

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**DIPLOMSKO DELO**

**PROCES UČENJA IN RAVNANJE Z ZNANJEM  
V ZDRUŽBI TOSAMA D.D.**

Ljubljana, december 2002

TANJA KLEMENC

## IZJAVA

Študent/ka \_\_\_\_\_ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom \_\_\_\_\_ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_ .

Podpis:

\_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1. ZNANJE ZA NOVO TISOČLETJE</b> .....	<b>3</b>
1.1. OPREDELITEV ZNANJA .....	4
1.1.1. O čem pravzaprav govorimo, ko govorimo o znanju? .....	5
1.1.2. Eksplicitno in tiho znanje .....	6
1.1.3. Oblike pretvorb znanja .....	6
1.1.4. Obvladovanje znanja .....	8
1.2. UČENJE V ZDRUŽBI .....	10
1.2.1. Učeča se združba .....	10
1.2.2. Zvrsti učenja v učeči se združbi .....	11
1.2.3. Veščine učeče se združbe .....	12
1.2.4. Glavne aktivnosti učeče se združbe .....	13
1.3. PROCES UČENJA NA RAVNI ZDRUŽBE .....	14
1.3.1. Pridobivanje znanja .....	14
1.3.2. Kodiranje znanja .....	16
1.3.3. Prenos znanja .....	17
1.3.4. Uporaba znanja .....	20
1.4. UČEČA SE ZDRUŽBA KOT KONCEPT PRIHODNOSTI .....	20
<b>2. VLOGA RAVNATELJA IN ZAPOSLENIH V UČEČI SE ZDRUŽBI</b> .....	<b>23</b>
2.1. SODOBNE ZDRUŽBE POTREBUJEJO ZNANJSKE DELAVCE .....	23
2.2. VLOGA RAVNATELJA KOT KRMARJA .....	24
2.2.1. Odgovornosti in značilnosti ravnatelja pri ravnanju z znanjem .....	25
2.2.2. Vpliv ravnatelja na proces učenja združbe .....	26
2.2.3. Vpliv ravnatelja na kulturo združbe .....	27
2.2.4. Pomen ravnatelja kot vodje v učeči se združbi .....	28
<b>3. UČENJE IN RAVNANJE Z ZNANJEM V TOSAMI D.D.</b> .....	<b>31</b>
3.1. PREDSTAVITEV ZDRUŽBE TOSAMA D.D. ....	31
3.2. RAZISKAVA O UČENJU IN RAVNANJU Z ZNANJEM V TOSAMI D.D. ....	33
3.2.1. Namen raziskave .....	33
3.2.2. Metodologija raziskave .....	33
3.2.3. Rezultati raziskave .....	33
3.2.4. Sklepne ugotovitve .....	38
3.3. POGLED RAVNATELJA NA UČENJE IN RAVNANJE Z ZNANJEM V TOSAMI D.D. ....	40
3.3.1. Možne izboljšave in predlogi na področju učenja in ravnanja z znanjem .....	42
<b>SKLEP</b> .....	<b>44</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>46</b>
<b>VIRI</b> .....	<b>49</b>
<b>ANGLEŠKO-SLOVENSKI SLOVAR UPORABLJENIH BESED</b>	
<b>PRILOGE</b>	

## UVOD

Živimo v času stalnih preobratov, kjer so spremembe postale pravilo. Stalne spremembe zahtevajo neprekinjeno dopolnjevanje in obnavljanje znanja. Znanje torej ni še en produkcijski faktor poleg zemlje, dela in kapitala. Je edini res pomemben dejavnik tega časa, ki predstavlja bistveno komponento uspešnega poslovanja ter s tem edini vir za preživetje in obstanek na trgu. V novi ekonomiji torej ni več hitrostnih omejitev, zato bo potrebno takoj ukrepati, o čemer priča tudi nekaj naslednjih podatkov (Brečko, 2002, str. 18):

- v letu 1995 je bilo na japonski trg lansiranih tisoč brezalkoholnih pijač, naslednje leto pa je bilo moč kupiti le še odstotek teh pijač;
- če se vozite z avtomobilom iz leta 1990, ste lahko ponosni, saj je bilo v ta model vloženih šest let razvoja, medtem ko danes večina avtomobilskih združb za razvoj porabi slabi dve leti; in če za izdelavo Guccijeve torbice porabijo 17 ur časa, vam danes avtomobil izdelajo v 12-ih urah;
- pri Hewlett-Packardu večino prihodkov ustvarijo s proizvodi, ki pred enim letom še niso obstajali.

Nekatera znanja zastarajo že v letu dni in lahko pričakujemo, da bo ta proces vsekakor še hitrejši, in nikakor počasnejši.

Poslovni svet je torej pred dvema izzivoma: s trenutnim znanjem in sposobnostmi mora uspešno opraviti trenutne naloge, obenem pa mora zagotoviti, da bodo zaposleni v združbi tudi v prihodnosti kos nalogam. To lahko zagotovi le skozi proces stalnega učenja, ki omogoča razvijanje znanja in veščin, ki bodo potrebne jutri. Jutrišnje znanje predstavlja orožje razvoja.

Združbe pogosto ne znajo izkoristiti nakopičenega znanja, hkrati pa se ne zavedajo pomembnosti učenja in s tem razvijanja novega znanja. Take združbe so že vnaprej obsojene na propad, ker izgubijo korak s konkurenčnimi združbami. Združba, ki želi biti v vrhu, bo morala imeti vedno več znanja, kot ga lahko dobi v svojem konkurenčnem okolju. V primeru, da pobira le znanje, ki ga lahko dobijo v okolju tudi ostali konkurenti, potem ne more nikoli ustvariti prednost pred drugimi.

V združbi namreč tehnologija ni tista, ki daje odgovor na spremembe, se pravi na tekmovalnost in negotovost. Ni pomembno, kako zmogljivi računalniki so v pisarnah, temveč so pomembni ljudje, ki z njimi upravljajo. Pri tem dejstvu naletimo na problem. Ljudje namreč nočemo sprememb in smo vezani na določen obrazec vedenja. Spremembe pri zaposlenih povzročajo negotovost in strah pred neznanim. Združba je tista, ki mora ustvariti ustrezno okolje, s katerim spodbuja zaposlene, da bodo spremembe razumeli kot nujnost in kot svojo priložnost.

Namen diplomskega dela je pomoč združbi Tosama d.d. do boljše izrabe znanja, da bi znala postaviti znanje na prvo mesto in vpeljati model procesa učenja. S tem, ko se učijo zaposleni, se namreč uči in razvija celotna združba.

Cilj tega dela je torej prikazati situacijo v konkretni združbi, pri tem pa spoznati vzvode za učenje, vrste učenja in znanja, pogoje za uspešno učenje, celoten proces učenja združbe in vlogo zaposlenih. Tu moram opozoriti, da je cilj dela predstaviti le določen vidik učenja združbe, brez spuščanja v podrobnosti tehnologije in merjenja znanja.

Teoretični del diplomske naloge vsebuje metodi deskripcije in klasifikacije, ki temeljita na sintezi in dedukciji različnih spoznanj avtorjev. Le-ti se ukvarjajo s proučevanjem tematike učenja v združbi in z njeno vpeljavo v prakso. V empiričnem delu bom z anketiranjem poskušala ugotoviti, kakšna je seznanjenost zaposlenih v združbi s procesom učenja in njegovim morebitnim uvajanjem v prakso. Poleg tega bom na podlagi neposrednega pogovora oziroma intervjuja z ravnateljem in nekaterimi zaposlenimi podala oceno o izvajanju navedenega koncepta oziroma o možni izvedbi tega v prihodnosti.

Vsebinsko je diplomsko delo sestavljeno iz treh poglavij. V prvem poglavju se bom dotaknila sprememb v poslovnem okolju, na katere se mora združba odzivati z nenehnim učenjem in prilagajanjem. Opredelila bom vrste učenja in znanja v združbi ter podrobno predstavila proces učenja združbe: pridobivanje znanja, kodiranje znanja ter prenos in uporabo znanja.

V drugem poglavju bom predstavila vlogo ravnateljev (managerjev)<sup>1</sup> in zaposlenih v učeči se združbi, kjer je ravnatelj vse bolj izobraževalec in svetovalec. To pomeni, da morajo biti ravnatelji fleksibilni, odprti, dovzetni za spremembe in sposobni prevzeti nove vloge: vlogo trenerja, mentorja, svetovalca. V učeči se združbi pa ima tudi vsak zaposleni določene odgovornosti. Poskrbeti mora za svoje izobraževanje, torej za novo znanje in spretnosti, ki jih bo pri svojih delovnih nalogah potreboval.

Diplomsko delo bom zaključila s praktičnim delom, ki ga bom izvedla na primeru združbe Tosama d.d. V tem delu bom ugotavljala poznavanje in morebitno uvajanje procesa učenja ter ravnanje z znanjem v navedeni združbi in predlagala izboljšave.

Na koncu sledi sklep, v katerem bom povzela bistvene ugotovitve diplomskega dela, do katerih sem prišla s proučevanjem literature in empirične analize.

---

<sup>1</sup> Za besedo »management« in njene izpeljanke se v literaturi uporabljajo izrazi, kot so *upravljanje*, *vodenje*, ki imata predvsem druge pomene (beseda *upravljanje* je rezervirana za pojem, ki je povezan z lastniki; beseda *vodenje* pa za liderje in je sestavni del procesa ravnanja, ki vključuje vsaj še planiranje in kontrolo), *poslovođenje* (vsebinsko zajema le del managementa, saj beseda kaže na to, da managerji le vodijo posle), ali pa domača popačenka *menedžment* (vse večja uporaba poslovenjenih besed predstavlja tveganje, da bomo v sorodnih primerih podobno naredili tudi z drugimi pojmi). Tako ostane le še beseda *ravnanje*, ki jo bom uporabila v svojem diplomskem delu (in njene izpeljanke, kot npr. »manager«, ravnatelj), ker se kaže kot najbolj primerna, saj se v organizacijski vedi ne uporablja za nobeno drugo vsebino. Beseda ustreza tudi smiselno, kajti pomeni delati nekaj z namenom, da pride v pravilen položaj, pomeni ravnanje procesov, ljudi in naprav, tako da poslovanje teče gladko (Rozman, 1996, str. 5-18). Več o prevodu besede »management« v slovenščino si lahko preberete v članku Rudija Rozmana z naslovom Kako prevesti »management« v slovenščino: management, menedžment, upravljanje, poslovođenje, vodenje, ravnanje?

## 1. ZNANJE ZA NOVO TISOČLETJE

Z vstopom v novo tisočletje se je potreba po relevantnem znanju pokazala kot najmočnejša doslej (Čater, 2001, str. 76). Ne dolgo nazaj smo med bogastva šteli zemljo, delo in kapital, toda danes v ospredje prihaja še en vir bogastva, ki zadeva delo. Predstavlja se v različnih oblikah: tehnologija, inovacije, znanost, strokovno znanje ali spretnost, kreativnost in informacije. Z eno besedo: znanje. Znanje se priznava kot sredstvo, ki ima največjo konkurenčno moč v negotovih in kompleksnih okoljih. Spremembe so tako korenite in hitre, da znanje, ki je bilo moč uporabiti včeraj, jutri ne moremo več uporabiti (Civi, 2000, str. 171). Novi izzivi, s katerimi se soočajo združbe pa so prikazani v tabeli 1.

Tabela 1: Novi izzivi poslovnega okolja

<b>Novi izzivi poslovnega okolja</b>	
<b>Močna konkurenca</b>	Povečana konkurenčnost razjeda tradicionalne osnove konkurenčnih prednosti, kot so nižji stroški, kvaliteta in ravnanje s časom.
<b>Globalizacija</b>	Mednarodne geografske meje postajajo bolj prepustne in spreminjajo naravo ekonomskih transakcij.
<b>Kratek življenjski cikel izdelka</b>	Krajši življenjski cikel je posledica tehnološkega napredka, povezanega s širjenjem proizvodov, ki se dobro prodajajo.
<b>Sprememba tehnologije</b>	Visoko razvita informacijska tehnologija postaja cenejša in ustvarja nove priložnosti za izdelke, storitve ter trge.
<b>Turbulenca okolja</b>	Zahteve kupcev in struktura trgov se spreminjajo hitreje in so nepredvidljive.
<b>Odgovornost korporacije</b>	Združbe so postale bolj odgovorne za vrsto državljskih dolžnosti, ki vključujejo pestrost, kvaliteto dela, okoljevarstvene in zaposlitvene standarde.
<b>Prilagajanje potrebam kupcev</b>	Zadovoljevanje kupca zahteva večje prilagajanje izdelkov in storitev.

Vir: Dimovski, Penger, 2001, str. 24.

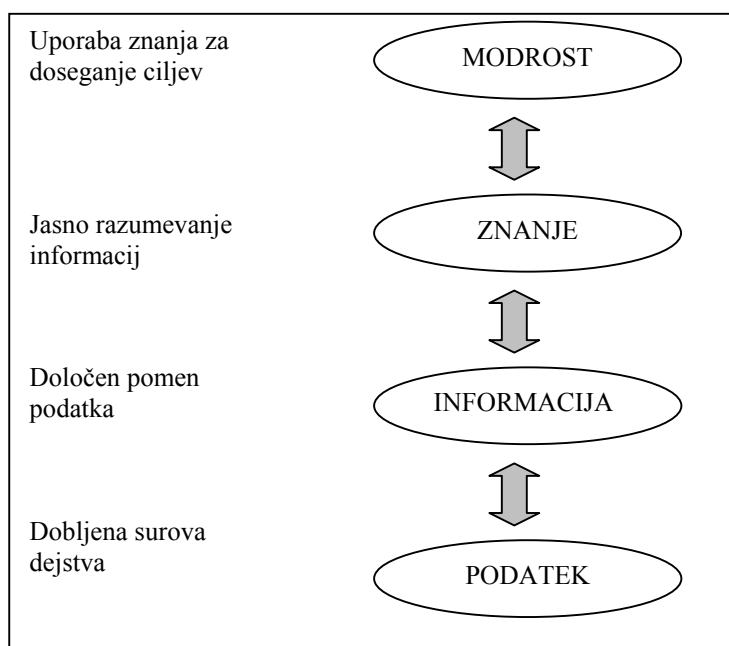
Vedno bolj intenzivne spremembe na trgu od združbe zahtevajo nove načine odzivanja na spodbude okolja, zaradi česar zaposleni potrebujejo nova znanja in veščine. Eden od pristopov za soočanje s spremembami okolja je koncept učeče se združbe, ki temelji na izboljševanju sposobnosti združbe skozi neprestano učenje posameznika in združbe kot celote (Češnovar, 2001, str. 415). Koncept učeče se združbe bom opredelila nekoliko kasneje (glej 1.2.1. - Učeča se združba).

## 1.1. OPREDELITEV ZNANJA

Že veliki indijski mislec in voditelj Mahatma Gandhi je nekoč izjavil, naj se posameznik uči, kot da bo živel večno. Na vsakem koraku naj vsrkava znanje, saj nikoli ne ve, kdaj ga bo potreboval. Nekaj podobnega nas je doletelo s svetlobno hitrostjo in kdor se vsak dan ne uči in ne vsrkava znanja iz še tako nepomembnega dogodka ali kratke novinarske vesti, je že jutri lahko obsojen na propad. Znanje in učenje sta torej besedi, ki obvladujeta svet. »Pravo« znanje je postalo ena najdragocenejših in najbolj iskanih tržnih dobrin, učenje pa ena najzanimivejših aktivnosti modernega posameznika - vendar za marsikoga tudi najhujša nočna mora. V procesu učenja namreč spoznava, kako malo pravzaprav ve in koliko bi se moral še naučiti (Ilar, 2001, str. 1).

Vendar moramo odgovoriti na vprašanje, kaj pravzaprav znanje je, kajti pogosto se pomen podatkov, informacij in znanja zlija v neko zabrisano sliko. Kljub temu pa med pojmi, ki so tesno povezani, obstajajo razlike (Bierly III., Christens, Kessler, 2000, str. 597-599), kar ponazarja slika 1. *Podatki* predstavljajo surovo dejstvo o stvari, pojavu ali dogodku. S pomočjo podatkov lahko definiramo npr. besedo industrija. Vendar podatek ne nosi določenega pomena, če mu ga ne damo sami. *Informacije* torej definiramo kot smiselne in uporabne podatke. Gre za dojetanje določenega pomena. S pomočjo določene informacije tako opišemo pomen besede industrija in jo kategoriziramo. Z analiziranjem informacij pridemo do njihovega jasnega razumevanja in s tem do nastanka *znanja*. Tako s pomočjo znanja prepoznamo vzroke za spremembe v okolju in se nanje ustrezno odzivamo. Znanje združbi prinaša koristi šele, ko ga znamo uporabiti. *Modrost* je tista, ki nam omogoča uporabo znanja. Z njeno pomočjo lahko izrazimo mnenje in izkoristimo dano znanje za doseganje zaželenih ciljev.

Slika 1: Podatek, informacija, znanje in modrost



Vir: Bierly III., Christens, Kessler, 2000, str. 615.

### 1.1.1. O čem pravzaprav govorimo, ko govorimo o znanju?

Kot smo že ugotovili, je znanje bogatejše od podatkov in informacij. Znanje so tiste človeške zmožnosti, ki človeku omogočajo reševanje znanih problemov, to je takšnih, ki jih je že videl in rešil (Čater, 2001, str. 506). Prav tako pa znanje posamezniku in združbi omogoča oceniti nove situacije in obvladovati spremembe (Kajzer, Knez-Riedl, 2001, str. 61).

Oxfordov slovar opredeljuje znanje kot »poznavanje, ki si ga pridobimo z izkušnjami«. Včasih potrebujemo lastno izkušnjo, da se kaj naučimo, drugič je dovolj, da kdo svojo izkušnjo deli z nami. Ali bomo ukrepali na podlagi tuje izkušnje, pa je odvisno od tega, kako dobro poznamo določenega človeka in koliko mu zaupamo (Collison, Parcell, 2002, str. 31).

Ljudje včasih zamenjujejo izraza »vedeti kako« in »znanje«, toda v tem se skriva nevarnost, da spregledamo kakšne značilnosti tistega, kar bi lahko pojmovali kot znanje. Collison in Parcell pravita, da je znanje več kot zgolj vedeti kako - je vedeti zakaj, vedeti kaj, vedeti kdo, vedeti kje in vedeti kdaj. *Vedeti kako ali strokovno znanje (know how)* pomeni procese, postopke, orodja in tehnike, ki jih uporabljamo, da kaj naredimo. *Vedeti zakaj (know why)* se nanaša na razumevanje konteksta naše vloge in vrednosti naših dejanj. Pomeni širšo sliko o stvareh. Če pomislite na svojo prvo službo, ali vam je kdo razložil, zakaj je bilo tisto, kar ste počeli, pomembno, ali se je od vas le pričakovalo, da boste »opravljali svoje delo«. »Vedeti zakaj je ključ do višje morale in predanosti zaposlenih«. *Vedeti kaj (know what)* so dejavnosti, ki so potrebne, če hočemo opraviti nalogo; gre za informacije, ki jih potrebujemo za odločitve, in stvari, ki jih moramo zbrati, preden kaj izdelamo. *Vedeti kdo (know who)* vključuje znanje o odnosih, stikih in o tem, koga poklicati na pomoč. Gre za »poznam človeka, ki to ve«. *Vedeti kje (know where)* je tista nenavadna sposobnost nekaterih ljudi, ki vedno najdejo prave informacije. *Vedeti kdaj (know when)* je občutek za pravi trenutek - vedeti kdaj kaj storiti, se odločiti ali opustiti (Collison, Parcell, 2002, str. 32).

Ena od ključnih neznank strokovne literature, povezana z znanjem, je prav gotovo vprašanje, od kod ogromna razlika med tržnimi in knjižnimi vrednostmi uspešnih združb. Doslej najboljši odgovor je, da poleg finančnega kapitala obstaja tudi intelektualni kapital združbe (Čater, 2001, str. 82), ki vključuje vse v združbo zbrano znanje, izkušnje, organizacijske in tehnološke rešitve, razvite odnose s kupci in dobavitelji ter strokovne sposobnosti (Čater, 2000, str. 510). Ali kot opredeli Roos (2000, str. 19): »Intelektualni kapital združbe je vsota znanja njegovih članov in praktične uporabe tega znanja.« Znanje združbe je torej več kot le seštevek znanja posameznikov, je seštevek znanja v združbo povezanih posameznikov (Rozman, Pirc, 2002, str. 5).

Intelektualni kapital razdelimo na človeški in strukturni kapital. *Človeški kapital* temelji na znanju zaposlenih, njihovih spretnostih ter iznajdljivosti in ne more biti last združbe. Človeški kapital odide iz združbe skupaj z zaposlenimi, zato predstavlja za združbo precejšnje tveganje. V nasprotju s človeškim kapitalom *strukturni kapital* ostane v združbi, tudi ko zaposleni odidejo. Ker je last združbe, je z njim mogoče trgovati.



### 1.1.2. Eksplicitno in tiho znanje

Združba lahko zmaga v konkurenčnem boju le, če razpolaga z več znanja kot njeni tekmeci. Konkurenčna prednost torej izvira iz znanja. Da bi lažje razložili vpliv znanja na ustvarjanje konkurenčne prednosti, je treba razločevati med eksplicitnim in tihim znanjem.

*Eksplicitno znanje* je za združbo najmanj zanimiva vrsta znanja, saj lahko le redko pomeni vir trajnejše konkurenčne prednosti. To znanje je torej mogoče izražati s simboli in ga z njihovo pomočjo sporočati ljudem v druge enote združbe in seveda v druge združbe. Najdemo ga v učbenikih, patentih, dokumentih, računalniških programih, načrtih, priročnikih ipd. Čeprav je takšno znanje zaščiteno kot industrijska lastnina, kjer mu patenti omogočajo pridobivanje dobička, je to lahko časovno omejeno, v mnogih državah pa je to pravico celo težko uveljaviti (Pučko, 1998, str. 560).

Vsi avtorji ob eksplicitnem znanju omenjajo še *tiho znanje* (oz. implicitno). Pojem tiho znanje je uvedel Polanyi. Gre za osebno obliko znanja, ki ga oseba pridobi samo iz neposrednih izkušenj na določenem področju in temelji na njenih pričakovanjih, vrednotah ter občutenjih. Polanyi je tiho znanje opisal z naslednjimi besedami: »Vemo več, kot lahko izrazimo«, znamo delati stvari, brez da bi razmišljali o tem, kako to počnemo (Smith, 2001, str. 313; Kreiner, 2002, str. 115; Nonaka, Takeuchi, 1995, str. 60). Torej tisti, ki ima to znanje, ga ne more zlahka s koristno besedo ali razlago posredovati drugi osebi. Nekdo je pri svojem delu izredno uspešen, vendar ni sposoben natančno določiti, kaj je tisto, kar povzroča uspeh in kako. Hrani se v človeških glavah in nemogoče je v celoti zajeti vse to bogastvo, ki se skriva v njih. Če ne verjamete, poskusite zapisati svoja spoznanja o tem, kako voziti kolo (Collison, Parcell, 2002, str. 27). Tiho znanje je težko kodirati oziroma spraviti v prenosljivo obliko.

Čeprav je tiho znanje vezano predvsem na posameznika, postane zaradi stikov z drugimi osebami v združbi znanje skupin in znanje, ki se uporablja v ustaljenih praksah združbe. S tem postane poleg vira človeškega kapitala tudi vir strukturnega kapitala združbe. Ravno to znanje je tisto, ki je najbolj trajen vir doseganja konkurenčnih prednosti (Pučko, 1998, str. 560-561). Strukturni kapital pa je v lasti združbe in ga združba na ta način lahko zadrži. Kaže se torej potreba po pretvorbi človeškega v strukturni kapital, ki pomeni težnjo za pretvorbo tihega v eksplicitno znanje (eksternalizacija).

### 1.1.3. Oblike pretvorb znanja

Na podlagi razločevanja dveh vrst znanja, to je eksplicitnega in tihega, ločimo štiri oblike prehajanja iz enega znanja v drugega, ki so prikazane na sliki 2. Nonaka poudarja, da so ti prehodi ključni pri posredovanju in širjenju znanja v združbi. Interakcija poteka skozi proces socializacije, eksternalizacije, kombinacije in internalizacije (Nonaka, Takeuchi, 1995, str. 57, 62-69; Haldin-Herrgard, 2000, str. 359; Civi, 2000, str. 167).

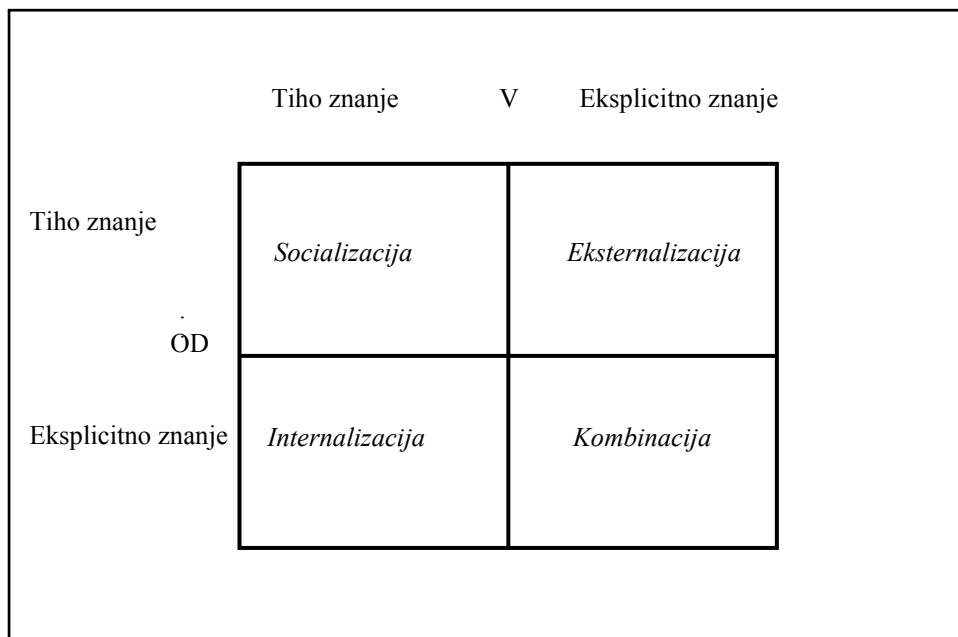
*Socializacija* pomeni prehajanje tihega znanja v drugo obliko tihega znanja. Gre za proces izmenjave izkušenj. Posamezniki pridobivajo znanje neposredno od drugih posameznikov. Vajenec se na primer svoje obrti nauči pri mojstru z opazovanjem, ponavljanjem vidnega in dolgotrajno vajo, ne pa s poslušanjem.

