

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

PODJETJE BTC D.D. KOT UČEČA SE ZDRUŽBA

Ljubljana, julij 2003

MOJCA LOŽAR

IZJAVA

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

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. UČEČA SE ZDRUŽBA	2
1.1. OPREDELITEV UČEČE SE ZDRUŽBE.....	2
1.2. UČENJE V ZDRUŽBI.....	4
1.2.1. UČENJE POSAMEZNIKOV	5
1.2.2. UČENJE TIMOV.....	6
1.2.3. UČENJE ZDRUŽBE	6
1.2.3.1. Faze procesa učenja na ravni združbe	7
1.2.3.2. Veščine učeče se združbe (Senge)	9
1.2.3.3. Aktivnosti učeče se združbe	10
1.3. SPLOŠNA OPREDELITEV ZNANJA	11
1.4. RAVNANJE Z ZNANJEM.....	14
1.4.1. MODEL RAVNATELJEVANJA V UČEČI SE ZDRUŽBI	14
1.4.2. RAVNATELJI ZNANJA	16
2. MODEL PRENOSA NAJBOLJŠE PRAKSE	17
2.1. KAJ JE NAJBOLJŠA PRAKSA?.....	18
2.2. KAJ JE PRENOS NAJBOLJŠE PRAKSE?.....	18
2.3. MODEL PRENOSA NAJBOLJŠE PRAKSE PO AVTORJIH O'DELL IN GRAYSON.....	18
2.4. PRENOVLJEN IN DOPOLNJEN MODEL PRENOSA NAJBOLJŠE PRAKSE.....	19
2.4.1. VIRI KONKURENČNE PREDNOSTI.....	20
2.4.2. FAKTORJI, KI OMOGOČAJO PRIDOBIVANJE KONKURENČNIH PREDNOSTI.....	22
2.4.2.1. Infrastruktura	22
2.4.2.2. Organizacijska struktura in kultura	23
2.4.2.3. Zaposleni	24
2.4.2.4. Merilni sistemi	24
2.4.3. ZUNANJI VPLIVI.....	26
2.4.4. UPORABA MODELA IN TEŽAVE PRI UPORABI	27
3. PODJETJE BTC D.D. KOT UČEČA SE ZDRUŽBA	27
3.1. PREDSTAVITEV PODJETJA BTC D.D.	27
3.2. MODEL PRENOSA NAJBOLJŠE PRAKSE V PODJETJU BTC D.D.	29
3.2.1. VIR KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA BTC D.D.	31

3.2.2. <i>FAKTORJI, KI OMOGOČAJO PRIDOBIVANJE KONKURENČNE PREDNOSTI</i>	32
3.2.2.1. <i>Infrastruktura</i>	32
3.2.2.2. <i>Organizacijska struktura in kultura</i>	33
3.2.2.3. <i>Zaposleni</i>	33
3.2.2.4. <i>Merilni sistemi</i>	34
3.2.3. <i>UČENJE V PODJETJU BTC D.D.</i>	36
3.2.3.1. <i>Metodologija raziskave</i>	36
3.2.3.2. <i>Rezultati raziskave in komentar</i>	37
3.2.4. <i>RAVNATELJEVANJE Z ZNANJEM V PODJETJU BTC</i>	40
3.2.5. <i>ZUNANJI VPLIVI</i>	40
SKLEP	41
LITERATURA	43
VIRI	45
ANGLEŠKO – SLOVENSKI SLOVAR UPORABLJENIH BESED	46
PRILOGE	
PRILOGA A	1
PRILOGA B	3

UVOD

Znanje predstavlja enega od ključnih virov konkurenčnosti gospodarstev. Pospeševanje njegovega prenosa in ustrezen prenos je eden izmed ključnih dejavnikov razvoja in dviga konkurenčne sposobnosti tako gospodarstva kot tudi gospodarskih družb.

Znanje je v današnjem času glavno orožje za dvig konkurenčnosti podjetij. S pravim znanjem lahko uspešno nastopajo na trgu, predvidijo spremembe in se nanje ustrezno pripravijo. Vendar pa je to znanje običajno skrito v glavah zaposlenih, ki se ga včasih niti ne zavedajo. Zato se v literaturi pojavlja pojem ravnanja z znanjem, saj ravnatelji le na strukturiran način lahko pridejo do tega t.i. tihega znanja. Preden pa podjetje začne ravnati z znanjem, mora poskrbeti, da znanje sploh lahko nastaja, kar nas pripelje do učenja v združbi. Preden podjetje priskrbi potrošnikom nek nov izdelek ali storitev, mora vedeti, kakšen izdelek potrošniki želijo. Pri današnji hitrosti sprememb je potrebno neprestano ustvarjati nova znanja in nove ideje. To lahko storijo tako, da opazujejo že znano in aplicirajo na še neznano.

