjetju poteka nenehen prikrit boj, kdo bo prevzel čigavo delovno mesto in direktorji oz. višji management ne sme »zaspati«. To je potrdila tudi moja raziskava, ki odločno kaže odsev, kako vpliva uspešnost podjetja na upoštevanje in merjenje intelektualnega kapitala. Iz tabele 2 je vidno, kako so v Mladinski knjigi in DZS razvili model merjenja intelektualnega kapitala, v preostalih dveh podjetjih pa žal še ne.

6.6.4. Prisotnost managementa znanja v podjetju

Primerjati želim prisotnost MZ po podjetjih in ugotoviti povezavo med uspešnostjo podjetja in MZ v posameznem podjetju (glej tabelo 3).

Tabela 3: Uspešnost podjetij in prisotnost managementa znanja

Postavka	Založba Vale-Novak	Prešernova družba	Mladinska knjiga	DZS d.d.
Dobičkonosnost sredstev (ROA)	4,3	7,2	3,1	2,8
Čista dobičkonosnost kapitala (ROE)	15,7	34,6	4,5	8,7
Dodana vrednost na zaposlenega (DVZ) (v 000 SIT)	4,9	2,6	6,2	28,0
Prisotnost MZ v podjetju	ni formalno prisoten, delajo po občutku	prisotnost, vendar ni strogo formalizirana	velika prisotnost	velika prisotnost
Prednosti	jih ni	dobra delitev znanja, kontrolirani procesi	fleksibilnost in učinkovitost delovnih procesov	nizka fluktuacija, fleksibilnost, učinkovitost
Ovire	premajhno podjetje, previsoki stroški za nova delovna mesta in procese	predrag in nesmotern postopek upeljevanja za njihovo družbo	jih ni	visoki stroški
Prihodnost MZ	jih ne zanima	jih ne zanima	nova delovna mesta	nova delovna mesta, še večje uvajanje MZ

Vir: Lasten vir, 2004.

Načeloma velja, da so izdatki za izobraževanje odvisni od poslovne uspešnosti podjetja. Uspešnost podjetja pa naj bi bila odvisna od znanja v podjetju. Več kot ima podjetje znanja, bolj uspešno bo, saj bo lahko bolje opravljalo svoje poslanstvo. Za merjenje uspešnosti posameznega podjetja sem izbrala tri finančne kazalnike, dobičkonosnost sredstev (ROA), dobičkonosnost

kapitala (ROE) in dodano vrednost na zaposlenega (DVZ), ki so osnovni kazalci poslovnega uspeha podjetja gledano s finančne plati. Upoštevajoč kazalnik ROA, ki kaže, kako uspešno je bilo poslovanje pri upravljanju sredstev oz. koliko čistega dobička ali čiste izgube je gospodarska družba ugotovila na vsakih 100 tolarjev obstoječih sredstev, ugotovimo, da je Prešernova družba najuspešnejše podjetje. Takoj za njim je založba Vale-Novak, šele na predzadnjem in zadnjem mestu pa Mladinska knjiga in DZS. Isto stanje ugotavljam tudi, če upoštevam kazalnik ROE, ki kaže, koliko dobička oz. izgube prinese vsakih 100 tolarjev vloženega kapitala. Očitno manjša podjetja v tej panogi bolje upravljajo svoja sredstva in kapital. Potemtakem bi jih lahko razglasili za bolj uspešna podjetja vsaj s finančnega vidika. Vendar pa so tu še drugi pokazatelji, ki tudi merijo uspešnost podjetja. Dodana vrednost na zaposlenega je že ena takih. Pokaže namreč, kolikšen del skupne dodane vrednosti je bil ustvarjen povprečno na zaposlenega. Rezultati uspešnosti se pri taki primerjavi razlikujejo. Kot najbolj uspešno je podjetje DZS, takoj za njim Mladinska knjiga, sledi mu založba Vale-Novak, na zadnjem mestu pa je Prešernova družba.