*Eksternalizacija* je konverzija tihega znanja v eksplicitno. Preko dialogov, skupinskega razmišljanja in zapisa se znanje oblikuje v bolj oprijemljivo obliko. S tem se v združbi lažje razširja, hkrati pa se poveča stopnja razumljivosti tega znanja.

*Kombinacija* pomeni pretvorbo eksplicitnega znanja v eksplicitno. Pri tem gre za izmenjavo znanja z dokumenti, srečanji, telefonskimi pogovori, elektronsko pošto ipd. Celotno vedenje združbe se s tem ne poveča, ker se povezujejo in preoblikujejo že znana znanja, kar pa lahko vodi do oblikovanja novega znanja.

*Internalizacija* je proces pretvorbe eksplicitnega v tiho znanje. Povezana je z učenjem z lastnimi izkušnjami. Posameznik preko pisnih dokumentov in učenja med delom osvoji znanje, ki ga potisne v podzavest in postane del njegove osebnosti.

Slika 2: Štirje načini pretvorb znanja



Vir: Nonaka, Takeuchi, 1995, str. 62.

Iz navedenega smo spoznali, da prenos obstoječega znanja in njegova uporaba pri iskanju novih rešitev združbam omogočata neprestano inoviranje ter utelešanje novega znanja v proizvodih in storitvah.

To pa bom podkrepila s primerom združbe Matsushita, ki je želela razviti proizvod, v katerega damo sestavine, ki so potrebne za pripravo kruha, ostalo pa naj bi opravil stroj sam. Združba je imela težave, kajti proizvod ni pravilno zgetel testa. Čeprav so se trudili po svojih najboljših močeh, je bila kruhova skorja preveč pečena, notranjost pa je ostala surova. Nato so

gospodično Tanaka poslali v ošaški hotel, ki je slovel po najboljšem kruhu. Sprva se je učila skrivnosti peke kruha z opazovanjem, oponašanjem in vajo. Pridobljene skrivnosti je prenesla v eksplicitno znanje, kajti v taki obliki jih je lažje prenesti na druge. Šele v tretji fazi je svoja spoznanja prenesla na ostale člane razvojnega tima, da so s skupnimi močmi lahko razvili proizvod. V tem procesu so znanje, ki so ga pridobili skozi razvoj proizvoda, zopet ponotranjili, postalo je del njihove podzavesti in del njih (Nonaka, 1991, str. 98-99).

Nauk zgodbe je, da mora združba ustvarjati in razvijati znanje, če želi biti boj na trgu. Pri tem je bolj pomembno, da razume, kako je ustvarila znanje, ki ji je omogočilo napredek, kot kako je ustvarila nov proizvod.

#### **1.1.4. Obvladovanje znanja**

Zaradi čedalje večjega pomena znanja združba z njim ne sme ravnati le posredno, ampak neposredno. V zadnjem času se veliko govori o upravljanju znanja. Beseda upravljanje je povezana z lastnino, zato bom raje uporabila izraz ravnanje z znanjem. Z znanjem drugih lahko ravnamo in ga uporabljamo, ne moremo pa si ga prisvojiti. Zaposleni lahko dajo svoje znanje na voljo združbi, vendar lastniki znanja ostanejo sami.

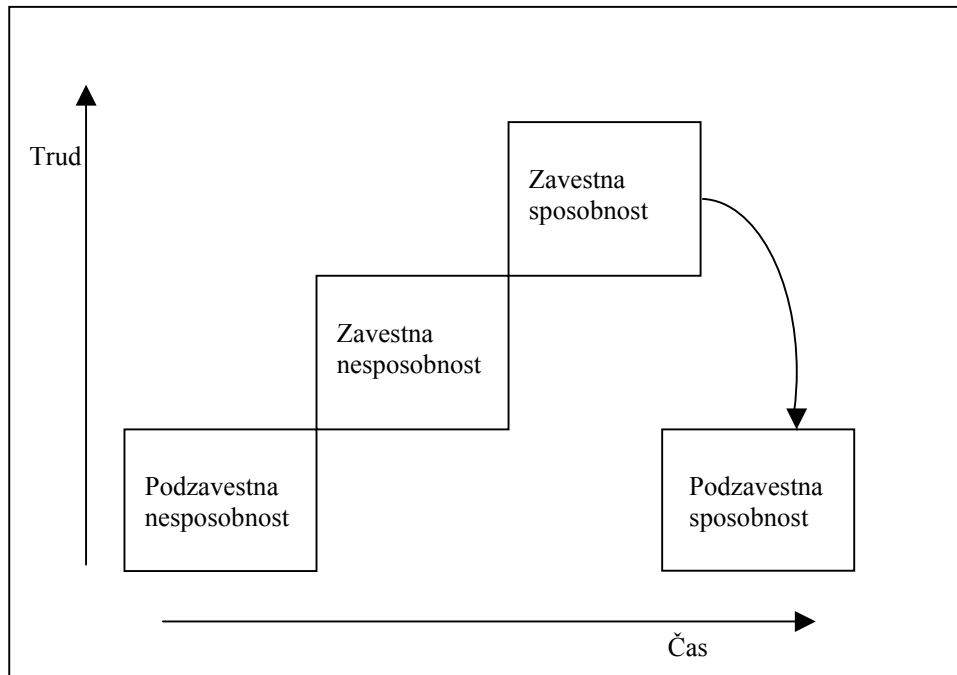
Beseda upravljanje znanja je zelo moteča, kajti ljudje se namreč počutijo ogrožene, češ da nekdo želi nadzorovati njihovo znanje. Upravljanje znanja pravi Collison, je kot »gonja mačk«. Predstavljajte si, da ste v veliki sobi, polni mačk, in jih vse skušate spraviti v en kot. »Ne gre najbolje, mar ne?« Če ne morete gnati niti mačk, kako jih boste šele pripravili do tega, da bodo počele kar vi želite? Morda boste predlagali, da bi v sobo namestili mleko, blazine, stebre za praskanje ipd. se pravi stvari ki tvorijo pravo okolje (Collison, Parcell, 2002, str. 32-33).

Vse bolj se uveljavlja trditev, da je znanje ključ do uspešnega konkuriranja, doseganja tržne diferenciacije in donosnosti v globalni ekonomiji (Demarest, 1997, str. 37). Nepresenetljivo je, da je znanje postalo zelen ekonomski vir (Kreiner, 2002, str. 112), zato je treba z njim ustrezno ravnati. Pomen ravnanja z znanjem pa se kaže tudi skozi koristi, ki jih znanje prinaša združbi. Najpomembnejše koristi so: boljše odločitve, hitrejši razvoj novih izdelkov, boljša kakovost proizvodov, večja produktivnost, izmenjava izkušenj in znanj, povečanje konkurenčne prednosti združbe, zmanjšanje stroškov, ustvarjanje novih poslovnih priložnosti, privlačnost združbe za zaposlene ter nove kadre in drugo (Pirc, 2001, str. 27).

Glede na koristi, ki nam jih ravnanje z znanjem prinaša, bi bilo idealno, če bi ljudje z znanjem v združbi ravnali podzavestno in ga ne imeli za dodatno nalogo. Za uvajanje tega v združbo lahko uporabimo model štirih stopnic, ki je predstavljen na sliki 3.

Preden nadaljujem z opredelitvijo posameznih faz, naj omenim, da bom ob vsaki navedla enostaven primer, ki ga je Collison (Collison, Parcell, 2002, str. 34-35) povzel iz svojih izkušenj z ženo.

Slika 3: Koncept štirih stopnic za uvajanje znanja v združbo



Vir: Collison, Parcell, 2002, str. 34.

Prva stopnička predstavlja *podzavestno nesposobnost* oz. blaženo nevednost. Združba ni večja pri ravnanju z znanjem. Kot zaposleni v združbi niste nikoli pomislili, da je s tem kaj narobe ali da bi vas to moralo skrbeti. Primer: »Žena Louise me je naučila voziti, ko sva približno šest mesecev hodila skupaj. Ko sem začel voziti, sem imel grdo navado menjavati prestave na silo, vendar se tega nisem zavedal. Bil sem torej podzavestno nesposoben.«

Na naslednji stopnički se vam posveti: začnete se zavedati, da vam ravnanje z znanjem ne gre dobro od rok in da bo treba ukrepati. To je *zavestna nesposobnost*. Primer: »Ali veš, da vedno to počneš?« me je vprašala Louise med tretjo uro vožnje. »Vedno potiskaš menjalnik in zgrešiš tretjo prestavo.« Ko si je moj šibki ego opomogel in sem nehal kriviti menjalnik, sem moral priznati, da ima prav. Postal sem zavestno nesposoben.«

Na tretji stopnici si začnete zavestno prizadevati. Ko spoznate vrzel v svoji sposobnosti, uvedete načrt ali pobudo, da bi okrepili zavedanje in pripeljali do izboljšanja. To je *zavestna sposobnost*. Primer: »Zdaj pa ustavi in ugasni motor!« Še vedno sva bila pri tretji uri vožnje in še vedno sem grobo potiskal menjalnik. Louise me je imela dovolj. »Zapri oči. Pritisni na sklopko. Prestavi v prvo, pa drugo, tretjo, četrto. Greva še enkrat. Po petih minutah slepega menjavanja sem končno dojel. Vsakič mi je uspelo, če sem pozorno mislil na to, kaj delam. Postal sem zavestno sposoben.«

Zadnja stopnička je cilj združbe. Zaposleni si samodejno izmenjujejo znanje in učenje postane nekaj normalnega. Ravnanje z znanjem zaposlenim preide v navado. To je *podzavestna sposobnost*. Primer: »Po peti uri vožnje mi je uspelo. Postal sem podzavestno sposoben! Prej tako boleče menjavanje prestav se je zgodilo samo od sebe in vedno sem samodejno izbral

*pravo. Postal sem strokovnjak.«*

Upam si trditi, da se večina slovenskih združb nahaja v fazi podzvestne nesposobnosti. Zavedajo se pomena znanja, vendar se s samim ravnanjem z znanjem ne ukvarjajo aktivno. Le redke združbe se namreč zavedajo ključnega načela ravnanja z znanjem, ki je učenje. Potrebno si je vzeti čas za učenje, tako da ostane več časa za ukrepanje, hkrati pa to omogoča doseganje boljših rezultatov.

Preden preidem na opredelitev učenja, katerega rezultat je znanje, dolgujem opredelitev pojma ravnanje z znanjem. Quintas (Kop, 2001, str. 16) pravi, da je namen kontinuiranega ravnanja z znanjem vseh vrst, zadostiti obstoječim in nastajajočim potrebam, odkriti in izkoriščati obstoječa in pridobljena znanja ter razvijati nove priložnosti. Ravnanje z znanjem lahko opredelimo tudi kot proces ravnanja z znanjem v združbi, ki omogoča pridobivanje, ustvarjanje, kodiranje, prenašanje in uporabo znanja, prav tako z namenom razviti nove priložnosti.

Da kasneje ne bo prišlo do nesporazuma, je potrebno razumeti, da številni avtorji ravnanje z znanjem imenujejo kar proces učenja združbe. V združbah namreč zaradi turbulentnih sprememb v okolju poteka nenehen proces učenja, ki omogoča kreiranje novega znanja in njegovo prenašanje v proizvode ter storitve. Ob vsem tem pa je ves čas prisotno ravnanje z znanjem, ki omogoča, da se znanje maksimalno izkoristi (Vinazza, 2001, str. 6). To sposobnost učenja in s tem ravnanja z znanjem pa ima združba, ki jo imenujemo učeča se združba.

## **1.2. UČENJE V ZDRUŽBI**

Združbe se pomena znanja, s katerim razpolagajo, čedalje bolj zavedajo. Tako le združba, ki je usmerjena v nenehno učenje in jo imenujemo učeča se združba, vzdrži vse trše konkurenčne pogoje. Nenehno učenje zagotovo pomaga združbi, da ustvari zaposlene, ki so prilagodljivi in pri delu razmišljajo (Brečko, 2001, str. 39). Že Senge (Možina, 2001, str. 21) je ugotovil, da je nesposobnost za učenje tragična za posameznika in pogubna za združbo. Pri tem morajo ljudje in združbe, ki se učijo, priznavati napake ter jih odpravljati. Dokler se pretvarjamo, da napake ne obstajajo, ne moremo priti do napredka, ki je posledica novega znanja, pridobljenega skozi učenje (Malhotra, 2002, URL: <http://www.brint.com/papers/orglmg.htm>).

### **1.2.1. Učeča se združba**

Pojem učeča se združba se je v zadnjem času zelo razširil. Učeča se združba je tista, pravi Garvin (1993, str. 80), ki je sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje ter na tej podlagi tudi spreminjati vedenje tako, da odseva novo znanje in razumevanje stvari. »Osrednja vloga učeče se združbe je tako ustvarjanje in hiter prenos novega znanja« (Pirc, 2000, str. 10). Senge (Malhotra, 2002, URL: <http://www.brint.com/papers/orglmg.htm>) definira učečo se združbo kot skupino ljudi, ki nenehno povečujejo svoje zmogljivosti, da bi lahko ustvarili tisto, kar želijo resnično ustvariti. Nonaka (Garvin, 1993, str. 79) imenuje učečo se

zdržbo »zdržba ustvarjanja znanja«, kjer ustvarjanje znanja ni specializirana aktivnost - je način obnašanja, dejansko način obstoja, v katerem je vsak delavec delavec znanja.

Ob pregledu definicij učeče se zdržbe sem se lahko prepričala, da nam prinaša številne prednosti (Erčulj, 1998, str. 21):

- učenje je poglavitni dejavnik konkurenčnosti;
- zdržba se hitreje odziva;
- delavci se lahko hitreje prilagajajo spremembam;
- delo je bolje opravljeno, več je inovacij;
- delavci so ponosni in zadovoljni;
- v takih zdržbah opažamo boljše komunikacijo in velik prenos znanj na vse zaposlene;
- v zdržbo prihajajo najboljši delavci in v njej tudi ostajajo.

### **1.2.2. Zvrsti učenja v učeči se zdržbi**

Za učečo se zdržbo so značilne naslednje zvrsti učenja (Pirc, 2000, str. 27): prilagodljivo učenje (adaptive learning), učenje s pričakovanji (anticipatory learning), učenje načinov za učenje (deutero learning) in učenje na osnovi delovanja (action learning).

O *prilagodljivem učenju* govorimo, ko se posamezniki in s tem zdržba učijo iz izkušenj. Lahko govorimo predvsem o učenju z enojno, dvojno ali trojno zanko (Pirc, 2000, str. 27). *Učenje v enojni zanki* sproži presenečenje nad odstopanjem dejanskega rezultata od pričakovanega (Argyris, Schön, 1996, str. 20-21). Člani tima začnejo iskati nove poti do zelenega cilja, ki vodijo do novih rešitev in izboljšujejo delovanje zdržbe. Gre torej za popravljanje napak v tekočem delovanju, a v okviru obstoječih vrednot in razumevanj. Do *učenja v dvojni zanki* pride, ko se pojavi nepričakovano odstopanje - posledica problema, ki ni v skladu z vrednotami in normami v zdržbi. Učenje z dvojno zanko gre tako v reševanje problema še dlje in se sprašuje, zakaj je do napake sploh prišlo (Pirc, 2000, str. 28). Posledica tega so miselne spremembe oz. spremembe v razumevanju delovanja zdržbe (Swiering, Wierdsma, 1992, str. 41). Swiering in Wierdsma (1992, str. 41) omenjata še *učenje v trojni zanki*, ki vodi do radikalnih sprememb v delovanju zdržbe, in sicer do vedenjskih sprememb, kot so spremembe v strategiji, kulturi in strukturi zdržbe. Obvladovanje učenja v trojni zanki se kaže v večji prilagodljivosti delovanja zdržbe (Rant, 2001, str. 85). Te tri vrste učenja bi lahko imenovali tudi faze izboljšave, prenove in razvoja (Pirc, 2000, str. 29).

*Učenje s pričakovanji* izhaja iz predvidevanja prihodnosti. Pomeni učenje na podlagi predvidevanja prihodnjih dogodkov, s čimer se zdržba izogne negativnim izkušnjam in prepozna najboljše priložnosti ter možnosti, kako jih izkoristiti (Marquardt, 1996, str. 29). Imenujemo ga tudi planiranje s pomočjo scenarijev, ki pomaga zdržbi pripraviti nekaj možnih načinov razvoja na podlagi različnih scenarijev. Ko v prihodnosti pride do nove situacije, zdržba le izvede pravi scenarij in izkoristi prednosti nove situacije (Pirc, 2000, str. 29).

*Učenje načinov za učenje* je osredotočeno na kritično razmišljanje o preteklih izkušnjah z učenjem, odkrivanje vzpodbujevalcev in zaviralcev učenja ter oblikovanje novih strategij za učenje (Pirc, 2000, str. 30).

*Učenje na osnovi delovanja* pomeni osredotočenje na realni problem, potrebno učenje in dejansko vpeljavo njegove rešitve (Marquardt, 1996, str. 39). Predstavlja izredno učinkovit način, s katerim je možno priti do ustreznih sprememb (Možina, 2000, str. 53). Gre za preizkušanje izkušenj in obstoječega znanja posameznikov ali skupin z namenom ustvarjanja novega znanja (Pirc, 2000, str. 30).

### **1.2.3. Veščine učeče se združbe**

Po obrazložitvi različnih zvrsti učenja, ki so pomembne za učečo se združbo, bom predstavila najpomembnejše spretnosti oz. veščine, s katerimi zagotovimo neprestano učenje v združbi. Te spretnosti so (Senge, 1994, str. 6): sistemsko mišljenje (systems thinking), odličnost osebja (personal mastery), miselni modeli (mental models), razvijanje skupne vizije (shared vision), timsko učenje (team learning)

*Sistemsko mišljenje* temelji na obravnavanju združb, sestavljenih iz delov, povezanih v celoto (Rant, 2001, str. 71). Celoto razbijemo na posamezne dele, ki so navadno manj kompleksni, zato jih lažje razumemo, proučujemo razmerja med njimi in jih spreminjamo z namenom pridobivanja konkurenčnih prednosti. Le takrat, ko smo sposobni dolgoročno razmišljati in tako predvidevati posledice svojih ukrepov, lahko uspešno vodimo združbo.

*Odličnost osebja* se nanaša na osebno rast in učenje (Senge, 1994, str. 7). Kaže se v povečanju lastne kontrole in sposobnosti osebja, ki svojo energijo usmeri v doseganje določenih ciljev. Te cilje osebja navadno tudi doseže (Ferjan, 1999, str. 126).

*Miselni modeli* so vgrajena prepričanja in predstave, ki vplivajo na to, kako razumemo svet in kako ravnamo (Senge, 1994, str. 8). Človek se na okolje namreč odziva v skladu s svojimi miselnimi modeli (prepričanja, vrednote, predsodki itd.), zato lahko svoje akcije spremeni le, če spremeni tudi miselni model. Tisti, ki se naučijo prepoznavati svoje miselne modele, postanejo bolj pozorni na miselne modele svojih sodelavcev, zato lažje razumejo njihova stališča in ravnanje v določenem trenutku. Šele v tem je osnova za poglobljen pogovor med sodelavci in pot do iskanja najboljših skupnih rešitev. To pa je tisto gorivo, ki poganja učečo se združbo (Hriberšek, 1999, str. 75).

*Razvijanje skupne vizije* je pomembno predvsem zato, ker prinaša energijo za učenje (Colnar, 1999, str. 25). Vprašanje pa je, ali v združbi načelo učenja obstaja le kot »izjava o poslanstvu« ali gre za resnično skupno dogovorjeno vizijo o tem, kako pomembno je, da se ljudje tudi v resnici učijo, ker tako čutijo, in ne le zato, ker jim je to nekdo ukazal ali zapisal (Erčulj, 1998, str. 22). Skupno vizijo učenja gradimo tako, da posameznikom omogočimo odkrivanje lastne slike prihodnosti, kajti tej so člani združbe resnično pripadni, saj predstavlja njihovo osebno

vizijo (Senge, 1994, str. 206). Pisanje načel in vodil namreč le redko ali celo nikoli ne pripomore k zavezanosti učenju zaposlenih.

*Timsko učenje* je pogoj za ustvarjanje in prenašanje novega znanja v združbi (Senge, 1994, str. 233-257). Začne se s pogovori, v katerih se posamezni člani znebijo lastnih predsodkov in začnejo »misliti skupaj«. Zanimivo je, da so tak način učenja poznali že Indijanci in se je v 20. stoletju skoraj povsem izgubil. Na novo ga začnemo odkrivati v učečih se združbah. Pogovori prinašajo še eno razsežnost - oblikovanje vzorcev medsebojnih odnosov. Ravno timsko učenje pa je temelj delovanja sodobne združbe (Erčulj, 1998, str. 22).

#### **1.2.4. Glavne aktivnosti učeče se združbe**

Poleg petih veččin, ki jih imajo učeče se združbe, morajo biti le-te spretne tudi pri petih aktivnostih (Garvin, 1993, str. 81): sistematično reševanje problemov (systematic problem solving), eksperimentiranje (experimentation), učenje iz lastnih preteklih izkušenj (learning from past experience), učenje od drugih (learning from others), prenos znanja (transferring knowledge).

*Sistematično reševanje problemov* je prva aktivnost. Izhodišče predstavlja priznanje, da problemi obstajajo in da se je treba načrtno lotiti njihovega reševanja. Zaposleni se v tem primeru osredotočijo na pravi vzrok problema in ne le na simptome (Pirc, 2000, str. 34).

*Eksperimentiranje* je druga aktivnost učeče se združbe (Garvin, 1993, str. 82). Gre za načrtno iskanje in preizkušanje novega znanja, ki je motivirano s priložnostmi za razširjanje znanja. Na eni strani gre za eksperimentiranje v obstoječih programih, kar vodi do njihovega stalnega izboljšanja, na drugi pa za eksperimentiranje z novimi projekti, ki se v združbi izvajajo poskusno (Kavčič, 1994, str. 429).

Tretjo aktivnost učeče se združbe predstavlja *učenje iz lastnih preteklih izkušenj* (Garvin, 1993, str. 85). To temelji na natančni seznanjenosti z uspehi in neuspehi združbe v preteklosti. Na osnovi analize preteklih napak se poskuša v prihodnosti uvesti drugačno vedenje.

*Učenje od drugih* je aktivnost, kjer se združbe učijo iz uspehov in spodrseljajev drugih združb, pri katerih poiščejo ideje, ki jih kasneje spremenijo v uporabno znanje.

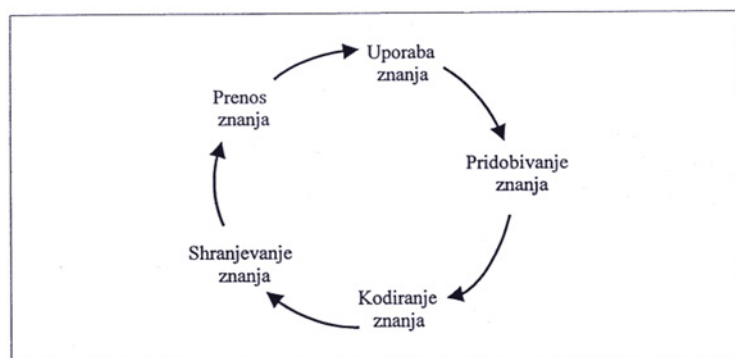
*Prenos znanja* je zadnja aktivnost učeče se združbe (Garvin, 1993, str. 87). Novo znanje se mora hitro prenašati po celi združbi, kajti le znanje, ki je last mnogih, in ne le posameznikov, postane učinkovito. Več bom o prenašanju znanja spregovorila pri samem procesu učenja na ravni združbe (glej 1.3.3. - Prenos znanja).



### 1.3. PROCES UČENJA NA RAVNI ZDRUŽBE

Ker združbe danes delujejo v negotovem okolju, kjer se tehnologija, sestava kupcev, njihove želje in potrebe, akcije tekmecev itd. nenehno spreminjajo, morajo tudi same stalno spreminjati in posodabljati tako svojo ponudbo izdelkov in storitev kot tudi proizvodne metode in postopke. Posodobljeni in povsem novi izdelki se od znanih razlikujejo po tem, da vsebujejo znanje, ki ga stari še nimajo (Rant, 2001a, str. 19). To znanje pa je združba razvila v procesu učenja združbe. Potrebno je omeniti, da čeprav med različnimi avtorji<sup>2</sup> obstajajo manjše razlike pri opredeljevanju in imenovanju faz procesa učenja združbe, lahko proces učenja združbe, ki je prikazan na sliki 4, opredelimo kot proces pridobivanja (knowledge generation), kodiranja (knowledge codification), kamor sodi tudi shranjevanje znanja (knowledge storage), prenašanja (knowledge transfer) in proces uporabe znanja (knowledge use). Prav tako številni avtorji proces učenja združbe imenujejo tudi proces ravnanja z znanjem (Marquardt, 1996, str. 26-27; Pirc, 2001, str. 28-29).