Podjetja so že od nekdaj cenjena predvsem po svojih materialnih sredstvih. To je sicer še vedno pomembno, vendar pa neotipljiva sredstva, kot so znanje, blagovne znamke, odnosi s kupci in dobavitelji, pridobivajo na vrednosti. Znanje že sedaj in bo tudi v prihodnosti dodajalo vrednost izdelku ali storitvi. Za podjetje pomeni znanje osnovno konkurenčno prednost. Vendar pa je podjetje lahko konkurenčno z ekskluzivnim znanjem ali samo preprosto pravim znanjem le, če zna to znanje tudi pravilno uporabiti.

Diplomsko delo ima več ciljev. Prvi je opisati teorijo v ozadju procesa učenja združbe preko posameznikov in timov, opredeliti učenje kot proces, ki se mora končati s shranjevanjem pridobljenega znanja in njegovo neprestano uporabo. Drugi cilj je predlagati model, ki bi pomagal združbam bolj sistematično vpeljati učenje v svoje poslovanje in izboljšati odnos zaposlenih do prenosa znanja. Ta model bi bil primeren za večje zavedanje pomembnosti ravnanja z znanjem v podjetju. Z njim bi opredelili težave, s katerimi se podjetje srečuje pri vpeljevanju učeče se združbe in katere faktorje bi pri tem morale upoštevati. Tretji cilj je aplicirati novo opredeljeni model na podjetje BTC d.d., ugotoviti trenutno stanje in probleme učenja in ravnanja z znanjem v preučevanem podjetju ter predlagati izboljšave.

Namen mojega diplomskega dela je, da prikaže pomen znanja za podjetja in pomen njegovega prenosa ter shranjevanja. Z diplomskim delom želim svetovati podjetju BTC d.d., kako izboljšati ustvarjanje in izrabo znanja, pokazati kako k temu pripomore dober proces prenosa najboljše prakse in spodbuditi k boljšemu ravnanju z znanjem za uspešnejšo prihodnost podjetja BTC d.d.. Podjetje bo namreč moralo svoje poslovanje prilagoditi, da bo lahko konkuriralo ostalim podjetjem v tej panogi. To lahko doseže z razvijanjem konkurenčnih prednosti, kamor spada tudi znanje.

V teoretičnem delu sta uporabljene predvsem metodi deskripcije in klasifikacije, ki temeljita na sintezi in dedukciji različnih ugotovitev avtorjev, ki se ukvarjajo s proučevanjem področja učenja v združbah in z njegovo vpeljavo v prakso podjetij. V empiričnem delu pa z anketiranjem ugotovim, kakšna je seznanjenost zaposlenih v združbi s procesom učenja in kakšno je njegovo morebitno uvajanje v prakso. Na koncu na podlagi metode izpolnjevanja vprašalnikov z zaposlenimi podam oceno o izvajanju navedenega koncepta oziroma o možnih izboljšavah izvedbe tega v prihodnosti.

Vsebinsko je diplomsko delo sestavljeno iz treh poglavij. Prvo poglavje je namenjeno teoretični opredelitvi učeče se združbe in ravnanja z znanjem. Začnem z opredelitvijo učeče se združbe in pojasnim kako se združba uči. Nato opredelim ravnanje z znanjem, navedem modele, ki že obstajajo in hkrati primerjam pojma intelektualni kapital in znanje. Osredotočim se tudi na vrste znanja in razlike med temi vrstami. Drugo poglavje je posvečeno teoretično dopolnjenemu modelu prenosa najboljše prakse. V tem poglavju povem, kakšen je osnovni model oziroma kako sem ga prenovila in dopolnila. Poleg tega navedem vire konkurenčne prednosti, faktorje, ki pridobivanje teh prednosti omogočajo ter ga zaključim z uporabo modela oziroma zakaj ga podjetja pogosteje ne uporabljajo. Tretje poglavje se nanaša na predstavitev podjetja BTC d.d. V tem poglavju opredelim dejavnost podjetja, organizacijsko strukturo, izbrane finančne kazalnike in poslanstvo podjetja. Nato na podjetje apliciram model prenosa najboljše prakse in ugotavljam probleme, s katerimi se podjetje sooča. Zadnji del poglavja je namenjen ugotavljanju dejanskega stanja na področju učenja v podjetju, česar sem se lotila z anketami med zaposlenimi. Ugotovim kritične točke v podjetju in predlagam rešitve. V sklepnem poglavju sem povzela najpomembnejše ugotovitve posameznih poglavij. Za seznamom uporabljene literature in virov sledi še slovarček in priloge.