Glede na to, da ima DZS največji tržni delež in je najbolj razvita glede na delovne postopke, razvito podporno tehnologijo in odnose do zaposlenih, jo lahko proglasim za najbolj uspešno podjetje. Glede na to ugotovitev pa tudi drži, da najbolj uspešno podjetje največ vlaga v znanje in prisotnost MZ. V tem podjetju se resno zavedajo pomena znanja in njegovega poslovanja in v prihodnosti mislijo stanje še izboljšati. Na drugo mesto uvrščam Mladinsko knjigo, ki ravno tako prednjači na trgu poleg DZS in uvaja v svoje podjetje MZ, čeprav je pred njimi še dolga pot uvajanja. Nujnosti tega procesa se najmanj zavedata Prešernova družba in za njo založba Vale-Novak, ki niti v prihodnosti ne razmišljata o vpeljavi novih delovnih mest, ki bi skrbeli za kadre in njihovo izobraževanje.

Ugotovila sem tudi, da v majhnih podjetjih, kot sta Prešernova družba in Vale-Novak, ravnajo s kadri po občutku in po potrebi. S trenutnim stanjem so zadovoljni in ne nameravajo tega spreminjati. V večjih podjetjih, Mladinski knjigi in DZS, pa s stanjem še zdaleč niso zadovoljni. Menijo, da bi lahko storili še mnogo več za svoje zaposlene in njihovo znanje.

Po izvedenih primerjalnih analizah upravičeno sklepam, da obstaja pozitivna povezava med managementom znanja v podjetju in njegovo uspešnostjo.

6.6.5. Organizacijska kultura in struktura

Pri vseh podjetjih je organizacijska struktura večinoma nenaklonjena MZ, vendar pa je v slovenskem prostoru zaenkrat še težko izpeljati tako drzne spremembe čez noč. Hierarhija zavira pretočnost znanja in komuniciranje, kar pa je osnovni pogoj za uspešen MZ. Le v založbi Vale-Novak je opaziti nehierarhičnost organizacije, pa še to le zaradi majhnosti podjetja. Ostala podjetja bodo morala v prihodnosti razmišljati o strukturalni prenovi. Zanimivo je, da kljub nenaklonjeni strukturi MZ ni tako otežkočen, kar pomeni, da omenjena podjetja znajo skrbeti za klimo in kulturo v podjetju. Na tej prednosti lahko slovenska podjetja gradijo v prihodnosti.

Omenila bi še razvitost informacijske tehnologije, ki je pri razvitih, uspešnih podjetjih nujna, kar je razvidno tudi iz moje primerjave, saj Mladinska knjiga in DZS uvajata podporne baze podatkov

in intranet za lažje poslovanje, medtem ko Prešernova družba in založba Vale-Novak zaenkrat še ne razmišljata v tej smeri.

Na osnovi opravljene raziskave v štirih podjetjih iste panoge lahko ugotovim, da je poznavanje termina MZ naredil opazen preskok na bolje. Iz prejšnjih raziskav je ugotoviti, da je poznavanje tega pojma slabo. Danes tega ne bi mogla več trditi. Vsi intervjuvanci so mnenja, da je ta koncept v podjetju že dalj časa prisoten, vendar pod drugim imenom in ne v formalizirani obliki. Le večji dve podjetji (DZS in Mladinska knjiga) se trudita ta koncept vpeljati v podjetje in stanje še izboljšati. Vsem štirim podjetjem bi koristili tudi nekateri omenjeni postopki za pospeševanje pretočnosti in doseganje sinergičnih učinkov medsebojnega sodelovanja. Za vsa štiri podjetja pa lahko trdim, da je stanje izobraževanja in usposabljanja zaposlenih na dokaj visoki ravni, kar je vzpodbuden kazalec.

Zelo koristno bi bilo tudi za manjša podjetja, da si uredijo znanje v podjetju s podporno informacijsko tehnologijo, bazami znanja, kjer bi bilo jasno vidno, katero znanje v podjetju že obstaja in kdo so tisti posamezniki, ki so nosilci tega znanja. Tako bi se v podjetju izognili nepotrebnemu izgubljanju časa z iskanjem določenega znanja. Vsi sogovorniki so izrazili željo in potrebo po učinkovitejših metodah merjenja učinkov izobraževanja v podjetju.