Slika 4: Proces učenja združbe



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

#### 1.3.1. Pridobivanje znanja

Namen tega procesa je, da združba pridobi čim več novega znanja, ne glede na izvor in obliko, ter da se ji s tem omogočita napredek in razvoj. Ko govorimo o novem znanju, je mišljeno znanje, ki je novo za posamezno združbo in ne nujno novo na trgu nasploh. Kot nam

<sup>2</sup> Robey in Sales proces učenja združbe definirata kot *proces zbiranja, dopolnjevanja in revizije spomina*, pri čemer spomin razumemo kot znanje ali vedenje, ki si ga delijo vsi zaposleni v združbi (Konečnik, 2001, str. 394). Anthony DiBella in Edwin Nevis sta razvila cikel procesa učenja kot niz treh procesov: *pridobivanje znanja* (neposredno pridobivanje skozi izkušnje zaposlenih v združbi in posredno skozi izkušnje drugih združb), *posredovanje znanja* (skozi različne kanale z namenom delitve tihega znanja z ostalimi sodelavci v združbi) in *uporaba znanja* (brez te faze je cikel učenja nepopoln, kajti uporaba znanja se odraža v naših vrednotah in vedenju). Tudi Edward Lewiss enako opiše proces učenja združbe (Pirc, 2000, str. xxxiii). Naslednji način opredelitve procesa učenja, ki sem ga prav tako našla v magistrskem delu Aleše Saše Pirc (2000, str. xxxiv) je bližji moji opredelitvi in ga je mogoče opredeliti s petimi aktivnostmi: *ustvarjanje znanja* (rezultat je novo znanje ali razširitev že obstoječega znanja), *zajemanje znanja* (kar omogoča, da se tiho znanje prelevi v bolj izraženo eksplicitno obliko, in hkrati s tem postane individualno znanje znanje združbe), *urejanje znanja* (to pomeni klasificiranje in kategoriziranje znanja ter s tem krmarjenje, skladiščenje, ponovno pridobitev, in tudi vzdrževanje znanja), *dostop do znanja* (in s tem posredovanje znanja uporabnikom), zadnja aktivnost pa predstavlja *uporaba znanja* pri poslovnih odločitvah in priložnostih.

je znano, najbolj klasičen način pridobivanja znanja skozi proces učenja zaposlenih in ustvarjanje novega znanja v združbi. Tak način pridobivanja znanja pa za združbo velikokrat pomeni prevelik strošek, zato se združbe pogosto poslužujejo tudi drugih, cenejših oblik.

Davenport in Prusak ločita pet vrst pridobivanja znanja (1998, str. 52-67):

1. *Pridobitev znanja (acquisition);*

Najbolj enostaven in hiter način pridobivanja znanja s pomočjo zunanjih virov predstavljata nakup in najem. *Nakup* pomeni nakup ključne osebe, patenta ali celo združbe, ki ima potrebno znanje. Pri tem združba nikoli ne more z gotovostjo vedeti, ali so kupljene zmožnosti natančno takšne, kakršne potrebuje. Prav tako se moramo zavedati, da lahko znanje, ki smo ga pridobili z nakupom, izgubimo. Zaposleni so le najeti in kadarkoli lahko izrazijo svoje nesoglasje ter odidejo iz združbe (Kop, 2001, str. 24). Znanje združba lahko tudi *najame*, najpogosteje preko svetovalne hiše, kateri zaupa del poslovanja (Tobin, 1998, str. 188; Marquardt, 1996, str. 131). Ta oblika omogoča, da se določeni projekti uvedejo bolj učinkovito in prinašajo v združbo nove izkušnje.

2. *Notranji razvoj znanja (dedicated resources);*

Tipičen primer za notranji razvoj so oddelki za raziskave in razvoj ali pa posebni učni centri za poslovne inovacije.

3. *Fuzija ali združitev znanja (fusion);*

Fuzija pomeni združevanje ljudi z različnimi spretnostmi, idejami in vrednotami, ki pripeljejo do kreativnih zaključkov (Davenport, Prusak, 1998, str. 60). Gre za projektno delo, oblikovanje timov in izkoriščanje sinergičnih učinkov, ki nastanejo pri reševanju konfliktnih situacij.

4. *Adaptacija ali prilagoditev (adaptation);*

Novi konkurenčni proizvodi, nove tehnologije, družbene in gospodarske spremembe silijo združbe, da se prilagodijo tem spremembam v okolju s pridobivanjem novega znanja, v nasprotnem primeru bodo propadla (Davenport, Prusak, 1998, str. 63-66). Zmožnost prilagajanja združbe je odvisna predvsem od obstoječih notranjih znanj in sposobnosti, ki jih lahko združbe uporabijo na nov, drugačen način, in seveda od naklonjenosti spremembam. Pogosto se združbe, ki so v danih razmerah zelo uspešne, upirajo novostim. Težko je spreminjati nekaj, kar trenutno deluje in bo morda delovalo tudi v prihodnosti.

5. *Mreženje znanja (networks).*

Znanje se pridobiva tudi s povezovanjem v neformalne mreže znanja, ki se čez čas lahko formalizirajo. Do mrežne povezanosti pride na osnovi interakcije in komunikacije med posameznimi zaposlenimi, ki potekata preko pogovorov iz oči v oči, po telefonu, elektronski pošti ipd. S tem zaposleni izmenjujejo znanje, izkušnje, tako skupaj rešujejo probleme, hkrati pa ustvarjajo novo znanje.

Izpostavimo lahko dve vrsti mrež, in sicer mreže za usposabljanje in mreže za doseganje rezultatov (Collison, Parcell, 2002, str. 127). *Mreže za usposabljanje* izboljšujejo osebno storilnost posameznih zaposlenih, ker se v njih izmenjujejo notranja in zunanja znanja ter dobre prakse. Zaposleni se pogajajo o metodah, ki se najbolj obnesejo, in raziskujejo, kako in kdaj so te metode najuporabnejše. Na ta način prispevajo k uspehu poslovanja združbe. Te mreže so izjemno dragocene, ker je njihov namen razvijanje sposobnosti v določeni stroki znotraj združbe (Collison, Parcell, 2002, str. 127, 129). *Mreže za doseganje rezultatov* so bolj ozko usmerjene. Namen mreže je uresničiti skupen cilj s prepoznavanjem, ustvarjanjem, uvajanjem in pretvarjanjem novih zamisli v dejanja, ki izboljšujejo poslovne rezultate. Tovrstne mreže imajo natančno določeno življenjsko dobo: obstajajo, dokler cilj ni dosežen (Collison, Parcell, 2002, str. 127-128). Oba tipa mrež sta si zelo podobna, razlika je le v tem, da so mreže za doseganje rezultatov bolj strukturirane in omogočajo zajemanje merljive vrednosti, medtem ko je pri mrežah za usposabljanje njihovo vrednost težje meriti.

Spoznali smo, da mora v primeru, če razpoložljiva ponudba znanja ne zadošča potrebi po znanju, priti do notranje razširitve ponudbe znanja ali do dokupa zunanjih storitev, da bi se izognili že znanim potem reševanja problemov in odprli nove.

Morda pa ni odveč dodati, da lahko k povečanju znanja prispevajo tudi določena razmerja z zunanjimi udeleženci, med katere štejemo kupce, dobavitelje, prodajalce, strateške partnerje, konkurente itd. (Pirc, 2002, str. 372). Ti predstavljajo pomemben vir novega znanja in izkušenj, če zna združba to izkoristiti. Tu mislimo predvsem na kupce, ki predstavljajo pomemben vir informacij in idej. Združbi namreč posredujejo predloge in nasvete za izboljšave, informacije o proizvodu, o stopnji zadovoljstva z njenimi proizvodi in storitvami, delajo primerjave s konkurenti in dajejo združbi vpogled v spreminjanje njihovih preferenc. Ravno zaradi teh koristi je potrebno vzpostaviti dialog oz. dvosmerno komunikacijo, skozi katero se to znanje pridobi od kupcev (Pirc, 2002, str. 372).

### **1.3.2. Kodiranje znanja**

Glavni cilj združbe je, da novo pridobljeno znanje uspešno prenaša med zaposlene in tako se poveča njegova uporabna vrednost, kar se kaže v novih in posodobljenih proizvodih ter storitvah. Ker pa znanje pogosto ni v obliki, ki bi omogočala njegov prenos, ga je potrebno preoblikovati, kodirati v določeno izrazno obliko (Pirc, 2000a, str. 19). Kodiranje znanja torej pomeni preoblikovanje znanja v obliko, ki je urejena, zapisana, prenosljiva, razumljiva in tako dostopna vsem, ki tovrstno znanje potrebujejo (Davenport, Prusak, 1998, str. 68). To je lažje pri eksplicitno izraženem znanju, ki ima že določeno, v dokumentih, postopkih, poslovnih listinah, organizacijskih priročnikih in podobnem zapisano obliko. Največje težave pa nastajajo pri kodiranju tihega znanja zaposlenih (Davenport, Prusak, 1998, str. 69).

Mnogi ljudje so prepričani, pravi Collison (2002, str. 141), »da tisti hip, ko kaj kodiramo, se pravi, fizično ali elektronsko zapišemo, zadeva postane zgolj informacija in torej izgubi

vrednost«. Po njihovem je resnično »znanje« skrito v človeku, ki zgodbo pripoveduje, in mu ga ne moremo »vzeti« iz glave, ne da bi pri tem izgubili kontekst. Albert Mehrabian (Collison, Parcell, 2002, str. 141) v knjigi Tiha sporočila (Silent Messages) razlaga, da izgubimo 93 odstotkov sporočila<sup>3</sup> - se pravi konteksta -ko zgodbo nekoga, zreduciramo na preprost tekstovni dokument.

Tiho znanje, ki se je pri posamezniku razvijalo dolgo časa ter je intuitivno in praktično, je težko reproducirati v obliki dokumenta ali baze (Davenport, Prusak, 1998, str. 70). Toda znanje je potrebno shraniti, ne moremo ga preprosto pustiti v glavah ljudi. Potrebno je najti učinkovit način, ki omogoča prenos znanja, s tem da ga lahko poiščejo in najdejo tudi drugi. Tako bo znanje ostalo v združbi, pa čeprav jo zaposleni zapustijo (Collison, Parcell, 2002, str. 41). Zaposlenim je torej potrebno omogočiti neposreden stik z nosilci znanja. Da bodo zaposleni vedeli, kje se določeno znanje nahaja, je treba oblikovati zemljevide znanja (knowledge maps), ki služijo kot nekakšen vodnik do različnih vrst znanja, pri čemer pa sam zemljevid znanja ne vsebuje (Pirc, 2000, str. 75). Z izdelavo zemljevida se ugotovijo in zabeležijo pomembne vrste znanja, ki vključujejo informacije o zaposlenih, njihovih vlogah in sposobnostih. Biti morajo v elektronski obliki, da se lahko obnavljajo in so na voljo vsem zaposlenim v združbi.

»Ne gre za to, da bi ustvarili enciklopedijo, ki bi zajela vse, kar je kdo kadarkoli vedel. Gre za to, da izsledimo tiste, ki poznajo recept, ter negujemo kulturo in tehnologijo, ki jim omogočata, da spregovorijo.« (Collison, Parcell, 2002, str. 26)

### **1.3.3. Prenos znanja**

Vsaka združba je dolžna skrbeti za čim hitrejši prenos znanja med svojimi posamezniki in oddelki, kajti le tako učenje omogoča optimalni učinek. Ideje namreč lahko dosežejo maksimalen vpliv, ko je z njimi seznanjen večji del zaposlenih, in ne le manjša skupina ljudi (Garvin, 1993, str. 87). Zato obstaja v združbi vrsta mehanizmov, ki glede na vrsto znanja omogočijo njegovo delitev med zaposlenimi (Treven, 1994, str. 571).

Eksplisitno znanje, strukturirano v dokumentih in bazah, se najučinkovitejše prenaša preko različnih elektronskih in mehanskih medijev, kot so: internet, intranet, video, dokumenti, interne publikacije (Rant, 2001a, str. 19).

Problem nastane pri tihem znanju, ki je zaklenjeno v glavah posameznikov in za katerega kaže, da ne bo nikoli v celoti zapisano. V neki meri se to znanje spontano prenaša med zaposlenimi, ko si ti pripovedujejo zgodbe v bifeju in tako izmenjujejo izkušnje pri reševanju določenih problemov. Pogovori pa pripomorejo tudi k ustvarjanju novega znanja v združbi, zato je potrebno ustvariti ustrezno kulturo, ki bo spodbujala komunikacijo med zaposlenimi.

---

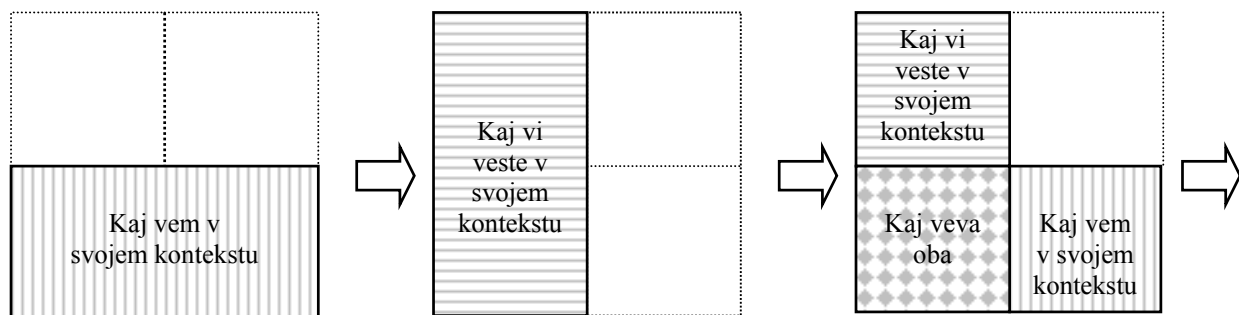
<sup>3</sup> Pri slehernem sporazumevanju se približno sedem odstotkov sporočila prenese z besedami, 38 odstotkov z barvo glasu in preostalih 55 odstotkov z govorico telesa (Collison, Parcell, 2002, str. 141).

Omenila sem že, da je za prenos tihega znanja bistvena neposredna komunikacija na štiri oči, ki predstavlja kakovostnejšo in obenem najzahtevnejšo obliko posredovanja. Primerna je predvsem za kompleksne vsebine. Število osebnih kontaktov pa se lahko še poveča z rotacijo zaposlenih v združbi, mentorstvi, srečanji, sestanki itd. Vzdrževanje stikov med zaposlenimi namreč predstavlja pogoj za sodelovanje in pripravljenost za posredovanje znanja.

Fisher (Pirc, 2000, str. 79) razlikuje dva načina prenosa znanja. »Push« prenos znanja nastane, ko posameznik ali tim poda informacijo drugemu posamezniku ali timu. Drugi način prenosa, to je »pull« prenos znanja pa nastane, kadar posameznik ali tim sproži akcijo za pridobitev določenega potrebnega znanja.

Če Fisherjevo ugotovitev strnemo in nadgradimo pridemo do načina izmenjave znanja in izkušenj, ki mu pravimo koncept kolegialne pomoči. V tem primeru gre za sestanek, kamor povabimo člane drugih timov, da si izmenjajo izkušnje. Ne gre zgolj za to, da ti nekdo pove nekaj, kar še ne veš, temveč je prednost v tem, da ukrepamo, preden bi se podali na enako pot kot tisti, ki jim je spodletelo (Collison, Parcell, 2002, str. 66-67). Ta način bom prikazala na sliki 5.

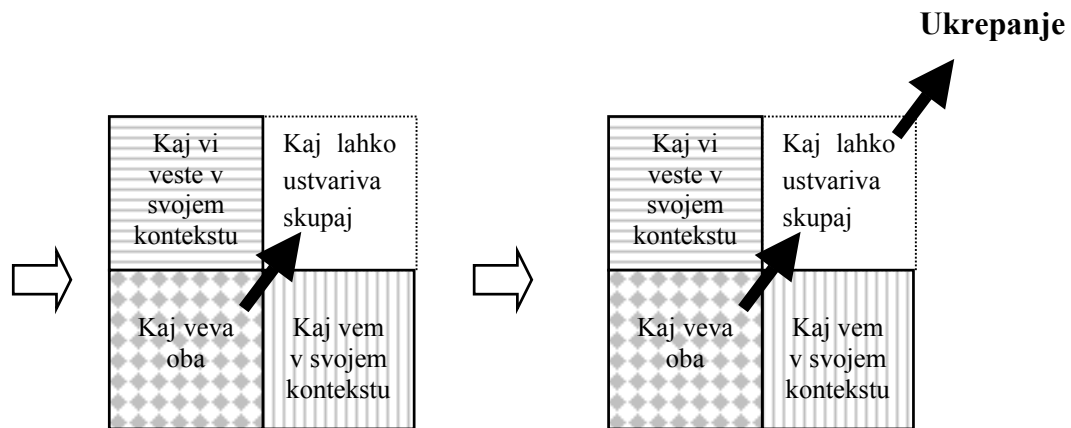
Slika 5: Potek izmenjave znanja na podlagi koncepta kolegialne pomoči



Vir: Collison, Parcell, 2002, str. 67-68.

Član tima, ki zahteva sestanek kolegialne pomoči, pove, kar ve na podlagi konteksta oziroma določene situacije, kjer je izkušnje in znanje pridobil. Potem še drugi član tima pove, kar ve na podlagi svojega konteksta. Skupaj člana spoznata, kaj veva oba in kaj se lahko naučita drug od drugega.

Slika 6: Potek izmenjave znanja na podlagi koncepta kolegialne pomoči - nadaljevanje



Vir: Collison, Parcell, 2002, str. 68-69.

Zdaj lahko delata skupaj in ugotovita, kaj je izvedljivo na podlagi izkušenj, ki jih imata oba, bodisi tako, da preizkušeno prakso prilagodita delu v novi situaciji, bodisi da ustvarita nekaj novega iz tistega, kar vešta oba. Na podlagi tega pa lahko ukrepata.

To je torej bistvo koncepta kolegialne pomoči, kjer ne gre le za izmenjavo izkušenj in napotkov, marveč tudi za skupno reševanje problemov. Tako dosežemo, da svoje miselne vzorce postavimo pod vprašaj in pridobimo nove možnosti razmišljanja. Tovrsten način izmenjave znanja je vsekakor zelo zaželen, vendar prepogosto slišimo: »Če je moje znanje vir, ki ima vrednost, zakaj bi ga delil z drugimi?«

Pri tem ne smemo pozabiti, da je tehnologija tista, ki omogoča optimizacijo informacijskih tokov in znanja vzdolž cele združbe ter zagotavlja managementu maksimizacijo virov znanja celotne združbe (Dimovski, Penger, 2001, str. 24). Tehnologija torej zvišuje moč in motivacijo zaposlenih, saj omogoča dostop do vseh informacij, ki jih le-ti potrebujejo za uspešno opravljanje dela, zagotavlja izmenjavo idej s sodelavci in jim daje možnost, da te ideje uporabijo ter hkrati predlagajo nove načine opravljanja nalog (Penger, 2002, str. 70). Vendar tehnologija kljub vsem prednostim ni zadostni pogoj, da bo znanje začelo krožiti po združbi. Najprej morajo biti zaposleni pripravljeni deliti svoje znanje z drugimi in šele nato pride v ospredje tehnologija,<sup>4</sup> ki prenese znanje na ostale (Pirc, 2001, str. 30-31).

Problem, do katerega pogosto prihaja, je povezan s številnimi ovirami v povezavi s prenašanjem znanja v združbi. Najpogostejše ovire in načini njihovega premagovanja so prikazani v tabeli 2.

<sup>4</sup> Najpomembnejše tehnologije so: spletne tehnologije (internet, intranet, ekstranet), tehnologija poslovne inteligence (skladiščenje podatkov, rudarjenje), tehnologije kot podpora sodelovanju (groupware – Lotus Notes), tehnologija za odkrivanje in urejanje znanja (sistemi za podporo odločanja, sistem za upravljanje dokumentov) in drugo (Pirc, 2000a, str. 19).

Tabela 2: Ovire pri prenosu znanja in načini premagovanja

Ovire	Možne rešitve
<b>Pomanjkanje zaupanja</b>	Graditev zaupanja in odnosov preko osebnih stikov
<b>Različne kulturne, jezikovne navade in načini vedenja</b>	Kreiranje skupne podlage s pomočjo izobraževanj, razprav, publikacij, timskega dela in rotacije delovnih mest
<b>Pomanjkanje časa in prostorov za druženje</b>	Določitev časa in prostora za prenos znanja: sejmi, pogovorne sobe ...
<b>Položaj in nagrade grede lastnikom znanja</b>	Ocenitev dela in dajanje spodbud za delitev dela
<b>Pomanjkanje zmožnosti vsrkavanja znanja</b>	Izobraževanje zaposlenih, ki omogoča večjo fleksibilnost, zagotavljanje časa za učenje, zaposlovanje ljudi, ki so odprti za nove ideje
<b>Prepričanje, da je znanje posebna pravica določenih skupin</b>	Spodbujanje nehierarhičnega pristopa do znanja: kvalitetne ideje morajo biti pomembnejše od idejnega vira
<b>Netolerantnost do napak ali potrebe po pomoči</b>	Sprejemanje in nagrajevanje kreativnih napak in sodelovanja: zaposleni ne sme izgubiti statusa, če ne ve vsega

Vir: Davenport, Prusak, 1998, str. 97.

#### 1.3.4. Uporaba znanja

Bistvo vseh navedenih procesov od pridobivanja do prenosa znanja je v tem, da znanje postane uporabno za namene ustvarjanja vrednosti združbe. Lahko rečemo, da gre za preoblikovanje znanj z namenom ustvarjanja novih (Nonaka, Takeuchi, 1995, str. 62). Novo znanje ima za posledico spremenjeno obliko delovanja in obnašanja, ki se v praksi tudi dejansko izvaja. Rezultat uporabe znanja se kaže v večjem prilagajanju spremembam, hitrejšem opravljenju določenega dela, skupnem iskanju rešitev, ki omogoča neprestano inoviranje in uporabo znanja v novih ter posodobljenih proizvodih in storitvah.

Ker uporaba obstoječega znanja podjetja ustvari novo znanje, se vrnemo v prvo fazo procesa in tako se vse faze (pridobivanje, kodiranje, prenos in uporaba) neprestano ponavljajo.

#### 1.4. UČEČA SE ZDRUŽBA KOT KONCEPT PRIHODNOSTI

Glede na zgoraj opisani proces učenja, smo prišli do zaključka, da uspešna izvedba navedenega procesa pomeni uspešno učenje združbe, s pomočjo katerega pridobivamo nova znanja. Pri vsem tem ne smemo pozabiti, da je učeča se združba tista, ki je sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje ter hkrati izkoristiti najboljše izkušnje in znanja. V

nadaljevanju bom opredelila še nekatere značilnosti učeče se združbe, ki pomenijo korak naprej. Še prej pa je potrebno njen razlog iskati v tem, da stari dejavniki uspeha nimajo nikakršnega pomena več, in tako so novi dejavniki uspeha združbe tisti, ki bodo narekovali novo organizacijsko obliko in nov stil managementa (glej tabelo 3).

Tabela 3: Premik dejavnikov uspeha starih in novih združb

Stari dejavniki uspeha združb	Novi dejavniki uspeha združb
<b>Velikost:</b> večja ko je bila združba, lažje je proizvajala in ponujala proizvode; bila je finančno močnejša in je zato lažje pridobivala finančne vire.	<b>Hitrost:</b> v vseh aktivnostih, ki jih združba izvaja - hitre storitve kupcem, hitro lansiranje novosti. Večje združbe zaradi togosti težje sledijo hitrosti.
<b>Jasnost vlog:</b> vsak zaposleni v združbi ima jasno dodeljen položaj, točno opisane delovne naloge in pripadajočo avtoriteto.	<b>Fleksibilnost:</b> ljudje izvajajo v sodobni združbi več del in so naklonjeni učenju novih veščin.
<b>Specializacija:</b> delitev dela vpliva na oblikovanje specialnih funkcij in služb, kjer delujejo specialisti.	<b>Integracija:</b> naloge se grupirajo, na vseh področjih združbe se uvaja ozko, horizontalno sodelovanje.
<b>Kontrola:</b> da bi združba delovala, so vzpostavljeni razni formalni kontrolni mehanizmi.	<b>Inovacija:</b> združbe stremijo k stalnemu iskanju novega, drugačnega, še nezamišljenega.

Vir: Dimovski, Penger, 2002, str. 42.

Učeča se združba ima horizontalno strukturo, kjer so odstranjene sledi hierarhije. Ta struktura je prilagodljiva in oblikovana na način, da kjerkoli v združbi spodbuja enakost, sodelovanje in s tem nastanek idej, tako da je združba sposobna najti priložnosti hitreje, se spopadati s krizami in ohranjati konkurenčnost v nestanovitnem okolju (Penger, 2002a, str. 18), medtem ko je tradicionalno najbolj običajna organizacijska struktura tista, v kateri so aktivnosti grupirane na vseh ravneh združbe. Sodelovanje med oddelki je skromno, celotna združba je koordinirana in kontrolirana preko vertikalne hierarhije, ki ustvarja distanco med ravnatelji in zaposlenimi, pristojnosti za odločanje pa imajo ravnatelji. Res je, da nudi hierarhija v velikih združbah učinkovit mehanizem nadzora, vendar postane v hitro spreminjajočem se okolju ta struktura preobremenjena. Ravnatelji se tako niso sposobni hitro odzivati na probleme ali priložnosti (Penger, 2002, str. 70-71). To pa je zadosten razlog, da se združbe nagibajo k novi paradigmi in postajajo učeče se združbe.

V učeči se združbi obstaja malo pravil, primarna odgovornost ravnateljev ni sprejemanje odločitev, temveč ustvarjanje sposobnosti učenja po celotni združbi (Dimovski, Penger, 2002, str. 38). Zaposleni imajo večjo moč, kajti njihove vloge je možno neprestano na novo opredeljevati in prilagajati, pooblaščen so za sprejemanje odločitev, imajo več svobode in informacij, ki jih potrebujejo pri sprejemanju odločitev (Dimovski, Penger, 2001, str. 31). Nasprotje učeče se združbe predstavlja tradicionalna združba, kjer so naloge razčlenjene v



ločene dele, znanje in nadzor nad nalogami sta centralizirana na vrhnji ravni, nadrejeni pa od zaposlenih pričakujejo tisto, za kar so določeni. Učeča se združba tako predstavlja ključni korak pri doseganju prilagodljive združbe, ki zaposlenim dovoljuje uporabljati svojo diskrecijo in zmožnosti pri doseganju zaželenega cilja (Penger, 2002, str. 71). Istočasno pa združba ostaja v koraku z dogajanjem v hitro spreminjajočem se okolju.

Kot vemo, skrivanje informacij izolira določenega posameznika ali celo skupino. Potrebno se je zavedati, da prenašanje odgovornosti na zaposlene zahteva tudi prenos informacij, ki jih le-ti potrebujejo za odločanje. V informacijah je moč in ta mora biti v učeči se združbi horizontalno razporejena (Brečko, 2001, str. 40). Širjenje informacij po vsej združbi torej omogoča njeno delovanje na optimalnem nivoju. Učeča se združba si prizadeva biti podobna majhni združbi, v kateri imajo vsi zaposleni popolne informacije, kar jim omogoča hitro odzivanje. Tako je najpomembnejša ravnateljeva naloga najti pot do odprte komunikacije z zaposlenimi, prav tako pa z namenom krepitev sposobnosti učenja tudi s kupci in dobavitelji (Dimovski, Penger, 2002, str. 30).

V učeči se združbi k razvoju strategije prispevajo tudi zaposleni. Tu niso le ravnatelji tisti, ki razmišljajo o najboljših načinih odzivanja na konkurenco, učinkoviti izrabi virov znanja in spopadanju s spremembami v okolju, kot je znano za tradicionalno združbo. Zaposleni so v učeči se združbi v stiku s kupci, dobavitelji in novo tehnologijo. So informirani, zato lahko pomagajo prepoznavati probleme in razvijati rešitve ter tako sodelujejo v razvijanju strategij (Penger, 2002, str. 71).

Kultura v učeči se združbi spodbuja odprtost, enakost, kontinuirane izboljšave in spremembe, zato je treba stare, zastarele vrednote, tradicije in mišljenja nadomestiti z vrednotami, kot so prilagajanje, učenje, prevzemanje tveganj in izmenjavanje znanja. Vse to je potrebno, da bi združba ostala zdrava, kajti veliko nevarnost za mnoge združbe predstavlja kultura, ki postane fiksna. Kulturne vrednote, ideje in prakse, ki so prispevale k visokemu uspehu združbe, škodujejo uspešnosti, ko se okolje začne dramatično spreminjati (Penger, 2002, str. 71). Ravnatelj mora združbo vztrajno usmerjati proti novim načinom razmišljanja in delovanja, ker je konkurenčna prednost združbe neprestano »premikanje naprej« (Penger, 2002b, str. 71).

Prišli smo do zaključka, da je učeča se združba koncept prihodnosti. Njen prepoznavni znak je, da nikoli ne neha bogatiti zaklada svojega znanja, kar pomeni tako, da vsrkava ideje iz zunanjega okolja, in skrbi, da te ideje potem krožijo znotraj združbe. Tu je pomembna vloga ravnatelja, ki se mora naučiti, kako naj ravna z znanjem, predvsem pa z zaposlenimi, ki to znanje imajo. Bistvena pri vsem tem je sposobnost narediti iz znanja uspešen izdelek.

## 2. VLOGA RAVNATELJA IN ZAPOSLENIH V UČEČI SE ZDRUŽBI

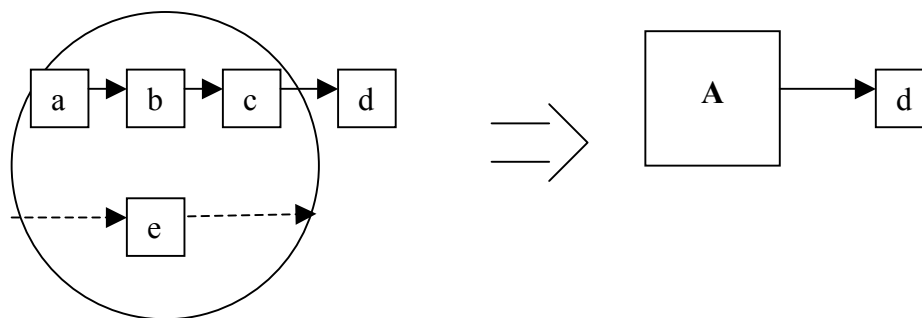
Spoznali smo celoten proces učenja na ravni združbe, ki omogoča hitrejše ustvarjanje novega znanja in inovacij. Ta proces ni učinkovit, če nima v prvi vrsti podpore s strani ravnatelja, ki igra izjemno pomembno vlogo, in seveda s strani zaposlenih (znanjskih delavcev).<sup>5</sup>

### 2.1. SODOBNE ZDRUŽBE POTREBUJEJO ZNANJSKE DELAVCE

Do sedaj smo ugotovili, da zahteva učeča se združba novo organizacijsko obliko, ki omogoča večji pretok idej, krajši čas opravljanja aktivnosti in hitrejše prilagajanje na spremembe. Pri tem ne smemo pozabiti, da združba potrebuje tudi drugačne zaposlene - znanjske delavce, kajti znanje predstavlja dandanes največjo konkurenčno prednost. Samo znanje pa ni dovolj. Ni pomembno le to, kaj znamo, temveč sposobnost, da znamo to znanje uporabiti pri reševanju problemov, tako da jih tudi uspešno rešimo. Tu pa je bistvo ideje o znanjskih delavcih (Rant, 2002, str. 297).

Klasični delavci oziroma zaposleni delujejo na osnovi baze znanja in veščin po vnaprej določeni proceduri, formalizaciji. Znanjski delavci pa so tisti, ki ustvarijo nove postopke, po katerih potem tudi delujejo. Bistvo vsega tega je, da postopke poskušajo tudi spreminjati (Rant, 2002, str. 297). Delovanje znanjskih delavcev bom prikazala na sliki 5.

Slika 5: Delovanje znanjskih delavcev



Vir: Rant, 2002, str. 298.

Delni proces, ki ga opravlja delavec, poteka takole: opravilo *a* sledi opravilo *b*, temu sledi opravilo *c* in nazadnje še *d*. Vzporedno s tem procesom nek drug delavec opravlja opravilo *e*. Znanjski delavec pa je tisti, ki združi svoja opravila *a*, *b* in *c* ter jim pri tem doda še opravilo *e*, ki ga prej ni opravljal. Na ta način naredi novo opravilo *A*. Tako preoblikovano opravilo, ki

<sup>5</sup> Znanjski delavec ni ravno posrečen prevod izraza »knowledge worker« v slovenščino, ki ga nekateri prevajajo tudi kot delavec znanja, delavec z znanjem ali umski delavec. Po mnenju lektorice Brede Rant je najbolj slovnično pravilen prevod kar znanjski delavec (Rant, 2002, str. 297).

ga mora izvesti seveda v skladu s ciljem skupnega procesa in cilji združbe, mora vključiti v svoj delni proces. Znanjski delavci so torej tisti, ki na podlagi svojega znanja in izkušenj v določeni priložnosti ustvarijo nove postopke opravljanja opravil in jih začnejo izvajati. Pri tem igra pomembno vlogo informacijska tehnologija, saj jo uporabimo zato, da lahko opravila drugače organiziramo (Rant, 2002, str. 298).

Že prej sem omenila, da obstaja razlika med klasičnim in znanjskim delavcem, pri čemer klasični delavec dela po vnaprej določeni proceduri, znanjski delavec pa poskuša ustvariti novo poslovno opcijo. Da bomo to lažje razumeli, pogledajmo primer (Rant, 2002, str. 299): »Pravnik je lahko tako klasičen delavec kot znanjski. Pravnik, ki kot uradnik sodeluje pri procesu upokojitve, opravlja intelektualno delo, a se strogo drži predpisanih postopkov. Zelo sposoben odvetnik, ki je prav tako po izobrazbi pravnik, pa svoje prej pridobljeno znanje uporabi, da zgradi postopek dela, ki se mu zdi v dani situaciji najbolj optimalen.«

Pri tem ne smemo pozabiti, da mora znanjski delavec poskrbeti za svoje izobraževanje glede na vsebine, primanjkljaje in potrebna znanja. Prav tako kot mora poskrbeti za zdravje, mora razmišljati o izzivih prihodnosti. Povsem jasno je, da mora poskrbeti za nova znanja in spretnosti, ki jih bo nekoč potreboval (Brečko, 2001, str. 44). Znanje je namreč vir, ki sebe dela zastarelega. Tako mora postati učenje stalnica v posameznikovem življenju.

Vendar se znanjski delavec od klasičnega razlikuje ravno po tem, da se zaveda pomena učenja in se je pripravljen nenehno izpopolnjevati. Združbe si za doseganje tega cilja želijo zaposlene, ki so samoiniciativni, kreativni in sposobni ustvarjati novo znanje iz znanja s katerim razpolagajo, so sposobni sodelovati s sodelavci in z njimi deliti ideje in novo pridobljene izkušnje. Za uresničitev tega pa je vsekakor potrebno ustrezno okolje, ki deluje spodbujevalno in podpora ravnatelja, ki mora skrbeti za ohranjanje ravni znanja in nenehno pridobivanje novega.

Najvrednejše premoženje združb 21. stoletja bodo torej znanjski delavci, ki so vir bogastva določene dežele in velika konkurenčna prednost, če jih zna združba pravilno uporabiti in narediti produktivne. Narediti znanjskega delavca produktivnega pa pomeni doseči spremembe v osnovnem vedenju ter v odnosu, in sicer na ravni celotne združbe. Ravnatelji so tisti, ki igrajo pomembno vlogo, od njih je odvisen razvoj zaposlenih do stopnje odličnosti, ki jo imenujemo znanjski delavec (Rant, 2002, str. 299). To dosežejo tako, da v zaposlenih vidijo temeljni vir združbe in jih spodbujajo, da polno izkoristijo svoje potenciale, predvsem pa na njih ne gledajo kot na strošek.

## **2.2. VLOGA RAVNATELJA KOT KRMARJA**

»Zaradi boljše predstave si skušajmo ravnateljevo vlogo pojasniti s posadko veslaškega čolna, v kateri so veslači in krmar. Skupni imenovalec posadke je veslaški čoln; od celotne posadke je odvisno, ali se bo čoln obdržal na vodi. Naloga krmarja, ki je v preteklosti tudi veslal, a

zdaj ne več, je usmerjanje čolna po najkrajši poti do cilja, spodbujanje veslačev in krepitev njihovega skupinskega duha, narekovanje pravilnega ritma zavesljajev z uporabo optimalne veslaške tehnike. Za zmago veslači potrebujejo dobrega krmarja, toda tudi on potrebuje dobre veslače, sicer bi lovoriko lahko pobral konkurenčni čoln. Krmar mora v danih vremenskih razmerah iz veslačev in čolna (materiala) izvleči najboljše.« (Tomažič, 2002, str. 18)

Če primer veslaškega čolna prenesemo na združbo, lahko rečemo, da je ravnateljeva naloga oblikovanje združbe, katere rezultati morajo presegati vsoto posamično uporabljenih vložkov. To pa je možno le, če ravnatelju uspe izrabiti vso potencialno energijo, ki jo v delovni proces prinašajo zaposleni. Temeljni nalogi ravnatelja sta tako usklajevanje in usmerjanje delovnih prispevkov vsakega zaposlenega k skupnim ciljem združbe. »Če zopet uporabimo veslaško primerjavo, lahko rečemo, da so skupni cilji tile: obdržati se na gladini, veslati naravnost proti cilju in doseči cilj pred drugimi čolni.« (Tomažič, 2002, str. 18)

### **2.2.1. Odgovornosti in značilnosti ravnatelja pri ravnanju z znanjem**

Ravnatelji so v ospredje vedno postavljali kot cilj dobiček, nato proizvod in na tretje mesto razvoj zaposlenih. Vendar se njihova miselnost spreminja, saj prihajajo do spoznanja, da dosežejo največjo konkurenčno prednost ravno z razvojem zaposlenih in tako se to zaporedje obrača. Zaposleni namreč svoje znanje nosijo v glavi, zato jih ni mogoče kupiti, temveč le pridobiti. Najboljši zaposleni, tako imenovani znanjski delavci gredo tja, kjer jim omogočajo najboljše pogoje, med njimi tudi možnost učenja, usposabljanja in pridobivanja novega znanja, poleg tega pa tudi možnost uporabe znanja. Pri tem je ravnatelj tisti, ki mora ustvariti potrebne pogoje in zaposlene podpreti.

Ravnatelj je torej odgovoren za uresničitev procesa učenja in temu primeren je obseg njegovih nalog. Te vključujejo (Davenport, Prusak, 1998, str. 114-115): zavzemanje za znanje in nenehno učenje; oblikovanje, izvajanje in nadziranje infrastrukture za znanje; razvijanje odnosov in pogajanje z zunanjimi ponudniki znanja; oblikovanje in izvajanje metode kodiranja znanja; merjenje in uravnavanje vrednosti znanja ter razvijanje strategij ravnanja z znanjem glede na vrsto znanja, ki ga podjetje najbolj potrebuje. Če ravnatelj vsega tega ni sposoben opraviti, ne moremo pričakovati resničnih sprememb, saj ne gre več za vodenje po načelu »naredi, kar ti je bilo naročeno«, temveč bolj za to, da ravnatelji zaposlenim pokažejo čim boljše načine izvajanja nalog in kaj storiti za poklicni ter osebni razvoj (Brečko, 2001, str. 41).

Pri tem so potrebne številne lastnosti, ki jih mora imeti ravnatelj in so nepogrešljive (Lank, 1997, str. 409). Biti mora strokovno usposobljen, predvsem v smeri poznavanja moderne informacijske tehnologije, v vodenju raznih projektov, obvladovanju sposobnosti svetovanja in usmerjanja zaposlenih. Prav tako pa mora biti odprt za spremembe in hkrati spodbujati zaposlene k ustvarjanju ter prenosu znanja preko komuniciranja, ki odpravi določene blokade in nezaupanje ter v združbo vnaša neprestan pretok idej in znanja.

Davenport (2002, URL: <http://www.bus.utexas.edu/kman/kmprin.htm#TOC>) pravi, da ravnatelji pogosto mislijo, da je z izvedbo procesa ravnanja z znanjem njihovo delo končano. Toda ravnanje z znanjem je vedno prisotno. Eden od njegovih bistvenih razlogov je v tem, da se vrste zahtevanih znanj vedno spreminjajo.

### 2.2.2. Vpliv ravnatelja na proces učenja združbe

Daft opredeljuje ravnanje (management) kot doseganje ciljev združbe na uspešen in učinkovit<sup>6</sup> način skozi proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja virov, ki jih ima združba na razpolago (Dimovski, Penger, 2001, str. 5). V skladu z definicijo ravnanja se moramo torej strinjati, da so ravnateljeve naloge v splošnem: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Vendar ko govorimo o ravnanju z znanjem, se mnogi avtorji nanj ne sklicujejo skozi te štiri funkcije, ki jih bomo v nadaljevanju povezali s procesom učenja združbe. Lahko rečemo, da tako kot uspešno opravimo gospodarski proces (nakup, proizvodnja, prodaja itd.), lahko enako uspešno izvršimo proces ravnanja z znanjem. S tega vidika vsebuje ravnanje z znanjem vse aktivnosti, ki so potrebne za smotrno kreiranje in uporabo znanja (Pirc, 2002a, str. 541).

Na začetku mora vsaka združba najprej ugotoviti, kakšna znanja v njej že obstajajo in kakšne so potrebe po znanju, da bo lahko dosegla zadane si cilje. To pa je naloga planiranja *pridobivanja znanja* kot prve faze procesa učenja združbe. Ugotovljeno vrzel v znanju bo združba poskusila zapolniti, zato se odloči za strategijo, ali pridobiti znanje od zunaj ali pa ga ustvariti znotraj združbe. V ta namen mora imeti združba ustrezno kulturo, ki bo zaposlene spodbujala k samoiniciativi za učenje in pridobivanje znanja. V združbi bodo dali večji poudarek zaposlovanju pravih ljudi in nagrajevali ter motivirali tiste, ki se bodo pripravljene učiti. Te spremembe bodo pripeljale do delne ali popolne zapolnitve vrzeli v znanju, tako da bo na koncu kontrola ugotavljala, ali odstopanja še obstajajo ter koliko se je povečalo znanje združbe, število novo razvitih proizvodov in inovacij (Pirc, 2001a, str. 438). Vpliv ravnatelja se kaže v vlogi vodja, mentorja, trenerja in vzornika, ki spodbuja vključevanje prav vseh zaposlenih v proces učenja (Pirc, 2001, str. 32).

Ko je znanje ustvarjeno, sledi druga faza procesa učenja združbe, ki se začne s planiranjem *kodiranja znanja*. Planiranje kodiranja znanja se prične z ugotavljanjem, kako vse tiho znanje, ki obstaja v združbi, spremeniti v kodirano oz. eksplicitno obliko, ki jo bo mogoče shraniti in bo prenosljiva. Združba bo uporabila tehnologijo in orodja, kjer se pokaže druga vrzel. V tej fazi torej izstopa pomen informacijske tehnologije, ki jo bo združba kupila ali pa razvila sama. V ta namen mora imeti ustrezno kulturo; le-ta bo zaposlene spodbujala k uporabi

---

<sup>6</sup> Potrebno je razlikovati med uspešnostjo in učinkovitostjo. Vkolikor želi združba doseči dolgoročen uspeh, mora zasledovati oba kriterija. Tako uspešnost pomeni »delati prave stvari« in predstavlja stopnjo, do katere je združba uresničila zastavljene cilje. Pomeni, da je združba uspela v svoji nameri, da je izdelala proizvod ali storitev. Učinkovitost pa pomeni »delati stvari pravilno« in se nanaša na porabljen obseg resursov (surovin, denarja, delovnega časa, ljudi ipd.) za doseg postavljenega cilja (Dimovski, Penger, 2002, str. 8).

tehnologije, ki omogoča kodiranje znanja. Naloga vodenja v tej fazi je predvsem zaposliti pravega človeka na mesto ravnatelja znanja in pridobiti ustrezne ljudi za povezovalce znanja, ki bodo pomagali zaposlenim pri zajemanju njihovega znanja. Na koncu bo kontrola ugotavljala, v kolikšni meri je bila vrzel zapolnjena, koliko so zaposleni prispevali h kodiranju znanja, kako se je povečala baza znanja in ali je bil oblikovan zemljevid znanja združbe (Rozman, Pirc, 2002, str. 12-13). V tej fazi odseva ravnateljeva vloga skozi odločitve uporabe primerne tehnologije in izgradnje ustrezne infrastrukture (Pirc, 2001, str. 32).

Ko je znanje kodirano, ga je potrebno *prenesti* med zaposlene. Gre za nalogo tretje faze procesa učenja združbe, pri čemer se pojavi vrzel med tem, kako se znanje v združbi dejansko prenaša, in kako bi se lahko za boljše doseganje ciljev. Ta vrzel je primarno v kulturi in zavesti zaposlenih, sekundarno pa v potrebni tehnološki infrastrukturi, z zapolnitvijo katere bosta omogočena prenos eksplicitnega znanja in neposredna komunikacija za prenos tihega znanja. Zato je naloga združbe spremeniti svojo kulturo, tako da bo spodbujala delitev znanja med zaposlenimi (Rozman, Pirc, 2002, str. 13). V ta namen je potrebno zaposlene nagraditi in motivirati, ravnatelj nastopa v vlogi vzornika, svetovalca in koordinatorja, ki pokaže različne možnosti komunikacije za delitev znanja med zaposlenimi. Sledi kontrola, s katero ugotovimo, kako se je izboljšal prenos znanja in v kakšni meri je bila vrzel zapolnjena.

Cilj procesa učenja je, da se doseže cilj združbe, torej da celoten proces prispeva h končnim rezultatom združbe. V zadnji fazi se tako pozornost usmeri v *uporabo znanja*. Pokaže se vrzel v rezultatih, in sicer med tem, kako se znanje v združbi uporablja, in kako bi se lahko še bolj smotrno. Zato je glavna strategija združbe izboljšati uporabo znanja. V ta namen mora združba oblikovati kulturo, ki bo dovoljevala napake in tveganja. Zaposleni bodo nagrajeni, če bodo znanje uporabljali pri delu, pri tem pa je vzornik ravnatelj sam. Na koncu se bo s kontrolo ugotavljalo ali je proces učenja oz. ravnanje z znanjem prineslo koristi, kot so povečanje dobička, povečanje tržne vrednosti in podobno (Pirc, 2001, str. 439-440).

### **2.2.3. Vpliv ravnatelja na kulturo združbe**

Iz do sedaj napisanega je razvidno, kako je odnos do znanja povezan z obstoječo kulturo združbe. Iz kemije je znan primer katalizatorja, ki procese podpira oziroma pospešuje. Kultura<sup>7</sup> združbe prevzame v primeru ravnanja z znanjem vlogo katalizatorja ter stoji tako v centru vseh analitičnih dejavnosti in dejavnosti oblikovanja ukrepov. Po analogiji ravnanja z znanjem lahko zaključim, da moramo tudi kulturo združbe dejansko razviti in negovati ter da le-ta zahteva nenehne spodbude s strani ravnateljev (Bornemann et al., 2001, str. 13).

Predvsem ravnateljji imajo možnost, da kulturo ustvarijo, usmerjajo in spreminjajo, ker le-ta v večini primerov ni optimalna, pri čemer je potrebno vedeti, na kaj moramo vplivati, da dosežemo željene spremembe. Vplivamo lahko le na vidni del kulture, kot je vedenje zaposlenih, kar pa bo postopoma povzročilo spremembo tudi v nevidnem delu kulture, ki ga

---

<sup>7</sup> Kulturo definiramo kot sistem vrednot, prepričanj in navad ljudi v združbi, ki posameznikom dajejo smisel in usmerjajo njihovo vedenje (McDermott, O'Dell, 2001, str. 77).

predstavljajo simboli, prepričanja, stališča, vrednote in temeljne predpostavke (Pirc, 2001, str. 32).

Spreminjanje kulture združbe je zahtevna naloga in vsebuje naslednje glavne faze (Pirc, 2001a, str. 446-447). Proces preoblikovanja kulture se začne z oceno dejanske kulture združbe in proučevanjem vidnih ter nevidnih sestavin. V drugi fazi mora ravnatelj postaviti sliko kulture, ki jo želi doseči. Za prost pretok znanja med zaposlenimi je potrebna kultura odprtosti, zaupanja in neprestanega učenja, ne sme pa se spodbujati kopičenja znanja. V tretji fazi združba prepozna vrzel, ki se pokaže med dejansko in željeno sliko kulture, v četrti fazi pa poišče ustrezne ukrepe za njeno zmanjšanje ali odpravo. Ukrepi so združeni v plan in jim sledi izvedba. V zadnji fazi ravnatelj začne s spreminjanjem vidnega dela kulture, hkrati pa doseže, da se začne tudi nevidni del, ki je globoko ukoreninjen, spreminjati.

Pomembno je, da se ravnatelji zavedajo, da so v združbi za zgled in da njihova dejanja delujejo v smislu razvoja kulture združbe, zato se morajo obnašati v skladu z načeli organizacijske kulture in delovati skladno s predstavami o združbi (Buckman, 1997, URL: <http://www.montague.com/review/buckman.html>). Za uspešno ravnanje z znanjem je pomembno, da se v prvi vrsti ravnatelj aktivno vključi v proces zajemanja znanja ter tako postane, kot smo že rekli zgled ostalim zaposlenim v združbi (Bernik, 2002, str. 13). Na osnovi tega ravnatelj motivira ostale zaposlene, da se hitreje in lažje prilagodijo spremembam, ki jih prinaša ravnanje z znanjem.

#### **2.2.4. Pomen ravnatelja kot vodje v učeči se združbi**

Po pregledu celotnega modela učenja z vidika štirih funkcij ravnanja (managementa) lahko opazimo, da je vodenje, ki ga izvaja ravnatelj, nujno potrebno od začetka do konca cikla procesa učenja združbe.

Vprašanje, ki se zastavlja, je, kdo je tisti, ki lahko vodi združbo skozi velike spremembe, na primer skozi preobrazbo v učečo se združbo, o čemer smo že govorili (glej 1.4. - Učeča se združba kot koncept prihodnosti). Vodenje, ki ima znaten vpliv na združbo, se imenuje *transformacijsko vodenje* (Penger, 2002b, str. 70). Ta način vodenja najdemo v literaturi kot najprimernejši stil v učeči se združbi. Za transformacijske vodje je namreč značilno, da so pripravljeni individualne interese žrtvovati v dobro celotne združbe in njenih ciljev (Pirc, 2002a, str. 12).

Za transformacijske vodje so značilni: sposobnost povzročanja sprememb, inovacije in podjetništvo (Penger, 2002b, str. 70). Svoje naslednike motivirajo, o tem bomo govorili v nadaljevanju, zato je najbolje, da kar preidemo na načela, katerim mora vodja uspešno slediti, da izpelje prehod na učečo se združbo (Penger, 2002b, str. 70-71):

### 1. Definiraj jasno vizijo!

Sposobnost izraziti oprijemljivo vizijo, vrednote in strategijo velja za najpomembnejšo kompetenco vodij. Vizija, imenovana kot zaželjeno prihodnje stanje, pomeni, da se mora združba osvoboditi prejšnjih vzorcev ter da stare strukture, procesi in aktivnosti niso več koristni. Transformacijski vodja se z razširjanjem vizije po celotni združbi osredotoča na učenje združbe, kar povečuje njeno konkurenčno prednost. Jasna vizija je tista, v katero lahko vsi člani verjamejo, jo razumejo in podpirajo.

### 2. Mobiliziraj zavezanost!

Za uspešno preobrazbo, ki pomeni veliko spremembo, mora biti prisotna skupna zavezanost k novi viziji in poslanstvu. V nasprotnem primeru se bodo zaposleni spremembam upirali in trdili, da so nekonsistentne s tradicionalnimi organizacijskimi cilji in aktivnostmi.

### 3. Opolnomoči zaposlene!

Bistvenega pomena je, da zaposleni dobijo moč in znanje, ki jim omogočata ukrepanje v smeri vizije. To je mogoče le z zmanjšanjem pravil, procedur in hierarhije. Vodje vlagajo velike napore v podporo in razvoj mehanizmov, ki spodbujajo ljudi, da aktivno sodelujejo v združbi. Transformacijski vodje vidijo v zaposlenih temeljni vir združbe in jih spodbujajo, da polno izkoristijo svoje potenciale. Namesto da bi se naslanjali na hierarhično kontrolo, rajši motivirajo in usmerjajo ljudi k skupni viziji ter pospešujejo in dajejo priložnost za učenje ter izmenjavo njihovih izkušenj in znanja.

### 4. Institucionaliziraj kulturo sprememb!

To pomeni, da je staro mišljenje in vrednote potrebno nadomestiti z vrednotami, kot so prilagajanje, učenje in delitev znanja. Transformacijski vodja mora vztrajno usmerjati združbo k uvajanju sprememb v delovanju in k novim načinom razmišljanja.