Svojo raziskavo lahko sklenem z ugotovitvijo, da je MZ v slovenski podjetniški praksi glede na prejšnje stanje naredil velik preskok in da se sogovorniki zavedajo pomembnosti znanja. Podjetja intenzivno izobražujejo svoje zaposlene, vendar pa v manjših podjetjih ne znajo dobro izkoristiti pridobljenega znanja. To bi vsekakor lahko izboljšali z načini, ki jih priporoča MZ, kar velja tudi za majhna podjetja. Menim, da se bo ob vseh pozitivnih spremembah, ki jih prinaša v podjetje uvajanje MZ, spoznavanje njegovih prednosti slej ko prej razširilo tudi v ostala podjetja.

7. SKLEP

Razvoj človeštva prehaja v novo fazo evolucije – v obdobje družbe znanja. Vlogo kroženja kapitala kot gonila razvoja in napredka prevzema kroženje znanja. Pojem znanja in zanimanje zanj pa ni novo; sega že daleč nazaj v zgodovino. Kljub temu predstavlja management znanja drugačen, celovitejši pogled na pomen znanja in njegovega poslovanja v organizaciji. Management znanja je še precej mlad pojem, saj si s svojimi izhodišči šele utira pot med splošno znane in priznane načine dela. Vendar pa je iz moje raziskave razvidno, da se predvsem uspešnejša podjetja precej dobro zavedajo prednosti, ki jim jih management znanja prinaša.

Osnovni procesi managementa znanja so identificiranje in kodificiranje znanja, pridobivanje znanja, prenos znanja in uporaba ter varovanje znanja v podjetju. Podjetja, ki se odločijo za zapleteno pot implementacije managementa znanja, se morajo soočiti z mnogimi izzivi in spremembami, ki so ključne za uspešno funkcioniranje navedenega koncepta v podjetju. S tem mislim dejavnike, kot so podpora vodstva in vseh zaposlenih, fleksibilna organizacijska struktura, ustrezna organizacijska kultura in klima, povezovanje in komunikacija znotraj podjetja in sodobna informacijska tehnologija. Seveda pa ne smemo pozabiti tudi na ustrezen način motiviranja zaposlenih in primeren odnos do zunanjega okolja (strank, dobaviteljev, itd.).

V svoji raziskavi sem opazila, da so podjetja sicer naklonjena uvajanju managementa znanja, niso pa navdušena nad zgoraj omenjenimi spremembami, ki tak postopek omogočajo. Vse to podjetjem prinaša dodatne stroške in izdatke. Spremeniti se bo morala miselnost, da so ti stroški izgubljeni dobiček in da se jim nikoli več ne povrnejo. Slovenski podjetniki bi morali gledati bolj daljnosežno in se sprijazniti z ugodnostmi, ki jim jih management znanja prinaša na dolgi rok. Vsi ti začetni stroški se bodo dolgoročno obrestovali.

Prednost, ki jim jih prinaša na dolgi rok, je vsekakor strokovna in osebnostna rast posameznikov, ki povečuje njihovo zadovoljstvo in motiviranost. Rezultat so kakovostnejši odnosi med ljudmi, kar pozitivno vpliva na delovanje podjetja, to pa omogoča prihranek časa in energije zaposlenih in prihranek nepotrebnih stroškov. Zopet nas je pot pripeljala do stroškov, ki so največja ovira uvajanja managementa znanja, saj je izobraževanje visoka investicija. To visoko investicijo je potrebno opravičiti na račun uporabne vrednosti, ki jo MZ podjetju prinaša. Podjetja se morajo naučiti novopridobljeno znanje uporabiti za uspešnejše poslovanje podjetja, kar pa predstavlja velik problem, saj se posamezniki bojijo za svoje delovno mesto in zato svoje znanje skrivajo zase. To pa je že indikator neustreznega sistema nagrajevanja zaposlenih in kulture, ki zavira pripravljenost kadrov k deljenju in izmenjavi znanj.