Vodenje tako pridobiva nove razsežnosti in ni le splet načrtovanja, usklajevanja, motiviranja in nadziranja. Na novo ga opredelimo kot splet intelektualizma, umetnosti, moralnega zaupanja in podpore. Voditi učečo se združbo torej ne pomeni »delati trše«, temveč delati drugače (Erčulj, 2001, str. 25).

Še posebej pa sta za uspešno uvajanje procesa učenja v združbi pomembni *motiviranje in nagrajevanje* zaposlenih, kajti le tako lahko ravnatelji s strani zaposlenih pričakujejo sodelovanje in uresničevanje zastavljenih ciljev. Motivacijski sistem, ki je finančne ali simbolne narave, naj bi zaposlene spodbudil k delitvi znanja s sodelavci. Pri finančnih nagradah gre za izplačilo v denarju, stimulacije, financiranje izobraževanj, udeležb na sejmih in podobno. Poleg finančnih spodbud pa na pomenu pridobivajo simbolne v obliki pohval, priznanj, javnih zahval najboljšim, organiziranja izletov za najboljše itd. (Pirc, 2001, str. 33). Ravnatelj se mora zavedati, da je velika delovna učinkovitost lahko le rezultat čim bolj izrabljenih sposobnosti zaposlenih, ki bodo svojo ustvarjalnost in pripravljenost delitve znanja pokazali ob dodatni motivaciji.



Zaposlene je torej potrebno nagrajevati s tistim, kar ima zanje največjo osebno vrednost. Za nekoga je to denar, za drugega plačan dopust, tretjemu več pomeni osebna ravnateljeva pohvala in podobno. Za znanjske delavce kot sem že omenila, je značilno, da združbo lahko zapustijo, če se tako odločijo, zato je njihovo zadovoljstvo izjemno pomembno. Zadovoljstvo s plačilom je osnoven, ni pa edini faktor zadovoljstva. Znanjski delavci morajo imeti več zadovoljstva z delom in izzivi, poznati morajo poslanstvo združbe ter verjeti vanj, se neprestano učiti in videti rezultate (Rant, 2002, str. 300).

Kot že vemo, temelji zajemanje znanja znotraj združbe na ustreznih komunikacijah. *Učinkovit sistem komuniciranja* je namreč tisti, ki prinaša neprekinjeno možnost iskanja in dobivanja informacij o poteku delovnega procesa od drugih članov združbe. Vendar je ena osnovnih ovir komuniciranja, da že na samem začetku ocenjujemo, presojujemo, zavračamo ali odobravamo sogovornikove misli, ker izhajamo s stališča, da je naše mnenje najustreznejše. Izmenjava mnenj in izkušenj kot pomembna faza procesa učenja oz. ravnanja znanja ni mogoča, ker pride do konfliktne situacije. To nakazuje, da je zajemanje tihega znanja že na samem začetku obsojeno na neuspeh. Zato je potrebno vzpostaviti ustrezen sistem komuniciranja, ki ne more biti učinkovit brez ustreznega sistema medsebojnih odnosov. S komuniciranjem se znanje pretaka v obliki norm, dejstev, idej, mišljenj, izkušenj in občutij med dvema ali več osebami (Bernik, 2002, str. 13). Ravnatelj je tu tisti, ki mora spodbujati odprtost pri komuniciranju kot enem od osnovnih pogojev za učinkovito ravnanje z znanjem.

Ob vsem povedanem lahko strnem smernice ravnateljevega dela v naslednjih točkah (Erčulj, 2001, str. 25):

- Razumeti mora kulturo združbe, vrednote, tradicijo, prepričanja, razmišljanja in ravnanja, kajti le tako ohranja, kar je dobro, in spreminja, kar mora. Da bi to dosegel, mora opazovati, se pogovarjati z zaposlenimi, jih zalotiti, ko delajo dobro, prisluhniti njihovim vrednotam, pomislekom, težavam in uspehom.
- Zaposlene mora ceniti in spodbujati njihovo strokovno rast. Kadar se zaposleni ne počutijo del združbe, kadar njihova modrost in odlično opravljeno delo nista cenjeni, postanejo zagrenjeni in se ne odzivajo na spremembe. Zaposlenim mora zaupati, kajti če jim ne bo, bodo tudi sami začeli dvomiti v svoje sposobnosti.
- Svoje vrednote mora izraziti z besedami in dejanji. To je še posebno pomembno pri spodbujanju sodelovalne kulture, saj mora ravnatelj sam postati zgled.
- Spodbujati mora sodelovanje, ne pa tekmovanje. Barth (Erčulj, 2001, str. 25) v zvezi s tem sporoča: »Največ smo se naučili, ko smo začutili skupno odgovornost za problem, ki smo ga morali rešiti za vsako ceno.«
- Pokazati mora pot, ne pa tudi rešitev, saj skupno iskanje in sodelovanje prinaša najboljše rešitve. Zaposlenim mora omogočiti, da sprostijo svojo ustvarjalnost in talent. Vprašati jih mora za mnenje, nasvete, predloge, ki se nanašajo na določen problem. Tako se bodo počutili pomembne. Dati jim mora več svobode in moči pri opravljanju nalog.

### **3. UČENJE IN RAVNANJE Z ZNANJEM V TOSAMI D.D.**

#### **3.1. PREDSTAVITEV ZDRUŽBE TOSAMA D.D.**

Začetek današnje združbe Tosama d.d. sega v leto 1923, ko je Franc Kocjančič skupaj z družabnikom Francem Guttmanom registriral združbo Kocjančič & drug d.z.o.z. za izdelovanje vate in obvezil vseh vrst. Ob registraciji je združba zaposlovala tri delavke. Bila je prva, ki je v tem delu Evrope izdelovala higienske vložke na industrijski način. Združba je poslovala uspešno in leta 1946, ko je bila nacionalizirana, je zaposlovala že 70 ljudi. V tem času so jo poznali pod imenom VATA. Proti koncu petdesetih let preteklega stoletja se je pričelo uporabljati ime TOSAMA (Tovarna sanitetnega materiala), pod katerim je bila združba uradno registrirana šele leta 1969. Potreba po izdelkih, kakršni so sodili v Tosamin proizvodni asortiman, je nudila razmeroma ugodno okolje za rast združbe. To omogočalo zlasti razmeroma veliko in dokaj zaščiteno jugoslovansko tržišče, ki je zelo cenilo Tosamine izdelke. Tako je Tosama d.d. v letu 1989 dosegla največji obseg proizvodnje, pa tudi največ zaposlenih (okoli 1000 ljudi). Z razpadom Jugoslavije je razpadlo Tosamino glavno tržišče, saj je do takrat prodajala v druge republike bivše SFRJ kar 50% svoje proizvodnje. Z osamosvojitvijo Slovenije oz. po letu 1991 se je morala notranje tako prestrukturirati, da je proizvajala vse več izdelkov, ki so bili sposobni mednarodne konkurence v širšem evropskem prostoru. Seveda pa ni šlo brez znižanja obsega proizvodnje, saj bivšega jugoslovanskega trga v kratkem času ni bilo možno nadomestiti z drugimi trgi.

Manjšemu obsegu proizvodnje je morala združba prilagoditi tudi število zaposlenih. V letih 1993 in 1995 je odvečnim delavcem izplačala odpravnine. Od takrat naprej zaposluje okoli 700 ljudi. V letu 2001 je bilo v Tosami d.d. v povprečju (po stanju ob koncu meseca) zaposlenih 708 delavcev, od tega 475 žensk (67%) in 233 moških (33%).

Kar zadeva organizacijske strukture, naj omenim, da trenutno poteka v združbi proces reorganizacije, organizacijska struktura se spreminja v smeri sploščene organizacije, opušča pa se funkcionalna oblika (glej prilogo 5).

Današnja Tovarna sanitetnega materiala d.d. s skrajšano oznako Tosama d.d., ki ima sedež na Viru pri Domžalah, je nastala z registracijo pri Okrožnem sodišču v Ljubljani leta 1995. Ostaja zvesta svojemu prvotnemu proizvodno-prodajnemu programu: registrirana je za proizvodnjo sanitetnega in higienskega materiala s tem, da je na seznamu izdelkov, ki jih proizvaja in trži, že preko 500 izdelkov, od tega 10 z lastno blagovno znamko. Celotni program zajema naslednje skupine izdelkov:

- sanitetni program: izdelki iz gaze, povoji, kompleti prve pomoči, obliži, netkane komprese, visokopovojne komprese, kirurški obliži, medicinski seti;
- program izdelkov za osebno nego: higienski vložki, tamponi, vata in izdelki iz vate;
- otroški program: tekstilne plenice, vatirane palčke, zaščitne hlačke;
- virteks program: izdelki iz netkanega blaga, medicinska in kirurška zaščitna oblačila;
- program izdelkov za dom: čistilne krpe, polirna vata, vrtnarska vlaknovina;

- izdelki za reprodukcijo: knjigoveška platna, vlaknovine.

Združba Tosama d.d. proda približno dve tretjini svojih izdelkov v Sloveniji, drugo najpomembnejše tržišče je Hrvaška, kjer ima v lasti dve hčerinski podjetji, eno v Zagrebu in drugo v Skopju. Približno 20% prometa pa ustvari z izvozom na evropska tržišča.

Leto 2001 (glej tabelo 4) je bilo za Tosamo d.d. po ustvarjenem čistem dobičku zelo uspešno, saj je dosegla največji dobiček v zadnjih desetih letih. Žal pa ta ni bil ustvarjen z redno dejavnostjo, ampak s kapitalsko transakcijo, povezano z nakupom družbe TRAK d.d. Mengeš, katere dejavnost so preselili na Tosamino lokacijo in tako z odprodajo prostorov pridobili primeren kapitalski dobiček.

Tabela 4: Povzetek letnega poročila 2001 združbe Tosama d.d.

Element	Vrednost
Lastniški kapital 31.12. 2001 (v sit)	7.916 mio
Delež petih največjih institucionalnih lastnikov (v %)	65%
Delež lastniškega kapitala v celotnih virih sredstev (v %)	89%
Čisti prihodki iz prodaje v letu 2001 (v sit)	5.012 mio
Povečanje čistih prihodkov iz prodaje v letu 2001 (v %)	14%
Delež čistih prihodkov iz prodaje na tujem trgu (v %)	47%
Čisti dobiček poslovnega leta (v sit)	168 mio
Povečanje čistega dobička v letu 2001 (v %)	64%
Zbrana sredstva amortizacije v letu 2001 (v sit)	526 mio
Vrednost investicij v letu 2001 (v sit)	483 mio
Število zaposlenih na začetku leta 2001	702
Število zaposlenih ob koncu leta 2001	705
Nerazporejeni revalorizirani dobiček leta 1997 (v sit)	61,5 mio
Nerazporejeni revalorizirani dobiček leta 1998 (v sit)	67,8 mio
Nerazporejeni revalorizirani dobiček leta 1999 (v sit)	66,0 mio
Nerazporejeni revalorizirani dobiček leta 2000 (v sit)	109,5 mio
Predvideno leto prve delitve dividend	2003

Vir: Povzetek letnega poročila združbe Tosama d.d. za leto 2001.

Tosama d.d. želi tudi v prihodnje ostati vodilna nacionalna proizvajalka in dobaviteljica sanitetnih ter higienskih pripomočkov, vendar pa domače tržišče ni dovolj veliko. Zato bodo kljub vedno večji globalizaciji tržišč in veliki konkurenci v Evropi, kjer so sicer že uveljavljena združba, tudi na drugih tržiščih svojo dejavnost še okrepili. Rast bo temeljila na nadaljevanju hitrega posodabljanja opreme ter razvoju izjemno kakovostnih in funkcionalnih izdelkov. Hkrati pa bodo skrbeli za boljšo izobrazbo in večjo motivacijo zaposlenih. Njihovo temeljno vodilo je: »Ustreči željam poslovnih partnerjev in uporabnikov naših izdelkov!«

## **3.2. RAZISKAVA O UČENJU IN RAVNANJU Z ZNANJEM V TOSAMI D.D.**

### **3.2.1. Namen raziskave**

Namen moje raziskave, ki sem jo naredila na željo združbe Tosama d.d. je ugotoviti dejansko stanje glede učenja in ravnanja z znanjem. Pri raziskovanju se bom osredotočila le na mehki del (učenje, ljudi), ne bom pa se spuščala v podrobnosti merjenja in tehnologije, katerih sem se zgolj dotaknila. Razloge lahko iščemo v tem, da je stanje na proučevanem področju v tej združbi slabo, o čemer sklepam na podlagi narejene raziskave o organizacijski klimi v Sloveniji v letu 2001 ter da je diplomsko delo omejeno na 45 strani. Med drugim pa se moramo zavedati, da so nosilci znanja ljudje, informacijska tehnologija pa omogoča njegovo shranjevanje in prenos, vendar ga ne kreira. To ostaja v domeni človeka kot osrednjega akterja pri ravnanju z znanjem, zato velja dati poudarek njemu. V prihodnosti bo potrebno nameniti več pozornosti raziskavi o podpori procesa ravnanja z znanjem z ustrezno informacijsko tehnologijo ter merjenju koristi učenja in ravnanja z znanjem v tej združbi.

### **3.2.2. Metodologija raziskave**

Za ugotavljanje stanja sem uporabila pisno anketo. Anketni vprašalnik (glej prilogo I) je vseboval pet sklopov (dinamika učenja, proces učenja združbe, uporaba tehnologije, vloga ljudi in kultura podjetja) zaprtih in nekaj odprtih vprašanj. Zaposleni so morali z ocenami od 1 (sploh ne drži) do 5 (popolnoma drži) oceniti, koliko po njihovem mnenju navedene trditve držijo, oziroma opisati stanje za združbo, v kateri so zaposleni.

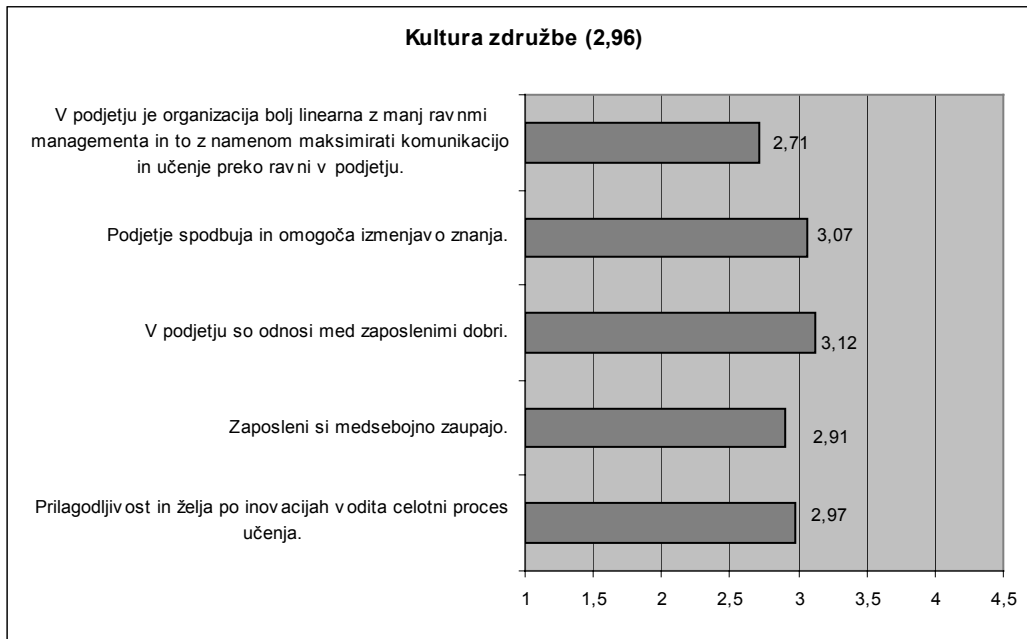
Raziskavo sem v združbi naredila enakovredno med vodilnimi in zaposlenimi po posameznih sektorjih. S tem sem dobila bolj objektivne rezultate, kot če bi v raziskavo vključila zgolj vodilne delavce. Razdelila sem 131 anket, vrnili pa so mi jih 74, kar predstavlja 56,5% vseh razdeljenih anket. Zaradi pomanjkljivosti podatkov sem pri sami obdelavi izločila kar 15 anket. V analizo je bilo tako vključenih 59 anket.

### **3.2.3. Rezultati raziskave**

Rezultati raziskave (glej prilogi II in III) so potrdili mojo domnevo, da stanje na področju procesa učenja in ravnanja z znanjem v združbi Tosama d.d. ni zadovoljivo. To bom prikazala z grafičnim prikazom in komentarjem rezultatov.

Za najslabše ocenjeno kategorijo se je izkazala organizacijska kultura (povprečna ocena znaša 2,96), kar sem po prebranem poročilu o organizacijski klimi tudi pričakovala. Vendar je eden najpomembnejših dejavnikov uspeha ravnanja z znanjem ravno organizacijska kultura. Njena neustreznost ima tako za posledico slabše rezultate tudi v drugih kategorijah. Če podrobno pogledamo odgovore (glej sliko 6), vidimo, da združba nima ustrezne organizacijske strukture, kar meni skoraj 90% anketiranih. V združbi namreč poteka proces reorganizacije, in sicer se združba organizacijsko spreminja v smeri sploščene, bolj vodoravne organizacije.

Slika 6: Kultura združbe

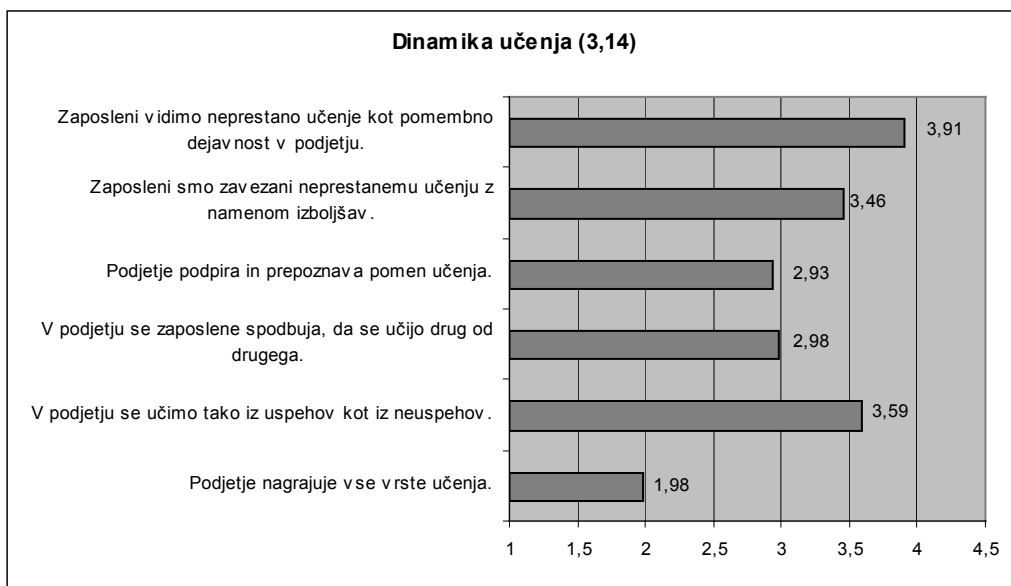


Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.

V združbi se kažejo slabi odnosi med zaposlenimi, prav tako ni dovolj odkritosti in zaupanja, kar meni 83% anketiranih, to pa je osnoven in najpomembnejši pogoj za posredovanje znanja. Prav tako manjkajo v združbi prilagodljivost in želje po inovacijah, kar bi morala spodbujati organizacijska kultura.

Kljub temu naj omenim, da so rezultati boljši pri kategoriji dinamike učenja, ki so ponazorjeni na sliki 7.

Slika 7: Dinamika učenja



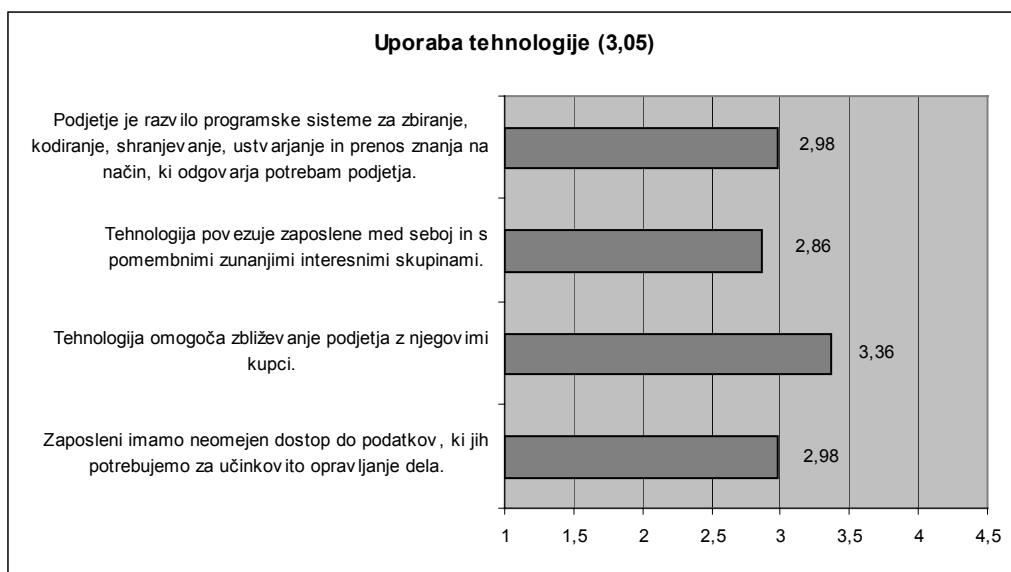
Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.

Anketirani (73%) vidijo nenehno učenje kot pomembno dejavnost v združbi, katerega cilj so izboljšave. Pri tem so kot najpogostejše oblike učenja in pridobivanja znanja navajali tako formalna izobraževanja, kot sta npr. dokončanje oziroma pridobivanje izobrazbe, kakor tudi funkcionalna, kamor so najpogosteje uvrščali tečaje računalniškega usposabljanja, tečaje angleškega in nemškega jezika, seminarje ter v proizvodnji pridobivanje veščin za ravnanje s posameznimi stroji in vozili.

Najslabše ocenjena trditev se nanaša na nagrajevanje vseh vrst učenja (povprečna ocena 1,98), kjer ni niti eden od anketiranih odgovoril z oceno 5, in tako 95% anketiranih meni, da je slabo oziroma ga združba v večji meri ne prakticira. Med možnimi oblikami nagrajevanja učenja in s tem prispevka k ustvarjanju znanja so anketirani navedli možnost napredovanja, denarne nagrade, plačevanje izobraževanj, le dva izmed anketiranih sta kot možno obliko stimuliranja prispevka k znanju omenila nematerialno obliko nagrajevanja, in sicer pohvalo, kar je po Davenportu (Češnovar, 2001, str. 419) celo pomembnejše od materialnih oblik. To pomeni, da v združbi načeloma ni najpomembnejšega motivacijskega dejavnika in dokler združba ne bo usmerila težnje v izboljšanje te kategorije v okviru svojega delovanja, vanjo ne bo možno uspešno vpeljati procesa učenja in ravnanja z znanjem. Poleg tega združba premalo podpira in spodbuja medsebojno učenje zaposlenih, kar meni 66% anketiranih. Kar nekaj si jih upa trditi, da je eno želja po učenju s strani zaposlenih, drugo pa interes združbe.

Pri kategoriji informacijske tehnologije (glej sliko 8) ima združba še veliko rezervo, kajti le 36% vprašanih meni, da ima združba ustrezen programski sistem za zbiranje, kodiranje, shranjevanje, ustvarjanje in prenos znanja na način, ki odgovarja njihovim potrebam.

Slika 8: Uporaba tehnologije



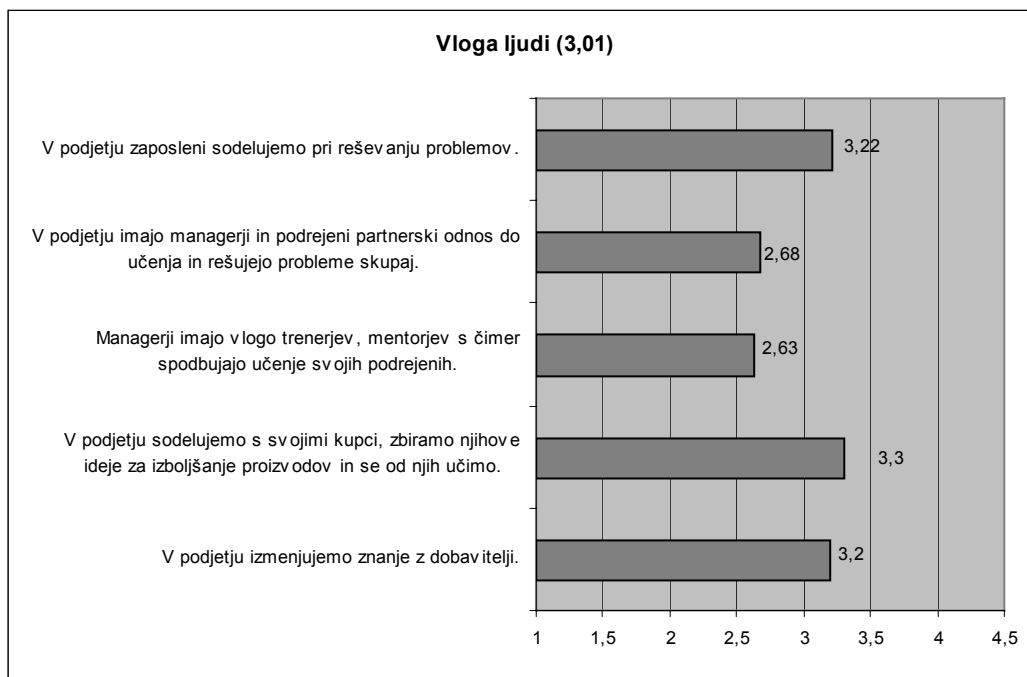
Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.

Najslabše ocenjena trditev (70%) se nanaša na povezanost zaposlenih med seboj in s pomembnimi zunanjimi interesnimi skupinami. Med opremljenostjo z informacijsko tehnologijo so anketirani navedli uporabo interneta, elektronsko pošto, nekateri izmed njih

uporabljajo celo intranet,<sup>8</sup> ki omogoča učinkovito elektronsko povezovanje in intenzivno komuniciranje med zaposlenimi, kar pomeni tudi dobro podlago za izmenjavanje znanja, izkušenj in mnenj. To kaže na dejstvo, da ima združba že delno podporo v informacijski tehnologiji, ki bi ji lahko koristila pri aktivnem uvajanju procesa učenja in ravnanja z znanjem, vendar so morda zaposleni tisti, ki le-te tehnologije ne uporabijo in izkoristijo v celoti. Anketirani (47%) so mnenja, da tehnologija omogoča zblíževanje združbe s kupci. Združba ima oblikovano tudi spletno stran, kar omogoča njeno predstavitev ter posredovanje informacij o tekočih dogodkih širši javnosti in s tem kupcem.

Trditev, da v združbi sodelujejo s svojimi kupci, zbirajo njihove ideje za izboljšanje proizvodov in se tako učijo, je bila najbolj ocenjena v sklopu vloge ljudi (glej sliko 9), saj skoraj 50% anketiranih meni, da so pri tem dobri oziroma zelo dobri. Prav tako združba v večji meri izmenjuje znanje s kupci, o čemer je prepričanih 42% anketiranih.

Slika 9: Vloga ljudi



Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.

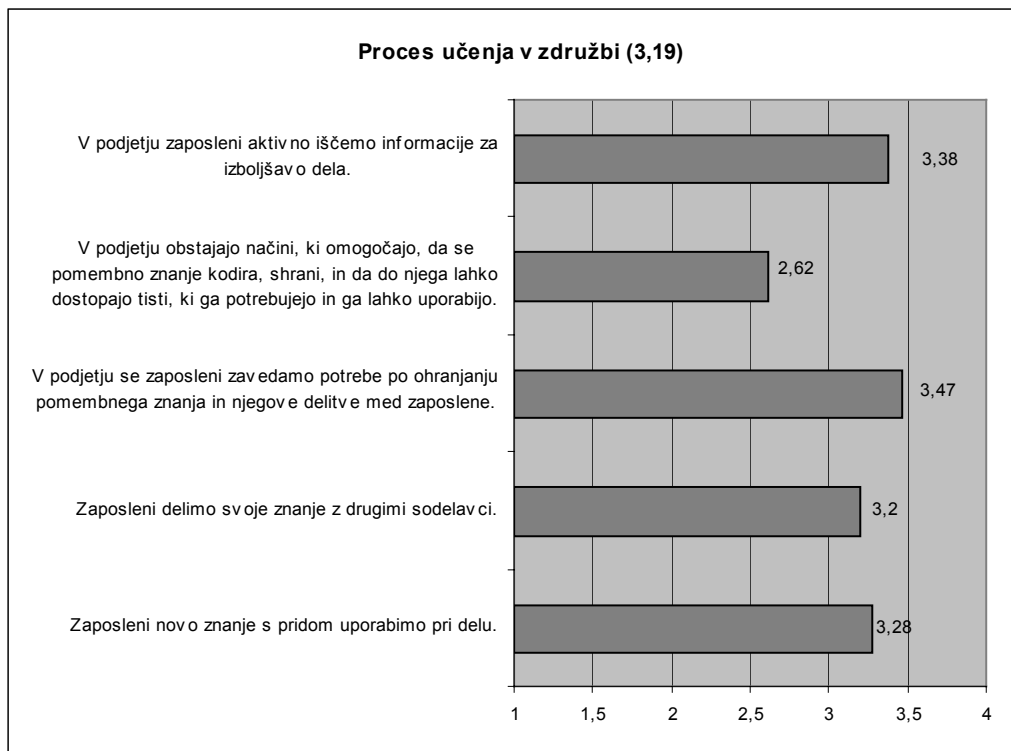
Izmed oblik izmenjave znanja z dobavitelji so anketirani navedli predvsem poslovna srečanja, izmenjavo specifičnih podatkov o materialih, ki jih združba potrebuje, predavanja dobaviteljev o kvaliteti njihovih izdelkov; med drugim zaposleni tudi obiskujejo dobavitelje in se tako seznanjajo s samim procesom izdelave materiala. Med oblikami izmenjave znanja s kupci so anketiranci navedli, da s pomočjo kontaktnih oseb zbirajo informacije o izkušnjah glede uporabe proizvodov, o kvaliteti, predlogih in nasvetih za izboljšave. Menijo še, da tudi reševanje reklamacij pripomore k izmenjavi znanja.

<sup>8</sup> Informacije, ki krožijo na intranetu, vsebujejo podatke o projektih združbe, tekoče informacije o aktualnih dogodkih, kataloge produktov in storitev združbe ...

Prej sem govorila o izmenjavi znanja z zunanjimi udeleženci (kupci, dobavitelji), kar prispeva k povečanju znanja in ustvarjanju koristi združbe. Preseneča me, da so odnosi združbe z zunanjimi udeleženci boljše ocenjeni kot notranji odnosi. Skoraj 80% (povprečna ocena 2,6) anketiranih meni, da je odnos med ravnatelji in podrejenimi slab. Pravijo, da jim ravnatelji premalo prisluhnejo celo pri pomembnih odločitvah. Kar zadeva proizvodnjo, je predvsem premalo posluha za sodelovanje in skupno reševanje problemov. Zaposleni ravnatelja ne vidijo v vlogi trenerja, mentorja oz. vzornika in so mnenja, da jih ne spodbuja k učenju. Nekoliko boljše je sodelovanje med samimi zaposlenimi. A že iz sklopa vprašanj, ki se nanašajo na organizacijsko kulturo o odnosih in zaupanju med njimi, vidimo, da stanje zbuja skrb. Brez ustreznega sistema medsebojnih odnosov namreč ne moremo vzpostaviti ustreznega komuniciranja, skozi katero se znanje pretaka v obliki izkušenj in idej ter predstavlja pogoj za učinkovit proces učenja.

To dejstvo potrjuje trditev, ki se nanaša na prenos znanja med sodelavci (glej sliko 10). Velika večina s prenosom znanja med zaposlenimi ni zadovoljna, saj dobrih 42% zaposlenih meni, da prenos ni dober in bi lahko bil boljši. Kot vemo, je pripravljenost za posredovanje znanja odvisna od organizacijske kulture, ki v primeru združbe Tosama d.d. zahteva znatne spremembe, tako v smeri spodbujanja sodelovanja in komuniciranja kot tudi v miselnosti zaposlenih.

Slika 10: Proces učenja združbe



Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.

Kot najpogostejše načine za izmenjavo znanja so anketirani navedli: pogovore, prenos informacij z višjih ravni na nižje, izmenjavo izkušenj ob problemu pri samem delu, uvajanje



novega sodelavca, informativne sestanke, poročanje s seminarjev in skupno reševanje problemov pri uvajanju novosti.

Zaposleni se v veliki meri (skoraj 50%) zavedajo potrebe po ohranjanju pomembnega znanja in njegove delitve med zaposlene. Vendar jih 80% meni, da v združbi ne obstajajo primerni načini, ki bi omogočili kodiranje, shranjevanje in dostop do znanja tistim, ki ga potrebujejo. Nadvse pomembno pa je dejstvo, da zaposleni (50%) samoiniciativno iščejo informacije za izboljšavo dela ter jih v večji meri poskušajo tudi s pridom uporabiti pri vsakdanjih opravilih in reševanju problemov.

Nekoliko sem presenečena nad povprečno vrednostjo (3,19) sklopa vprašanj, ki se nanašajo na proces učenja združbe. Ta sklop dosega najboljše rezultate, ki so po mojem mnenju zgolj slučaj. Združba namreč dosega najslabše rezultate v sklopu kulture združbe, ki predstavlja podlago za navedeni proces, kar na eni strani kaže na dejstvo, da je ta rezultat zgolj naključje, po drugi pa dobra vzpodbuda, predvsem zaradi najboljše ocenjene trditve, ki pravi, da se zaposleni v združbi zavedajo potrebe po ohranjanju pomembnega znanja in njegovi delitvi med sodelavci. Hiter in učinkovit pretok znanja v združbi poveča njeno odzivnost in prilagodljivost, ki sta dandanes ključnega pomena.

#### **3.2.4. Sklepne ugotovitve**

Na osnovi opravljene raziskave sem ugotovila, da sta učenje in ravnanje z znanjem v združbi Tosama d.d. v začetni fazi ali, kot bi rekel Collison, na prvi stopnički, ki predstavlja blaženo nevednost oz. podzavestno nesposobnost. V združbi se zavedajo pomena znanja, vendar se s samim ravnanjem z znanjem ne ukvarjajo aktivno.

Kritičen je predvsem sklop vprašanj ki se nanaša na organizacijsko kulturo, iz česar je razvidno, da mora združba še veliko narediti v tej smeri. Pomembno je namreč, da se znanje, ki v združbi že obstaja, in novo pridobljeno znanje aktivno pretakata po njej in se delita med zaposlenimi, kajti le tako je možno doseči sinergične učinke. Posebno zaželeno je ustvariti vzdušje odkritosti in zaupanja, ki spodbuja pripravljenost zaposlenih za sodelovanje in delitev znanja med sodelavci. Toda združba je že naredila prvi korak v tej smeri, in sicer z reorganizacijo organizacijske strukture v smeri sploščene organizacijske strukture, to je takšne, ki omogoča horizontalni pretok informacij in komunikacij. Sploščena organizacijska struktura namreč pripomore k večji pripadnosti zaposlenih združbi in s tem k ustvarjanju ustrezne organizacijske kulture.

Med drugim sem prišla tudi do spoznanja, da odnosi med ravnatelji in podrejenimi niso najboljši. Manjka namreč ključna vrlina s strani ravnateljev, in sicer da zna ravnatelj znanje, ki ga ima posameznik, priklicati na površje, ga nagrajevati in zaposlene spodbujati k medsebojnemu sodelovanju. Dobri odnosi pripomorejo k boljšemu delu. Ravnatelj je tisti, ki k temu lahko veliko doprinese, kajti njegovemu zgledu bodo sledili tudi ostali. Veliko se mora pogovarjati s sodelavci, jih poslušati in upoštevati njihova mnenja ter predloge. Probleme

morajo reševati skupaj, pomembno je namreč, da ravnatelj svojim sodelavcem zaupa. Prav tako pa je iz raziskave razvidno, da ravnatelji zaposlene premalo motivirajo za učenje, kar je narobe. Večja kot je motivacija zaposlenih, večji je njihov interes za uspešno realizacijo procesa učenja in ravnanja z znanjem. Motivacija je še zlasti pomembna pri zajemanju »skritega znanja«, ki ga je težko opredeliti, in je zato potrebno vložiti veliko napora, ki se kaže v sproščanju zmogljivosti zaposlenih pri delu. Gre za enega izmed pogojev za uspešno učenje v združbi: podpora s strani ravnatelja zagotavlja ta cilj. V združbi Tosama d.d. se morajo ravnatelji osredotočiti, kot pravi Možina (2000 a, str. 8), predvsem na:

- spodbujanje sodelavcev h kreativnosti pri njihovem delu;
- ustvarjanje ugodnega vzdušja za učenje;
- uvajanje znanja v neposredno delo in dosežke;
- povezovanje zaposlenih v skupno razmišljanje in delovanje.

Iz raziskave je moč izluščiti visok motivacijski faktor zaposlenih za učenje, kar se kaže v pomenu, ki mu ga zaposleni pripisujejo. S tem želijo doseči izboljšave pri opravljanju delovnih nalog in prispevati k novim načinom reševanja problemov. Zgovorno je tudi dejstvo, da se zaposleni učijo tako iz uspehov kot neuspehov. Že na začetku diplomskega dela (glej 1.2.2. - Zvrsti učenja v učeči se združbi) smo ugotovili, da se iz napak naučimo več kakor iz uspehov. Uspeh lahko, kot že vemo, privede do »učenja z enojno zanko« (narediš X in deluje), medtem ko neuspeh poraja »učenje z dvojno zanko«, ker ljudi privede do tega, da analizirajo svoj neuspeh in razmišljajo, kaj je stalo za njim (Micklethwait, Wooldridge, 2000, str. 145). To bi lahko združbi Tosama d.d. šteli v plus, kajti ena največjih napak je kaznovanje neuspehov oz. neuspešnih projektov, inovacij. V tem pogledu je združba korak bližje v smeri učeče se združbe, kjer je ena ključnih aktivnosti učenje na podlagi uspehov in neuspehov.

Naj še enkrat omenim, da je zavzetost zaposlenih v Tosami d.d. za učenje izredno velika, prav tako pa se zaposleni zavedajo, da učenje predstavlja ključno konkurenčno prednost v prihodnosti. Tudi samo pridobivanje znanja ne zbuja skrbi, saj zaposleni samoiniciativno težijo k iskanju informacij in novega znanja, ki bi jim olajšalo delo. Problem predstavlja izmenjava znanja, ki je zelo pomembna in vsekakor nadvse koristna faza, saj je kasneje zaradi njene uspešne izvedbe sodelavcem prihranjeno iskanje rešitev ob pojavu enake ali podobne problematike pri njihovem delu. Pogoj za prost pretok informacij in idej med zaposlenimi pa je organizacijska kultura medsebojnega zaupanja in sodelovanja. Videti je, da se vrtimo v začaranem krogu. V združbi bo najprej potrebno napraviti spremembe na področju organizacijske kulture in vodenja. S tem bi povečali zadovoljstvo zaposlenih ter jih motivirali za nadaljnjo osebno rast in pridobivanje novih znanj, ki bi jih nato zaposleni učinkovito uporabili za doseganje ciljev združbe.

Vendar pravita Micklethwait in Wooldridge (2000, str. 154): »Učiti se je težko in podobno kot posamezniki imajo lahko tudi združbe učne težave. Ko se že zdi, da je kak izziv obvladan, prinese konkurenca ali tehnologija drugega.« Ni torej enega samega recepta, ki bi iz združbe naredil učečo se združbo, in ta bi na dane razmere odgovorila z odličnostjo poslovanja.

### **3.3. POGLED RAVNATELJA NA UČENJE IN RAVNANJE Z ZNANJEM V TOSAMI D.D.**

Z analiziranjem anketnih vprašalnikov sem predstavila pogled na združbo kot celoto ter sklepe o implementaciji procesa učenja in ravnanja z znanjem. V nadaljevanju pa bom predstavila ravnateljev pogled na navedeno tematiko in aktivnosti v prihodnosti, ki bi pripomogle k izboljšanju stanja, v katerem se združba trenutno nahaja.

Za Tosamo d.d. zgoraj navedene ugotovitve niso presenetljive. Kot sem že omenila, je bil v začetku leta 2001 pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije izveden projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih združbah, kjer je sodelovala tudi Tosama d.d. Med posameznimi trditvami, ki so jih pri projektu ocenjevali,<sup>9</sup> najdemo sorodne postavke, na podlagi katerih lahko podam sklep, o izvajanju procesa učenja in ravnanja z znanjem v Tosaminem primeru.

V združbi so za izraz »knowledge management« oziroma ravnanje z znanjem že slišali, vendar z njegovim pomenom in vsebino niso seznanjeni. Skozi pogovor, ki je sledil, pa se je izkazalo, da v združbi določen del aktivnosti, ki se nanaša na ravnanje z znanjem, že izvajajo, toda nenačrtno.

V združbi se zavedajo, da je znanje temelj konkurenčne prednosti. Prepričani so o vplivu učenja na poslovno učinkovitost in uspešnost. Prav tako se zavedajo, da zaposleni čutijo, da je podpore in spodbude za učenje premalo. To pa je že prvi korak k sprejemu ukrepov, ki bi omogočili izboljšanje. V Tosami d.d. so mnenja, da je stanje, ki zadeva navedeno tematiko, predvsem na področju nezadovoljstva zaposlenih z nagrajevanjem in razvojem karier, rezultat dogodkov po letu 1991 in s tem povezanim zmanjševanjem števila zaposlenih. Spadajo namreč v panogo tekstilne industrije, ki se po razpadu jugoslovanskega trga sooča z velikimi finančnimi problemi. Velik del tekstilnih združb posluje zgolj za obstoj. S podobnimi problemi se srečuje tudi Tosama d.d. V združbi so omejeni s sredstvi, ki jih namenjajo izobraževanju: v letu 2002 so tako temu namenili deset milijonov tolarjev.

Kljub omejenim možnostim, ki izhajajo iz poslovnih rezultatov, poskušajo dajati usposabljanju zaposlenih velik poudarek, saj se zavedajo, da so strokovno usposobljeni kadri osnovni pogoj za poslovanje in razvoj združbe. V načrtu za letošnje leto je bilo predvidenih 116 raznovrstnih oblik izobraževanj, ki so in bodo potekala v združbi in zunaj nje. Za izobraževanje se poslužujejo tako zunanjih strokovnjakov in institucij kakor tudi svojih strokovnjakov znotraj združbe. Kot zanimivost naj povem, da se je v letu 2001 posameznih oblik izobraževanja udeležilo 648 zaposlenih.

---

<sup>9</sup> Trditve se nanašajo na: organiziranost, strokovno usposobljenost in učenje, odnos do kakovosti, nagrajevanje, notranje komuniciranje in informiranje, notranje odnose, vodenje, pripadnost organizaciji, poznavanje poslanstva, vizije in ciljev, motivacijo in zavzetost, razvoj kariere, zadovoljstvo z delovnim okoljem, inovativnost in iniciativnost.

Med posameznimi oblikami izobraževanja prevladujejo strokovne teme, ki izhajajo iz funkcionalnih potreb posameznih sektorjev, računalniško usposabljanje in učenje tujih jezikov. Letos so v združbi z zunanjimi strokovnjaki izvedli usposabljanja na temo: organizacijska klima v združbi, interni komercialni seminar, novosti in spremembe ISO. Potekata pa tečaja tujih jezikov in sicer 90-urni tečaj 6. stopnje angleškega jezika ter 80-urni tečaj 2. stopnje nemškega jezika. Posamezno pa se zunanjih oblik izobraževanja zaposleni udeležujejo v skladu s sprejetim načrtom oz. potrebami organizacijskih enot.

Po svojih najboljših močeh poskušajo v združbi dati poudarek željam in zahtevam zaposlenih glede izobraževanja, kolikor jim to dopuščajo finančna sredstva. Zaposleni imajo možnost, da predlagajo plan izobraževanj zase, pri čemer je seveda potrebno izbor predlaganih izobraževanj tudi ustrezno argumentirati, tako da se vodstvo na podlagi obrazložitve lahko odloči o ustreznosti posameznikovega izobraževanja ter ga zavrne ali odobri. Poleg tega je bila ena od pomembnih nalog, ki so jo v Tosami d.d. opravili v letu 2001, uvedba letnih razgovorov. Prvo leto so opravili razgovore s ključnimi zaposlenimi, ki so z njihovega stališča razvoja zaposlenih vsi zaposleni s šesto ali višjo stopnjo izobrazbe ter nekaj zaposlenih s peto stopnjo izobrazbe, ki opravljajo zahtevna, vodstvena oziroma strokovna dela. Letne razgovore bodo uvedli tudi za ostale zaposlene. Pridobljene izkušnje iz leta 2001 kažejo, da so v združbi z uvedbo letnih razgovorov pridobili velik vir informacij za izvajanje razvojnega sistema zaposlenih - ocenjevanje uspešnosti pri delu, načrtovanje nadaljnjega razvoja, izobraževanja in poklicne poti zaposlenih.

V združbi se trudijo nagraditi pridobivanje novega znanja, ki se kaže v večji učinkovitosti opravljanja delovnih nalog, in s tem prinašajo določene prihranke. Ustanovili so namreč komisijo za inovacije, ki sprejema v obravnavo inovativne predloge in jih glede na vsebino zavrne ali pa ustrezno nagradi. Tako združba zaposlenim omogoči, da s svojim inovativnim razmišljanjem pripomorejo k posodobitvi izdelkov, strojev, delovnega okolja, postopkov dela, ekonomičnejši rabi energije itd. ter s tem posledično tudi večji uspešnosti. V združbi so namreč prepričani, da bi se na vsakem delovnem mestu našlo nekaj, kar bi se dalo izboljšati.

Združba Tosama d.d. ima svojo razvojno službo v okviru razvojno-tehničnega sektorja, kjer prihaja do novosti in izboljšav. Pri tem, kot sem že omenila, se poslužujejo idej s strani zaposlenih, prav tako pa upoštevajo želje, ideje, predloge in nasvete za izboljšave, ki izhajajo iz potreb trga. Svoje znanje pridobivajo tudi s pomočjo raznih srečanj, poslovnih druženj in obiskovanjem sejmov. Preko slednjih pridobivajo koristne nasvete in sveže ideje za vsakdanje delo ter prihodnje izzive. V neposrednem stiku s strokovnjaki z različnih področij tako rešujejo odprta vprašanja glede kvalitete, časovnih terminov, možnih sprememb in dopolnitev obstoječe proizvodnje, nakupa novih strojev ter glede trendov v proizvodnji in prodaji. Ob tem pa poskušajo oceniti konkurenco in možnosti združbe za uspešno poslovanje.

Pridobljeno znanje se v združbi Tosama d.d. nahaja v različnih oblikah. Določeno znanje je mogoče najti v zapisani obliki, v dokumentih, postopkih, poslovnih listinah in organizacijskih priročnikih. Združba ima oblikovano lastno računalniško mrežo z različnimi bazami

podatkov, kjer so zajeti podatki o kupcih, dobaviteljih, predpisi s področja kakovosti, organizacijski predpisi in druge poslovne informacije. Uvedli so tudi tako imenovani »zemljevid znanja«, ki ga sicer ne navajajo pod tem pojmom, zajema pa podatke o zaposlenih v proizvodnji ter njihovi usposobljenosti za delo, podatke o znanju in izkušnjah pri obvladovanju določenih procesov.

Poleg eksplicitnega znanja je v združbi prisotno tudi znanje, ki se nahaja zgolj v posameznikovih glavah. Njegov lastnik je posameznik sam. Prenaša se preko mentorstva takrat, ko prihaja do prenosa osebnih izkušenj z zaposlenih z daljšimi izkušnjami na pripravnike in ostale. V združbi so sicer mnenja, da izguba ključnega uslužbenca za posledico ne bi imela bistvenih problemov pri poslovanju. To je namreč za mnoge združbe lahko usodno, zato v Tosami d.d. usmerjajo sile h krepitvi kolektivnega znanja. V združbi je vodja tisti, ki mora skrbeti, da ima ustrezno nadomestilo v primeru odsotnosti zaposlenega z delovnega mesta. Nadomestni delavec v večji meri lahko nadomesti sodelavca, ki pa ni v celoti nadomestljiv. Razloge za to je mogoče najti v neustrezni izmenjavi znanja med zaposlenimi. Ovire vidijo predvsem v neustrezni motiviranosti, ki spodbuja posredovanje znanja in ljubosumnem čuvanju znanja pred sodelavci. Prav tako so mnenja, da je razlog lahko nerazumevanje informacij. V Tedenskih novicah, ki jih združba izdaja, so avtorji omejeni na prostor, tako da so aktualni dogodki in informacije razumljivi njihovemu bližnjemu okolju, kar pa ne pomeni, da jih razumejo ljudje iz drugega okolja oz. drugih sektorjev. Zaradi napačnih oz. premalo informacij prihaja do prepada med zaposlenimi in posledično do napetih odnosov. Nezaupanje pa, kot vemo, predstavlja glavno oviro pri prenosu znanja.

V Tosami d.d. so mnenja, da znanje v združbi ni dovolj izkoriščeno. Do tega spoznanja so prišli z izvajanjem letnih razgovorov, zato menijo, da bi prenos znanja lahko povečali z boljšim komuniciranjem, timskim delom in motiviranostjo.

V združbi so že dosedaj s svojimi naporji dosegli vidne koristi. Projekt zmanjšanja bolniške odsotnosti, izobraževanja in motivacije je dal svoje rezultate. Bolniška odsotnost se je zmanjšala in v zadnjih letih so izvedli znatno več izobraževanj kot v kriznih letih. Precej so popravili tudi notranje komuniciranje, saj vsaka združba nima Tedenskih novic in glasila Občasnik, rednih informiranj na Svetu delavcev in Odboru sindikata ter mesečnih srečanj vodstev sindikata, delavcev in uprave.

### **3.3.1. Možne izboljšave in predlogi na področju učenja in ravnanja z znanjem**

Iz do sedaj napisanega je razvidno, da ima združba Tosama d.d. velike možnosti udejanjanja procesa učenja in ravnanja z znanjem v prakso ter da začenja stopati po poti uvajanja učeče se združbe. Za preobrazbo v učečo se združbo pa bo morala Tosama d.d. postoriti še marsikaj. Prvi korak v tej smeri je že storila s preoblikovanjem organizacijske strukture, ki jo trenutno izvaja. Do sedaj obstoječa funkcijska organizacijska struktura, ki je kot organizacijska oblika primernejša za enovite in manjše združbe, namreč ne omogoča optimizacije poslovanja

posameznih segmentov in je zelo slabo učinkovita pri prepoznavanju in realizaciji tržnih priložnosti. Tako je uprava združbe pripravila različico decentralizirane organizacijske strukture, po kateri bo Tosamin prodajno-proizvodni program oblikovan v dveh organizacijskih enotah (profitnih centrih – široka potrošnja in medicina). Ti dve organizacijski enoti bosta samostojni v tržni, razvojni, proizvodni in prodajni funkciji, ostale funkcije pa bodo združene v ustrezne štabne in servisne enote, ki bodo omogočale normalno delovanje in razvoj obeh Tosaminih strateških programov. Glavnino svojega prodajno proizvodnega programa bo torej vsak profitni center obvladoval sam, obstaja pa del, ki ga zaradi različnih vzrokov ni smiselno deliti ali celo podvajati, zato bo medsebojno sodelovanje profitnih centrov seveda nujno. To za Tosamo d.d. pomeni bistven korak naprej. Navedena organizacijska struktura je precej bolj prilagodljiva in fleksibilna od prejšnje funkcijske oblike, kar je zagotovo pozitivno ob soočanju združbe z vedno bolj intenzivnimi spremembami v okolju. Prav tako se kažejo prednosti v decentraliziranem odločanju in visoki koordinaciji med funkcijami, med drugim pa to vodi k zadovoljstvu kupca ob jasno določenih odgovornostih za proizvod, kar je temeljno vodilo združbe.