Nadalje moja raziskava kaže tudi na pomanjkljivost ustrezno urejenega pregleda obstoječega znanja v podjetju in njegovih nosilcev. Kazalo bi razmišljati o elektronskem poslovanju v večji meri in urejanju podatkov in dokumentov v skupne baze, ki naj zamenjajo nepregledne in lažje uničljive papirnat dokumente.

Dejstvo je, da uspešna slovenska podjetja čaka obdobje sprememb, če želijo v času vse ostrejšega konkurenčnega boja, ki se z globalizacijo še pospešuje, uspeti in preživeti. Prisiljena bodo dajati poudarek človeku in njegovim zmožnostim. Zaposleni pomenijo za podjetje vitalni potencial, ki lahko podjetje, če je pravilno vodeno, popelje proti vrhu uspešnosti. Pomembno pa ga je na tej poti ciljno izobraževati in poslovoditi novopridobljena znanja, saj le tako znanja pridobijo uporabno vrednost za podjetje.

Pa ne samo to, znanje posameznikov je potrebno »priklicati na površje«, ga dopolnjevati in zaposlene spodbujati k sodelovanju in deljenju z ostalimi. Potrebno je skrbeti za njegovo organiziranost in pretočnost po podjetju. Kot je nekoč dejal A. Einstein, je prihodnost v izmenjavi znanj. To pa je ena temeljnih predpostavk managementa znanja.

Svojo nalogo lahko sklenem z ugotovitvijo, da se slovenska podjetja še vedno bojijo sprememb, vendar pa jih zavedanje o pomembnosti učinkovitega managementa znanja sili, da se tega strahu učinkovito otepajo. Opazen je velik napredek v prepoznavnosti in prisotnosti managementa znanja glede na prejšnja leta, kar pomeni, da se je ta cikel šele začel. Menim, da se bo čedalje več podjetij odločalo za uvajanje teh procesov, saj opažajo pozitivne posledice pri konkurenčnih podjetjih. Konkurenčni boj pa pomeni tudi posnemanje uspešnih podjetij, zato mislim, da management znanja še ni v zaključnem razmahu. Doba uvajanja managementa znanja se šele pričinja.

LITERATURA

1. Antal, Ariane Berthoin: Handbook of Organizational learning and knowledge. Oxford : Oxford University Press, 2001. 979 str.
2. Bair Jim: Key Issues for Knowledge Management. Stamford : Gartner Group, 1997, str. 1-5.
3. Bornemenn Manfred: Menedžment znanja: priročnik. Maribor : Fakulteta za strojništvo, 2001. 59 str.
4. Brooking Annie: The Management of Intellectual Capital. Long Range Planning, Oxford Pergamon, 30(1997), 3, str. 364-365.
5. Čater Tomaž: Hipoteze o osnovah konkurenčne prednosti podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 114 str.
6. Demarest Marc: Understanding Knowledge Management. Long Range Planning, Oxford Pergamon, 30(1997), 3, str. 374-384.
7. 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.
8. Edvinsson Leif: Developing Intellectual Capital at Skandia. Long Range Planning, Oxford, Pergamon, 30(1997), 3, str. 366-374.
9. Gruban Brane: Intelektualni kapital.
[URL:<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/intelektualni-kapital>], 6.6.2004.
10. Kajzer Štefan, Knez-Riedl Jožica: Na znanju temelječa teorija firme in management znanja. Ljubljana : Naše gospodarstvo, 47(2001), 1/2, str. 61-68.
11. Kaplan Robert S., Norton David P.: Uravnoveženi sistem kazalnikov. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2000. 343 str.
12. Klep Jožica: Nekateri vidiki učenja v organizaciji. Kranj : Organizacija, 31(1998) 1, str. 9-21.
13. Konrad Edvard: Kariere strokovnjakov v inteligentnih organizacijah. Marketing Magazin, Ljubljana, 1996, 11, str. 8-9.
14. Lank Elizabeth: Leveraging Invisible Assets: The Human Factor. Long Range Planning, Oxford Pergamon, 1997, 3, str. 406-412.
15. Liebowitz Jay: Key Ingredients to the Success of an Organization's Knowledge Management Strategy. Knowledge and Process Management, London, 6(1999), 1, str. 37-40.
16. Liebowitz Jay: Knowledge management handbook. Boca Reton : CRC Press, 1999. 335 str.
17. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 326 str.
18. Lipovšek Iztok: Še pomnite cestno afero?. Dobro jutro, Ljubljana, 15.5.2004, str. 6.
19. Lloyd Bruce: Knowledge Management: The Key to Long-Term Organizational Success. Long Range Planning, Oxford Pergamon, 30(1996), 4, str. 576-580.
20. Loshin David: Enterprise knowledge management: The Data Quality Approach. San Diego : Morgan Kaufmann, 2001. 493 str.
21. Ložar Borut: Nomadi znanja pod vrhom ledene gore. Manager, Ljubljana, 1998, 10, str. 56-60.
22. Lundvall Bengt-Ake: The globalising learning economy: Implications for innovation policy. Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities, 1999. 175 str.
23. Measuring what people know. Paris : OECD, 1997. 114 str.
24. Mihalič Renata: Management intelektualnega kapitala na prehodu v družbo znanja. [URL: http://www.drustvo-dmrs.si/e_zbornik/Prispevki/25_Mihalic_Renata.pdf], 2003.
25. Možina Stane, et. al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1998. 525 str.
26. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.

27. Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka: The Knowledge-Creating Company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York, Oxford : Oxford University Press, 1995. 284 str.
28. Pavlovčič Tina: Management znanja v slovenskih podjetjih. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 47 str.
29. Peršak Marjan: Gospodarjenje z znanjem. [URL: <http://www.i-usp.si/slo/clanki/gospodarjenje-znanje-persak>], 2003.
30. Pirc Aleša Saša: Organizational Learning and Knowledge Management. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 169 str.
31. Planko Sergeja: Upravljanje z znanjem v organizaciji. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 135 str.
32. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 196 str.
33. Pučko Danijel: Poslovanje znanja in vplivi na strateško poslovanje ter analizo. Organizacija, Kranj, 31(1998), 10, str. 557-565.
34. Quinn James et. al.: Managing Professional Intellect: Making Most of the Best. Harvard Business Review, 2(1996), str. 71-80.
35. Quintas Paul, Lefrere Paul, Jones Geoff: Knowledge management: A strategic agenda. Long range planning, Oxford Pergamon, 30(1997), 3, str. 385-391.
36. Rant Melita: Vpliv organizacije na učenje in uspešnost podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 116 str.
37. Roos Johan et al.: Intellectual Capital: Navigating the New Business Landscape. Houndmills : Macmillan Press, 1997. 143 str.
38. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 151 str.
39. Rozman Rudi: Ravnanje z znanjem in organizacija. 2. znanstveno posvetovanje o organizaciji. Brdo pri Kranju, 2001, str. 43-51.
40. Senge Peter: The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. London : Century Business, 1992. 424 str.
41. Sveiby Karl Erik: Intellectual Capital and Knowledge Management. [URL: <http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html>], 9.4.1998.
42. Sveiby Karl Erik: The Intangible Assets Monitor. [URL: <http://www.sveiby.com/articles/CompanyMonitor.html>], 18.3.2001.
43. Svetlik Ivan: Znanje kot nacionalna vrednota. Intervju. Ljubljana: Svetilnik, Družba znanja Socius d.d., 2002, str. 4-7.
44. Vinazza Andrejka: Pomen učenja in znanja v združbah. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 44 str.
45. Webb Sylvia: Knowledge Management: Linchpin of change: Some practical guidelines. London : Aslib, 1998. 68 str.

VIRI

1. DZS, d.d.: Letno poročilo 2003.
2. Intellectual Capital. [URL: <http://www.SKANDIA.com>], 5.5.2004.
3. Mladinska knjiga Založba, d.d.: Letno poročilo 2003.
4. Prešernova družba, d.d.: Letno poročilo 2003.
5. Gvin, baza podatkov. [URL: <http://www.gvin.com/FinancniPodatki>], 1.6.2004.