Združba Tosama d.d. ima rezerve tudi pri izboljšanju pridobivanja znanja. V ta namen namerava v prihodnosti povečati finančna sredstva za izobraževanje. Obenem se bodo poskušali v združbi posluževati načina, da sodelavec, ko pride iz izobraževanja, pripravi poročilo in o novostih ter novih izkušnjah poroča sodelavcem. To je še posebno koristno, saj je kasneje ostalim sodelavcem prihranjeno iskanje rešitev ob pojavu podobne ali enake problematike pri delu. Hkrati pa združba tako ne bo trošila finančnih sredstev za pridobitev znanja, ki v njej že obstaja. Poročilo o udeležbi na izobraževanju naj bi vsebovalo: kratko vsebino izobraževanja s poudarkom na pridobljenih novih znanjih, mnenje o kvaliteti izobraževanja in način, kako bo novo znanje vgrajeno v izvedbo delovnih nalog. Za nadgradnjo znanja znotraj združbe že sedaj skrbijo tudi izšolani strokovnjaki. Ta način nameravajo v prihodnosti še izboljšati, saj so mnenja, da notranji strokovnjaki zaradi poznavanja notranjega okolja znanje in izkušnje uspešneje prenašajo na svoje sodelavce kot zunanji izvajalci.

V združbi imajo tudi ustrezno razvito informacijsko podporo, ki bi jim lahko koristila pri aktivnejšem urejanju ravnanja z znanjem. Kot sem že omenila, imajo za proizvodni sektor izdelan tako imenovan zemljevid znanja, ki predstavlja orodje za dostopnost in preglednost znanja, saj zajema podatke o zaposlenih in njihovih znanjih. To nameravajo v prihodnosti izvesti tudi v ostalih sektorjih združbe, kajti tovrsten način namreč omogoča preglednejšo ureditev znanja in olajša njegovo pridobivanje. Koristi pa se kažejo tudi v lažji izbiri sodelavcev pri projektnem delu.

Motiviranje, izboljšanje zadovoljstva zaposlenih, notranje komuniciranje in informiranje so področja, katerim namerava združba v prihodnosti posvetiti še posebno pozornost. Pri tem je zlasti pomembna vloga ravnateljev, ki morajo skozi ustrezno vodenje poskrbeti za spremembe in izboljšanje v tej smeri. Projekt razvoja karier so lani z letnimi razgovori že začeli in ga bodo še izboljševali. Prav tako nameravajo izboljšati nagrajevanje za učenje, ki ima za

posledico širjenje znanja in s tem večjo kakovost dela. Napredek vidijo v korekciji plačilnega sistema z namenom boljše ureditve razmerij med plačami v združbi ter njihove povezanosti z rezultati posameznikovega dela. Za uspešnejše zaposlene je predvidena možnost napredovanja v višji plačilni razred. Uspešnost oziroma učinkovitost posameznikov se bo ugotavljala enkrat letno po kriterijih delovne uspešnosti, usposobljenosti, po delu pri projektih in kreativnosti. Prvo ocenjevanje bo izvedeno predvidoma v prihodnjem letu, možnost napredovanja pa je omejena na največ 15% zaposlenih. Zaradi omejenosti napredovanja bodo morali temu ustrezno vodilni v združbi poiskati tudi druge načine, ki bi pozitivno vplivali na izboljšanje motivacije za učenje. Učenje lahko tako spodbujajo preko klime odprtosti, ki ustvarja odkrito in sproščeno komunikacijo, z možnostjo nenehnega izobraževanja, ki bo širilo znanje zaposlenih in izboljševalo kakovost dela, predvsem pomembno pa je aktivno vključevanje vodstva, ki je zgled drugim.

Združba Tosama d.d. namerava v prihodnosti postati članica Inštituta za razvoj učečega se podjetja (USP), ki svetuje združbam pri uvajanju koncepta učeče se združbe v prakso, pomaga pa tudi spreminjati združbe in večati njihovo uspešnost. Članstvo v Inštitutu USP omogoča vrsto ugodnosti, kot so (URL: <http://www.i-usp.si/slo/članstvo/>): vključenost v oblike izobraževanja in usposabljanja s področja USP, brezplačna udeležba na seminarju ali simpoziju, lažji dostop do mednarodnih spoznanj s področja USP, uspešnejše obvladovanje in nadgradnja znanja v združbi, izmenjava podatkov, znanja in izkušenj med člani itd.

## **SKLEP**

»Znanje je moč,« je pred skoraj 400 leti rekel angleški filozof Francis Bacon, kajti z znanjem lahko postanejo naše sanje resničnost. Zakaj bi torej menjali sanje, če lahko menjamo znanje? To je vodilo mojega diplomskega dela, kajti združba, ki ni sposobna umestiti nenehnega učenja v svoj vsakdan in v svojo kulturo, se mora v svetu hitrih sprememb in nepričakovanih situacij ne le bati za uspeh, temveč tudi za golo preživetje.

Tako je znanje danes tisto, ki posamezniku omogoča reševanje znanih problemov ter obvladovanje novih situacij in sprememb. Pri tem ločimo eksplicitno in tiho znanje. Eksplicitno znanje je znanje, ki ga lahko opredelimo, shranimo in prenašamo. Nahaja se v dokumentih, priročnikih, podatkovnih bazah itd. Na drugi strani je lastnik tihega znanja posameznik sam, saj je skrito v njegovi glavi. Ta vrsta znanja se izgubi, ko delavec združbo zapusti. Je pa v združbi ključnega pomena, kajti omogoča namreč reševanje problemov, ko pravilniki in ostalo znanje odpovejo.

Iz teh razlogov se združbe zatekajo k učenju, katerega rezultat je znanje. Bistvo celotnega procesa učenja združbe je, da novo ustvarjeno znanje ni shranjeno le v posameznikovi glavi, temveč je skupno celotni združbi. Sam proces učenja združbe opredelimo kot proces zbiranja oz. pridobivanja znanja in izkušenj, temu sledi faza kodiranja znanja, ki pomeni njegovo preoblikovanje v obliko, zapisano, razumljivo in dostopno vsem, ki ga potrebujejo. Problem

te faze nastopi predvsem pri kodiranju tihega znanja, ki ga je težko pretvoriti v kodirano obliko. Tako preoblikovano znanje pa v naslednji fazi lahko prenašamo. Namen prenosa in delitve znanja je uresničitev zadnje faze, tako imenovane faze uporabe, s čimer se v združbi ustvari novo znanje. Pri vsem tem ne smemo pozabiti, da je učeča se združba tista, ki je sposobna pridobivati in prenašati znanje ter na tej podlagi tudi spreminjati vedenje tako, da odseva novo znanje in razumevanje stvari. Učeča se združba je usmerjena v nenehno učenje in tako lahko vzdrži pred hudimi konkurenčnimi pritiski. To pa je že zadosten razlog, ki sili združbo, da doseže stanje učeče se združbe.

Vendar proces učenja in ravnanja z znanjem nima ustreznih rezultatov brez podpore s strani ravnatelja. Ta mora razumeti potrebo po uporabi znanja, saj le tako lahko združba zagotovi ustrezno kreiranje, zbiranje, kodiranje, dostop in uporabo znanja. Ravnatelj mora oblikovati primerno organizacijsko strukturo, procese in kulturo. To se odraža v ustreznih sistemih nagrajevanja prenosa znanja, v odprtih komunikacijah in ustreznem stilu vodenja. Ustrezno vodenje se kaže v usmerjanju ljudi k skupni viziji ter oblikovanju organizacije, kjer bodo ljudje neprestano širili svoje znanje in izkušnje. Tako se mora ravnatelj ne le naučiti, kako ravnati z znanjem in ga pridobiti, temveč tudi kako ravnati z ljudmi, ki to znanje imajo. Le tako lahko govorimo o učinkovitem in uspešnem procesu učenja ter ravnanja z znanjem.

Na osnovi empiričnega dela, ki se nanaša na proces učenja in ravnanja z znanjem, sem ugotovila, da stanje v združbi Tosama d.d. ni zadovoljivo, vendar ima združba še velike rezerve za izboljšave. Predvsem je potrebno nameniti več pozornosti oblikovanju ustrezne organizacijske kulture, ki bi izboljšala zadovoljstvo zaposlenih, notranje odnose, komuniciranje in motiviranje za boljše delo, s tem posledično pa bi tudi učenje postalo del vsakdana. Združba ima rezerve tudi v večji izrabi že razpoložljive informacijske podpore. V kolikor bo finančno stanje dopuščalo pa bo potrebno za učenje nameniti več sredstev.

V prihodnosti kaže ponovno narediti raziskavo na področju procesa učenja in ravnanja z znanjem v Tosami d.d., ki bo pokazala, kako jim uspeva iti v korak z ostalimi učečimi se združbami. Dobri rezultati, v katerih se kaže viden napredek v združbi, bodo s tem povečali zavezanost in zavzetost k učenju in ravnanju z znanjem. Obenem pa bi se lahko spustili v podrobnosti ustreznosti informacijske tehnologije ter merjenje koristi učenja in ravnanja z znanjem v navedeni združbi. Tokrat to ne bi imelo smisla, prav tako mi prostor tega ne dopušča. Vsekakor pa verjamem, da je prihodnost za Tosamo d.d. na področju ravnanja z znanjem svetla.

Za zaključek diplomskega dela pa naj v razmislek podam izjavo Forda, ki sprašuje (Micklethwait, Wooldridge, 2000, str. 140): »Kako to, da dobim celo človeško bitje, ko pa hočem samo par rok?« Še ne dolgo nazaj so v združbah verjeli, da predstavlja najdragocenejši vir kapital in da potrebujejo le maloštevilno elito, ki bo denar razporejala in ukazovala zaposlenim. Zdaj vedo, da je največje bogastvo pravzaprav znanje, s katerim je veliko težje ravnati kot s kapitalom. In ne le da tiči v glavah zaposlenih namesto v trezorjih, ampak se še spreminja s svetlobno hitrostjo in ima kratko življenjsko dobo. Izkoristimo ga!



## LITERATURA

1. Argyris Chris, Schön Donald A.: Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice. Reading (Massachusetts): Addison-Wesley Publishing Company, 1996. 305 str.
2. Bernik Mojca: Vloga managementa pri upravljanju z znanjem. 21. Znanstvena konferenca o razvoju organizacijskih ved. Portorož, 27.-29. marec 2002. Kranj: Moderna organizacija, 2002, str. 11-14.
3. Bierly III. Paul E., Christens Edward W., Kessler Eric H.: Organizational Learning, Knowledge and Wisdom. Journal of Organizational Change Management, 13(2000), 6, str. 595-618.
4. Bornemann Manfred et al.: Menedžment znanja: priročnik. Maribor: Fakulteta za strojništvo, 2001. 59 str.
5. Brečko Daniela: Učeča se organizacija in delavci znanja. Andragoška spoznanja, Ljubljana, 7(2001), 1, str. 38-47.
6. Brečko Daniela: Kdo si še lahko privošči neznanje? Finance, Ljubljana, 2002, 20, str. 18.
7. Buckman Robert H.: Knowledge Transfer.  
[URL: <http://www.montague.com/review/buckman.html>], 1.1. 1997.
8. Civi Emin: Knowledge Management as a Competitive Asset: A Review. Marketing Intelligence & Planning, 13(2000), 4, str. 166-174.
9. Collison Chris, Parcell Geoff: Učimo se leteti: Priročnik za upravljanje znanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2002. 203 str.
10. Colnar Tadeja: Odnos med učečim se posameznikom in učečo se organizacijo pri organizacijskem strukturiranju podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 102 str.
11. Čater Tomaž: Znanje kot vir konkurenčne prednosti in management znanja. Naše gospodarstvo, Maribor, 46(2000), 4, str. 505-520.
12. Čater Tomaž: Management znanja kot pripomoček za razvijanje konkurenčne prednosti podjetja. IB revija, Ljubljana, 35(2001), 1, str. 76-85.
13. Davenport Thomas H., Prusak Laurence: Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston (Massachusetts): Harvard Business School Press, 1998. 199 str.
14. Davenport Thomas H.: Some Principles of Knowledge Management.  
[URL: <http://www.bus.utexas.edu/kman/kmprin.htm#TOC>], 15.4.2002.
15. Demarest Marc: Understanding Knowledge Management. Long Range Planning, 30(1997), 3, str. 374-384.
16. Dimovski Vlado, Penger Sandra: Management. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 182 str.
17. Dimovski Vlado, Penger Sandra: Učeča se družba (learning organization) in vitka organizacija (lean manufacturing): temeljne razsežnosti učeče se organizacije in vitkega razmišljanja (lean thinking) kot sodobne filozofije oblikovanja organizacije 21. stoletja. Strokovno posvetovanje: Obvladovanje sprememb – magične besede v sodobni konkurenci. Portorož: Društvo ekonomistov Ljubljana, 2002. 63 str.

18. Erčulj Justina: Učeča se organizacija – izziv za učiteljev strokovni razvoj. Vzgoja in izobraževanje, 29(1998), 3, str. 21-25.
19. Ferjan Marko: Učeča se organizacija. Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij. Kranj: Založba mednarodna obzorja, 1999, str. 119-136.
20. Haldin-Herrgard Tua: Difficulties in Diffusion of Tacit Knowledge in Organizations. Journal of Intellectual Capital, 1(2000), 4, str. 357-365.
21. Hriberšek Gašper: Učenje pomožni kapital. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 48(1999), 4, str. 75.
22. Garvin David A.: Building a Learning Organization. Harvard Business Review, Boston, 1993, julij-avgust, str. 78-91.
23. Ilar Petra: Večnost učenja. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 50(2001), 36, str. 1.
24. Kajzer Štefan, Knez-Riedl Jožica: Na znanju temelječa teorija firme in management znanja. Naše Gospodarstvo, Maribor, 47(2001), 1-2, str. 61-68.
25. Konečnik Maja: Proces in krivulja učenja podjetja. Organizacija, Kranj, 34(2001), 6, str. 389-396.
26. Kop Aleš: Poslovođenje znanja. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 47 str.
27. Lank Elizabeth: Leveraging Invisible Assets: the Human Factors. Long Range Planning, 30(1997), 3, str. 406-412.
28. Malhotra Yogesh: Organizational Learning and Learning Organizations: An Overview. [URL: <http://www.brint.com/papers/orglrng.htm>], 16.5.2002.
29. Marquardt Michael J.: Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success. New York: McGraw-Hill, 1996. 242 str.
30. McDermott Richard, O'Dell Carla: Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge. Journal of Knowledge Management, 5(2001), 1, str. 76-85.
31. Micklethwait John, Woolridge Adrian: Guruji managementa: modreci ali šarlatani? Radovljica: Didakta, 2000. 379 str.
32. Možina Stane: Učeča se organizacija. Znanstvena konferenca: Razumevanje znanosti o organizaciji in uporaba organizacijske teorije v praksi. Kranj: Zveza organizatorjev Slovenije, 2000, str. 51-60.
33. Možina Stane: Učeča se organizacija. Industrijska demokracija, Ljubljana, 4(2000a), 5, str. 4-9.
34. Možina Stane: Organizacija, ki ustvarja, akumulira in uporablja znanje. 2. Znanstveno posvetovanje o organizaciji. Brdo pri Kranju, 12. april 2001, str. 21-26.
35. Nonaka Ikujiro: The Knowledge-Creating Company. Harvard Business Review, Boston, 69(1991), 6, str. 96-104.
36. Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka: The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press, 1995. 285 str.
37. Penger Sandra: Kar je pri vodenju veljalo nekdanj, ne velja več! Obrtnik, Ljubljana, 31(2002), 6, str. 70-71.
38. Penger Sandra: Učeče se podjetje – koncept prihodnosti tudi za manjša podjetja. Finance, Ljubljana, 2002a, 115, str. 18.

39. Penger Sandra: Vztrajanje pri hierarhiji in enoličnosti poraja mnoge zamujene priložnosti. Obrtnik, Ljubljana, 31(2002b), 9, str. 70-71.
40. Pirc Aleša Saša: Organizational Learning and Knowledge Management. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 169 str.
41. Pirc Aleša Saša: Učenje združbe in ravnanje z znanjem. Finance, Ljubljana, 2000a, 147, str. 19.
42. Pirc Aleša Saša: Pomen ravnateljve vloge pri oblikovanju ustrezne kulture za ravnanje z znanjem. 2. Znanstveno posvetovanje o organizaciji. Brdo pri Kranju, 12. april 2001, str. 27-34.
43. Pirc Aleša Saša: How Leaders Can Create Knowledge Supporting Culture. Second European Conference on Knowledge Management (ECKM). Bled, 8-9 November, 2001a, str. 435-447.
44. Pirc Aleša Saša: Učenje združbe v procesu sodelovanja z zunanjimi udeleženci. Organizacija, Kranj, 35(2002), 6, str. 371-373.
45. Pirc Aleša Saša: Management Approach to Improve Organizational Learning: Leading for Organizational Learning. Third European Conference on Knowledge Management (ECKM). Dublin, 24-25 September, 2002a, str. 541-551.
46. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
47. Pučko Danijel: Poslovanje znanja in vpliv na strateško poslovanje ter analizo. Organizacija, Kranj, 31(1998), 10, str. 557-565.
48. Rant Melita: Vpliv organizacije na učenje in uspešnost podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 117str.
49. Rant Melita: Učenje podjetja je več kot zgolj učenje zaposlenih. Finance, Ljubljana, 2001a, 170, str. 19
50. Rant Živa: Ljudje v procesni organizaciji. Organizacija, Kranj, 35(2002), 5, str. 296-302.
51. Roos Johan et al.: Intelektualni kapital, krmarjenje po novem poslovnem svetu. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital, 2000. 97 str.
52. Rozman Rudi: Kako prevesti »management« v slovenščino: management, menedžment, upravljanje, poslovanje, vodenje, ravnanje? Organizacija, Kranj, 29(1996), 1, str. 5-18.
53. Rozman Rudi, Pirc Aleša Saša: Knowledge Management and Organization. Fifth International Conference on Management of Innovative Technologies (MIT). Piran, 11-12 October, 2001a. 14 str.
54. Rozman Rudi, Pirc Aleša Saša: Influence of Organization on Knowledge Creation. 9th Workshop on Managerial and Organizational Cognition. Brussels, Belgium, 12-14 June, 2002. 15 str.
55. Senge Peter M.: The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization. New York: Currency Doubleday, 1994. 423 str.
56. Swieringa Joop, Wierdsma Andre: Becoming a Learning Organization: Beyond the Learning Curve. Wokingham (England): Addison-Wesley Publishing Company, 1992. 154 str.
57. Tobin Daniel R.: The Knowledge-Enabled Organization: Moving From Training to Learning to Meet Business Goals. New York: American Management Association, 1998. 214 str.

58. Tomažič Egon: Vzvod menedžerjeve uspešnosti so njegovi sodelavci. Finance, Ljubljana, 2002, 164, str. 18.
59. Treven Sonja: Značilnosti učeče se organizacije. Organizacija in kadri, 27(1994), 6, str. 563-572.
60. Smith Elizabeth A.: The Role of Tacit and Eksplicit Knowledge in the Workplace. Journal of Knowledge Management, 5(2001), 4, str. 311-321.
61. Vinazza Andrejka: Pomen učenja in znanja v združbah. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 40 str.

## **VIRI**

1. Interna gradiva podjetja Tosama d.d.
2. Organizacijska klima v Sloveniji za leto 2001 – Dodatek k poročilu za podjetje Tosama d.d.: Gospodarska Zbornica Slovenije, januar 2002. 22 str.
3. Tosama d.d. [URL: <http://www.tosama.si/tosama/podjetje/main.html> ], 1.10.2002.
4. [URL: <http://www.i-usp.si/slo/clanstvo/> ], 28.9.2002.

## ANGLEŠKO-SLOVENSKI SLOVAR UPORABLJENIH BESED

### A

acquisition - pridobivanje (znanja)  
action learning - učenje na osnovi delovanja  
adaptation - adaptacija ali prilagoditev  
adaptive learning - prilagodljivo učenje  
anticipatory learning - učenje s pričakovanji

### C

capturing - zajemanje  
combination - kombinacija

### D

dedicated resources – namenjena sredstva za notranji razvoj znanja  
deutero learning - učenje načinov za učenje  
double-loop learning - učenje z dvojno zanko

### E

experimentation - eksperimentiranje  
explicit knowledge - eksplicitno znanje  
externalization - eksternalizacija

### F

fusion - fuzija ali združitev znanja

### H

human capital - človeški kapital

### I

intellectual capital - intelektualni kapital  
internalization - internalizacija

### K

know how - vedeti kako ali strokovno znanje  
know what - vedeti kaj  
know when - vedeti kdaj  
know where - vedeti kje  
know who - vedeti kdo  
know why - vedeti zakaj  
knowledge codification - kodiranje znanja  
knowledge dissemination - posredovanje znanja

knowledge generation - pridobivanje znanja  
knowledge management - ravnanje z znanjem  
knowledge management process - proces ravnanja z znanjem  
knowledge map - zemljevid znanja  
knowledge storage - shranjevanje znanja  
knowledge transfer - prenos znanja  
knowledge use - uporaba znanja  
knowledge worker - znanjski delavec

## **L**

learning from others - učenje od drugih  
learning from past experience - učenje iz lastnih preteklih izkušenj  
learning organization - učeča se združba

## **M**

manager - ravnatelj  
mental models - miselni modeli

## **N**

networks - mreža (znanja)

## **P**

personal mastery - odličnost osebja

## **S**

shared vision - skupna vizija  
single-loop learning - učenje z enojno zanko  
socialization - socializacija  
structural capital - strukturni kapital  
systematic problem solving - sistematično reševanje problemov  
systems thinking - sistemsko mišljenje

## **T**

tacit knowledge - tiho ali implicitno znanje  
team learning - timsko učenje  
triple-loop learning - učenje s trojno zanko

## **PRILOGE**

## **VSEBINA PRILOG**

PRILOGA 1: Anketa na temo: Proces učenja in ravnanje z znanjem v združbi Tosama d.d..... I

PRILOGA 2: Tabele obdelanih podatkov iz ankete o procesu učenja in ravnanju z znanjem v združbi Tosama d.d. .... III

PRILOGA 3: Grafičen prikaz obdelanih podatkov iz ankete ..... V

PRILOGA 4: Vprašanja za intervju z ravnateljem v združbi Tosama d.d..... VIII

PRILOGA 5: Prikaz nove organizacijske oblike združbe Tosama d.d..... X



## **PRILOGA 1:** Anketa na temo: Proces učenja in ravnanje z znanjem v združbi Tosama d.d.

### **ANKETA**

Sem Tanja Klemenc, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani. Namen mojega diplomskega dela je ugotoviti, v kolikšni meri se podjetje posveča učenju in ravnanju z znanjem.

Ocenite, koliko po vašem mnenju spodaj navedene trditve držijo za vaše podjetje, oziroma opišite stanje v vašem podjetju. Pri tem uporabite naslednjo lestvico:

- 1 – sploh ne drži
- 2 – v glavnem ne drži
- 3 – drži le deloma
- 4 – v glavnem drži
- 5 – popolnoma drži

#### **a. Dinamika učenja**

Zaposleni vidimo neprestano učenje kot pomembno dejavnost v podjetju.	1	2	3	4	5
Zaposleni smo zavezani neprestanemu učenju z namenom izboljšav.	1	2	3	4	5
Podjetje podpira in prepoznava pomen učenja.	1	2	3	4	5
V podjetju se zaposlene spodbuja, da se učijo drug od drugega.	1	2	3	4	5
V podjetju se učimo tako iz uspehov kot iz neuspehov.	1	2	3	4	5
Naštejte najpogostejše oblike učenja v podjetju:					
Podjetje nagrajuje vse vrste učenja.	1	2	3	4	5
Naštejte najpogostejše načine nagrajevanja učenja:					

#### **b. Proces učenja v združbi**

V podjetju zaposleni aktivno iščemo informacije za izboljšavo dela.	1	2	3	4	5
V podjetju obstajajo načini, ki omogočajo, da se pomembno znanje kodira, shrani, in da do njega lahko dostopajo tisti, ki ga potrebujejo in ga lahko uporabijo.	1	2	3	4	5
V podjetju se zaposleni zavedamo potrebe po ohranjanju pomembnega znanja in njegove delitve med zaposlene.	1	2	3	4	5
Zaposleni delimo svoje znanje z drugimi sodelavci.	1	2	3	4	5
Naštejte najpogostejše načine za izmenjavo znanja med zaposlenimi:					
Zaposleni novo znanje s pridom uporabimo pri delu.	1	2	3	4	5

1 - sploh ne drži 2 - v glavnem ne drži 3 - drži le deloma 4 - v glavnem drži 5 - popolnoma drži

### c. Uporaba tehnologije

Podjetje je razvilo programske sisteme za zbiranje, kodiranje, shranjevanje, ustvarjanje in prenos znanja na način, ki odgovarja potrebam podjetja.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Naštejte katere:

Tehnologija povezuje zaposlene med seboj in s pomembnimi zunanjimi interesnimi skupinami.	1	2	3	4	5
Tehnologija omogoča zблиževanje podjetja z njegovimi kupci.	1	2	3	4	5
Zaposleni imamo neomejen dostop do podatkov, ki jih potrebujemo za učinkovito opravljanje dela.	1	2	3	4	5

### d. Vloga ljudi

V podjetju zaposleni sodelujemo pri reševanju problemov.	1	2	3	4	5
V podjetju imajo managerji in podrejeni partnerski odnos do učenja in rešujejo probleme skupaj.	1	2	3	4	5
Managerji imajo vlogo trenerjev, mentorjev s čimer spodbujajo učenje svojih podrejenih.	1	2	3	4	5
V podjetju sodelujemo s svojimi kupci, zbiramo njihove ideje za izboljšanje proizvodov in se od njih učimo.	1	2	3	4	5
V podjetju izmenjujemo znanje z dobavitelji.	1	2	3	4	5

Naštejte najpogostejše načine izmenjave znanj s kupci in dobavitelji:

### e. Kultura združbe

V podjetju je organizacija bolj linearna z manj ravnmi managementa in to z namenom maksimirati komunikacijo in učenje preko ravni v podjetju.	1	2	3	4	5
Podjetje spodbuja in omogoča izmenjavo znanja.	1	2	3	4	5
V podjetju so odnosi med zaposlenimi dobri.	1	2	3	4	5
Zaposleni si medsebojno zaupajo.	1	2	3	4	5
Prilagodljivost in želja po inovacijah vodita celotni proces učenja.	1	2	3	4	5

Vaše mnenje in pripombe:

Hvala za vaš trud in čas!

**PRILOGA 2:** Tabele obdelanih podatkov iz ankete o procesu učenja in ravnanju z znanjem v združbi Tosama d.d.

**Tabela 1:** Dinamika učenja

Trditev	izraženo v %					M
	1	2	3	4	5	
Zaposleni vidimo neprestano učenje kot pomembno dejavnost v podjetju.	5	7	15	37	36	3,915
Zaposleni smo zavezani neprestanemu učenju z namenom izboljšav.	8	17	17	36	22	3,458
Podjetje podpira in prepoznava pomen učenja.	13	19	34	29	5	2,932
V podjetju se zaposlene spodbuja, da se učijo drug od drugega.	13	17	36	26	8	2,983
V podjetju se učimo tako iz uspehov kot iz neuspehov.	3	7	35	36	19	3,593
Podjetje nagrajuje vse vrste učenja.	37	32	26	5	0	1,983
<b>SKUPAJ</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>16</b>	<b>3,144</b>

Legenda: M – aritmetična sredina

Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.

**Tabela 2:** Proces učenja v združbi

Trditev	izraženo v %					M
	1	2	3	4	5	
V podjetju zaposleni aktivno iščemo informacije za izboljšavo dela.	0	18	32	44	6	3,381
V podjetju obstajajo načini, ki omogočajo, da se pomembno znanje kodira, shrani, in da do njega lahko dostopajo tisti, ki ga potrebujejo in ga lahko uporabijo.	17	24	40	17	2	2,623
V podjetju se zaposleni zavedamo potrebe po ohranjanju pomembnega znanja in njegove delitve med zaposlene.	2	9	41	36	12	3,471
Zaposleni delimo svoje znanje z drugimi sodelavci.	0	18	42	34	5	3,231
Zaposleni novo znanje s pridom uporabimo pri delu.	8	14	28	42	8	3,282
<b>SKUPAJ</b>	<b>5</b>	<b>17</b>	<b>36</b>	<b>35</b>	<b>7</b>	<b>3,197</b>

Legenda: M – aritmetična sredina

Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.

**Tabela 3:** Uporaba tehnologije

Trditev	izraženo v %					M
	1	2	3	4	5	
Podjetje je razvilo programske sisteme za zbiranje, kodiranje, shranjevanje, ustvarjanje in prenos znanja na način, ki odgovarja potrebam podjetja.	12	20	32	29	7	2,983
Tehnologija povezuje zaposlene med seboj in s pomembnimi zunanjimi interesnimi skupinami.	16	17	37	27	3	2,864
Tehnologija omogoča zблиževanje podjetja z njegovimi kupci.	3	16	34	37	10	3,356
Zaposleni imamo neomejen dostop do podatkov, ki jih potrebujemo za učinkovito opravljanje dela.	12	15	46	17	10	2,983
<b>SKUPAJ</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>37</b>	<b>27</b>	<b>8</b>	<b>3,047</b>

Legenda: M – aritmetična sredina

Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.

**Tabela 4: Vloga ljudi**

Trditev	izraženo v %					M
	1	2	3	4	5	
V podjetju zaposleni sodelujemo pri reševanju problemov.	10	8	39	33	8	3,220
V podjetju imajo managerji in podrejeni partnerski odnos do učenja in rešujejo probleme skupaj.	19	20	37	22	2	2,678
Managerji imajo vlogo trenerjev, mentorjev s čimer spodbujajo učenje svojih podrejenih.	19	22	39	18	2	2,627
V podjetju sodelujemo s svojimi kupci, zbiramo njihove ideje za izboljšanje proizvodov in se od njih učimo.	7	10	36	40	7	3,305
V podjetju izmenjujemo znanje z dobavitelji.	7	13	39	34	7	3,203
<b>SKUPAJ</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>38</b>	<b>30</b>	<b>5</b>	<b>3,006</b>

Legenda: M – aritmetična sredina

Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.

**Tabela 5: Kultura združbe**

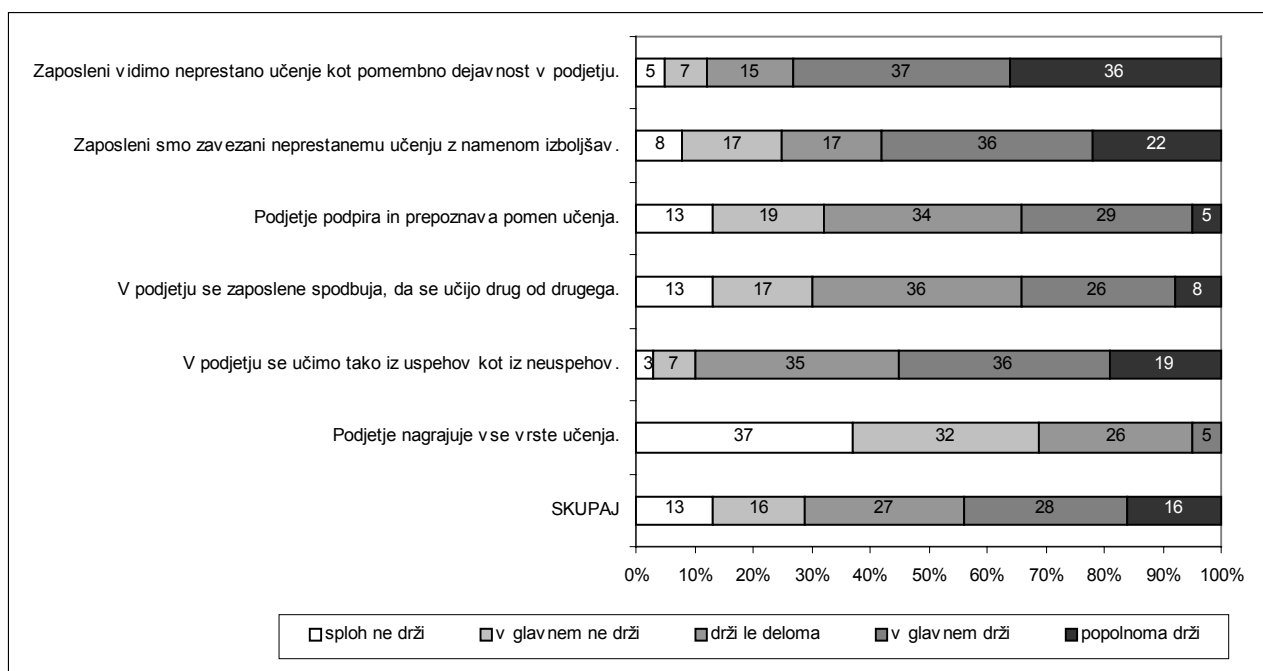
Trditev	izraženo v %					M
	1	2	3	4	5	
V podjetju je organizacija bolj linearna z manj ravnmi managementa in to z namenom maksimirati komunikacijo in učenje preko ravni v podjetju.	15	12	61	10	2	2,712
Podjetje spodbuja in omogoča izmenjavo znanja.	8	11	51	27	3	3,068
V podjetju so odnosi med zaposlenimi dobri.	3	15	49	31	2	3,119
Zaposleni si medsebojno zaupajo.	7	13	63	15	2	2,915
Prilagodljivost in želja po inovacijah vodita celotni proces učenja.	7	13	58	20	2	2,966
<b>SKUPAJ</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>56</b>	<b>21</b>	<b>2</b>	<b>2,956</b>

Legenda: M – aritmetična sredina

Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.

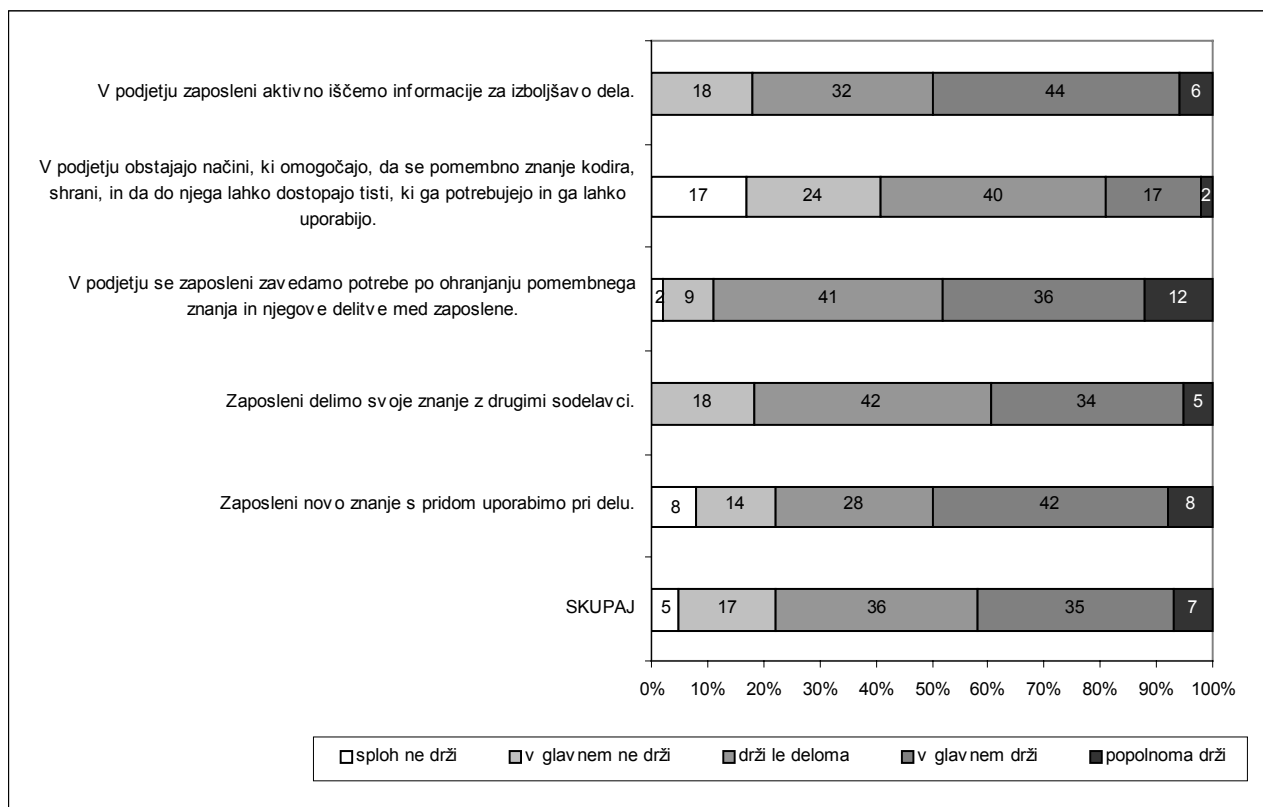
### PRILOGA 3: Grafičen prikaz obdelanih podatkov iz ankete

**Slika 1: Dinamika učenja**



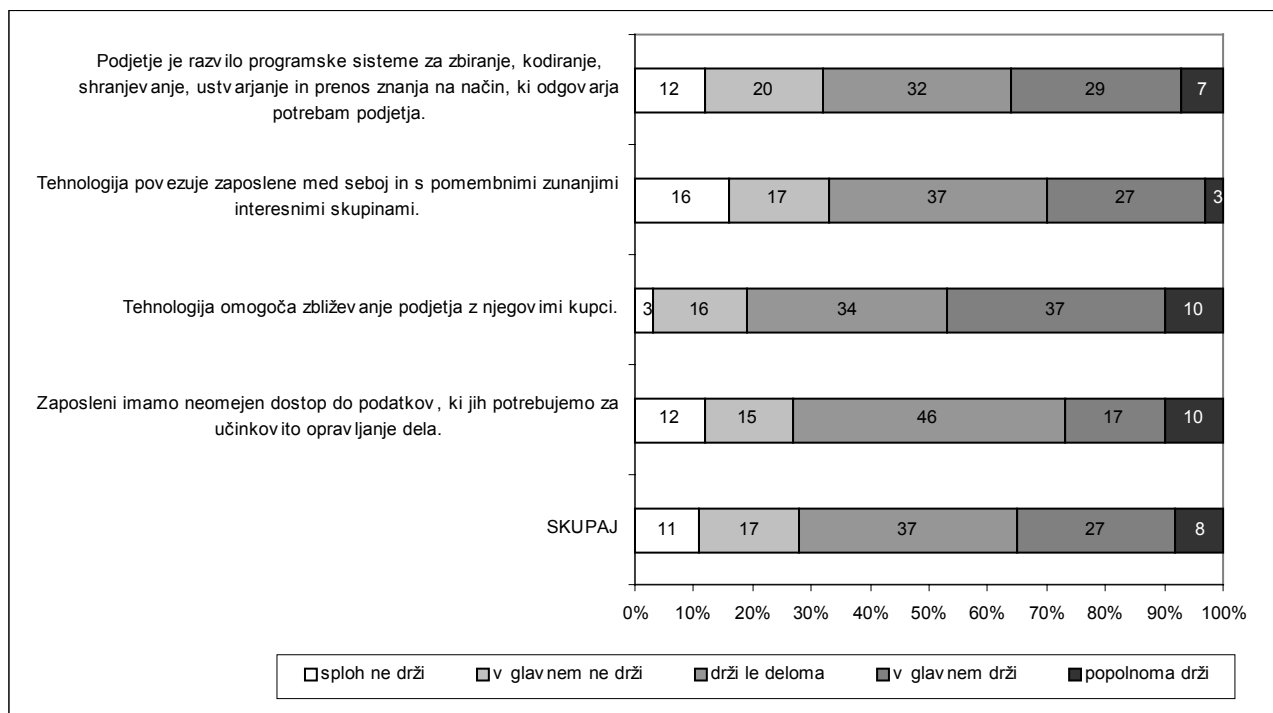
Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.

**Slika 2: Proces učenja v združbi**



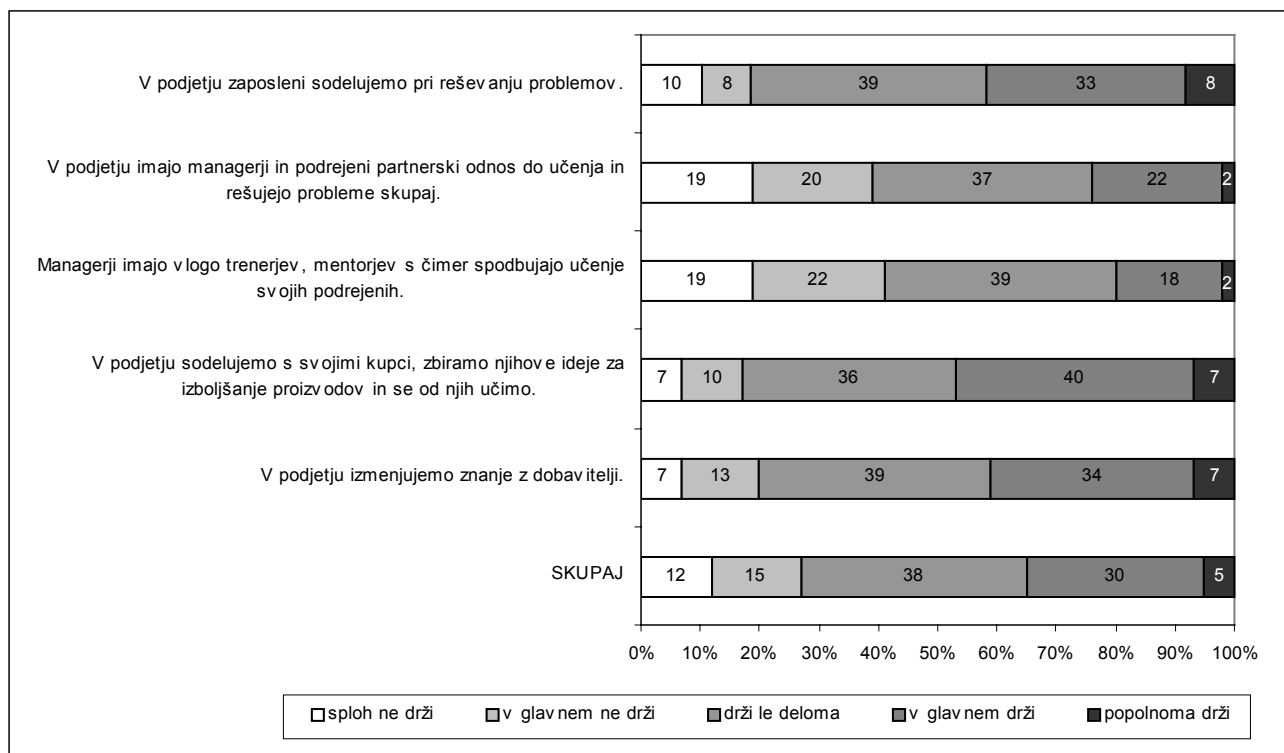
Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.

**Slika 3: Uporaba tehnologije**



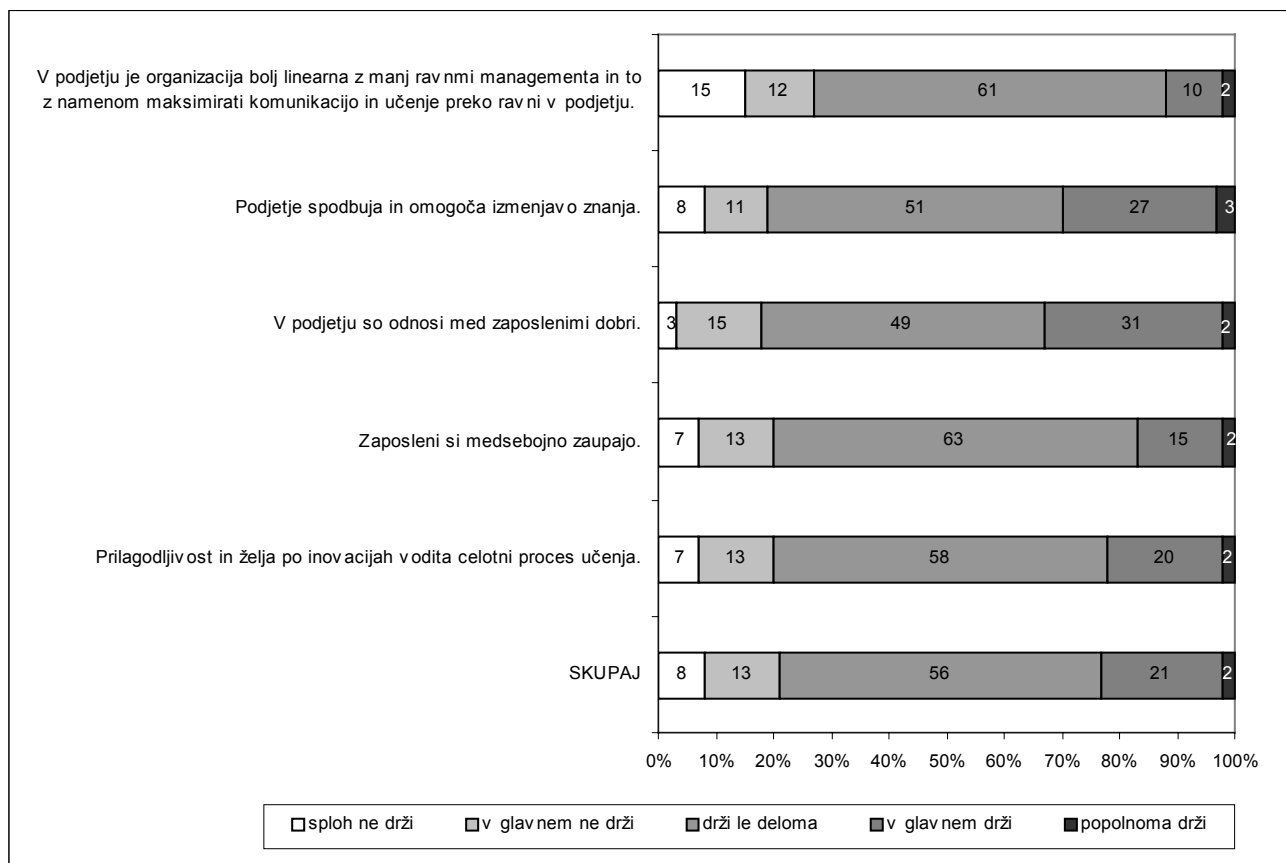
Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.

**Slika 4: Vloga ljudi**



Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.

**Slika 5: Kultura združbe**



Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.

## **PRILOGA 4: Vprašanja za intervju z ravnateljem v združbi Tosama d.d.**

### **VPRAŠANJA**

1. Ste že kdaj slišali za izraz »knowledge management« oz. ravnanje z znanjem?
  - a) Da.
  - b) Ne.
  
2. V čem vidite pomen učenja in znanja za vaše podjetje?
  
3. Katerih oblik izobraževanja se v podjetju poslužujete? Menite, da bi lahko izboljšali način izobraževanja? Kako? Ali se glede izobraževanja daje poudarek željam in zahtevam zaposlenih? Ali so ti vključeni v sprejemanje odločitev o izobraževanju?
  
4. Ali se v podjetju poslužujete načina, da sodelavec, ko pride iz izobraževanja pripravi poročilo in o novostih poroča sodelavcem? Ali ste temu naklonjeni?
  
5. Ali nagrajujete pridobivanje novega znanja, ki se kaže v večji učinkovitosti opravljanja delovnih nalog? Kako?
  
6. V kakšni obliki shranjujete znanje v podjetju? (lahko obkrožite več odgovorov)
  - a) V pisni obliki.
  - b) V glavi posameznika.
  - c) V elektronski obliki, ki je dostopna vsem zaposlenim.
  - d) V elektronski obliki, ki ni dostopna vsem zaposlenim.
  - e) Ne shranjujemo.
  - f) Ne vem.
  - g) Drugo.....
  
7. Ste že slišali za zemljevid znanja (knowledge map), kjer so zabeležene vrste, sposobnosti in nosilci znanja? Se vam zdi, da bi morali to vpeljati v vaše podjetje?
  
8. Kakšna, se vam zdi, bi bila posledica izgube ključnega uslužbenca v vašem podjetju?
  - a) Izguba znanja o ključnem področju.
  - b) Okrnjeni odnosi s strankami in dobavitelji.
  - c) Izguba informacij, ki so ključnega pomena za poslovanje.
  - d) Izguba ključnega uslužbenca ne bi vplivala na poslovanje podjetja.
  - e) Drugo.....
  
9. Menite, da je izmenjava znanja med zaposlenimi dobra?
  
10. Kakšno informacijsko tehnologijo uporabljate pri medsebojnem komuniciranju in prenosu znanja (internet ...)?



11. Ali se v podjetju poslužujete raznih oblik povezovanj zaposlenih (sestanki, srečanja), katerih namen je izmenjava izkušenj med zaposlenimi?

- a) Da.
- b) Včasih.
- c) Ne.

Ali ste temu naklonjeni? Zakaj?

12. Ali menite, da je znanje, ki obstaja v podjetju, dobro izkoriščeno?

- a) Ni dovolj izkoriščeno.
- b) Je dovolj izkoriščeno.
- c) Popolnoma je izkoriščeno.

13. Kje vidite ovire za prenos znanja med zaposlenimi?

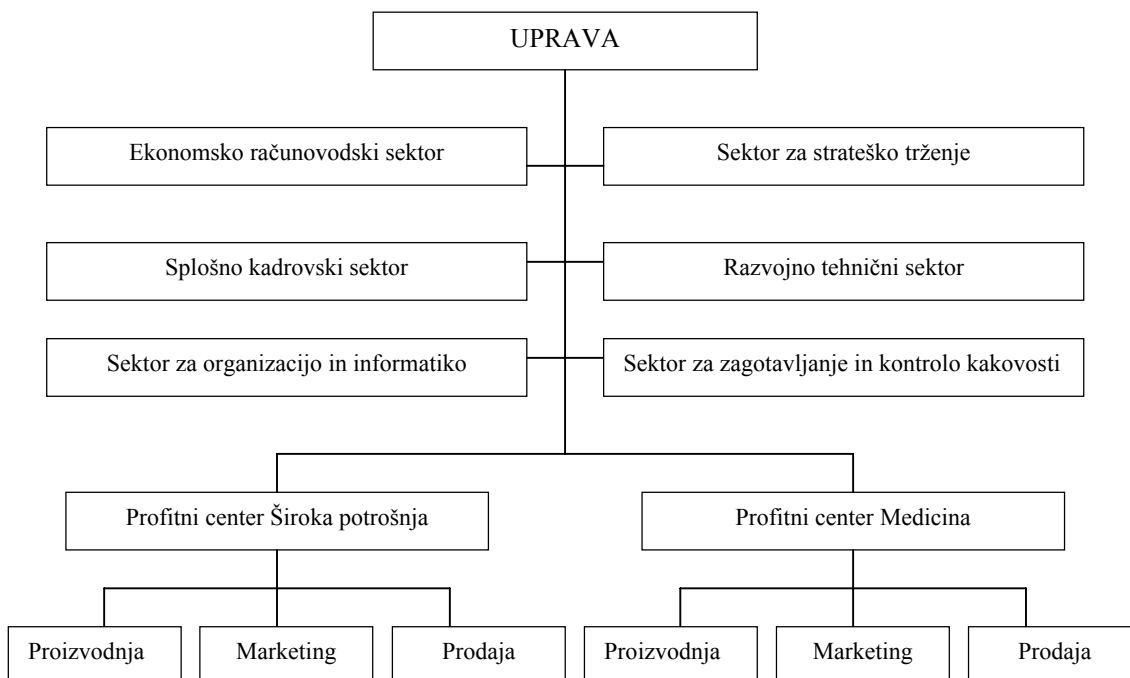
14. Ali ste že razmišljali o možnem povečanju izmenjave znanja? Ste ga morda poskusili vpeljati?

15. Ali lahko opišete, kakšni so odnosi med zaposlenimi (obstaja zaupanje, konflikti ...)?

16. Ali v podjetju sodelujete s svojimi kupci, tako da od njih zbirate mnenja in ideje za izboljšanje proizvodov? Na kakšen način?

**PRILOGA 5:** Prikaz nove organizacijske oblike združbe Tosama d.d.

**Slika 6:** Organizacijska struktura združbe Tosama d.d. po reorganizaciji



Vir: Interni vir združbe Tosama d.d.