1. UČEČA SE ZDRUŽBA

Podjetje lahko doseže konkurenčno prednost le, če razpolaga z več relevantnega znanja kot njegovi tekmeci. Privrženci hipoteze o osnovah konkurenčne prednosti na temelju znanja pritrjujejo trditvi, da je znanje tista osnova, na kateri podjetje gradi svojo konkurenčno prednost dalj časa. V strokovni literaturi je mogoče zaslediti trditve, da je sposobnost preživetja podjetja v izredno turbulentnem okolju odvisna predvsem od relativne kakovosti znanja in sposobnosti zaposlenih v podjetju, da ustvarijo več znanja kot konkurenca ter od uspešnosti podjetja, da v čim večji meri izkoristi potencial, ki se skriva v zaposlenih (Čater, 2000, str. 71). V učeči se združbi je najpomembnejši proces, v katerem znanje nastaja. Ta proces se imenuje učenje.

1.1. OPREDELITEV UČEČE SE ZDRUŽBE

V literaturi se učeča se združba opredeljuje na različne načine:

»Učeča se združba je združba, večča ustvarjanja, pridobivanja, prenašanja znanja in spreminjanja svojega obnašanja na tak način, da se lahko odrazi novo znanje in izkušnje« (Garvin, 1998, str. 51).

»Učeča se združba je tista, kjer ljudje stalno povečujejo svoje kapacitete za ustvarjanje rezultatov, ki si jih želijo, kjer se vzgaja nove vzorce razmišljanja, kjer se ljudje stalno učijo, kako se učiti skupaj« (Senge, 1994, str. 3).

»Osrednja vloga učeče se združbe je tako ustvarjanje in hiter prenos novega znanja« (Pirc, 2000, str. 10).

Iz teh opredelitev lahko povzamemo skupno opredelitev, da je *učeča se združba tista, v kateri so najpomembnejši ljudje in kjer so vsi odgovorni za neprestano ustvarjanje in prenos znanja v združbi.*

V učeči se združbi je najpomembnejši proces, v katerem znanje nastaja. Ta proces se imenuje učenje. Učenje združbe je proces pridobivanja, uporabe in dopolnjevanja znanja (spomina) združbe. Podobno kot se spreminja znanje in vedenje posameznih članov združbe, se spreminja tudi znanje in vedenje združbe. Pri tem pa je znanje ne le seštevek znanj posameznikov marveč mora biti več kot le seštevek (Rozman, 2001, str. 146). Skozi proces učenja združbe se znanje posameznikov pretvarja v znanje združbe in se pri tem oplemeniti z izkušnjami, načeli in vrednotami.

Z večanjem pomembnosti učeče se združbe v praksi obravnavanje znanja kot temeljni vir konkurenčne prednosti prinese drugačno planiranje. Strategija postane orodje za usmerjanje podjetja proti sistematični akumulaciji individualnega in skupnega strokovnega znanja in namenskega učenja. To v praksi pomeni koncentracijo na omejeno število aktivnosti in vzdrževanje le tistega znanja, ki je ključnega pomena za podjetje (Probst, Raub, Romhardt, 2000, str. 54). Ta koncentracija na ključne dejavnosti se še posebno pozna pri storitvenih podjetjih, kjer je za razliko od proizvodnih učenje in medsebojno sodelovanje pomembnejše. S skupinskim delovanjem lahko ljudje dosežejo stvari, ki jih z individualnim delom niso mogli.

Učeča se združba gradi na sodelovanju z namenom, da črpa iz raznih znanj, izkušenj in sposobnosti. Rečemo lahko, da se združba uči, ko pridobiva kakršnokoli znanje. Nekateri strokovnjaki zagovarjajo tezo, da se združba uči takrat, ko se učijo njeni zaposleni. Vendar to ne more biti povsem res. Velikokrat se zgodi, da znanje, ki ga imajo zaposleni, ne vstopi v proces delitve znanja in do njihovega znanja ostali zaposleni ne pridejo. Iz tega sledi, da je znanje združbe le seštevek znanj njenih zaposlenih (Argyris, Schön, 1996, str. 6). Prav bistvo učeče se združbe pa je (Rozman, 2001, str. 146), da bi moral biti seštevek znanj v združbi večji od seštevka znanj posameznikov, vendar ta trditev (Argyris, Schön, 1996, str. 6) v praksi ne drži vedno. Ta trditev v praksi ne velja zato, ker se združba avtomatično ne nauči vsega,

kar se nauči posamezni zaposleni. Posameznikovo učenje je nujen, ne pa zadosten pogoj za učenje združbe. Le-ta se uči takrat, če se po procesu učenja tudi ostali zaposleni začnejo drugače obnašati. O učenju združbe torej govorimo takrat, ko se pojavi medsebojna sprememba v obnašanju, se pravi, medsebojno učenje (Swieringa, Wierdsma, 1992, str. 35).

O učeči se združbi začnemo razmišljati takrat, ko o njej prenehamo razmišljati kot o mehanizmu. Ideja učeče se združbe vključuje spremembo mišljenja od organizacije kot mehanizma k organizaciji kot skupnosti, v kateri se ljudje učijo drug od drugega (Addleson, 1998). Addleson med drugim trdi tudi, da je »delovanje združb posledica medsebojnega sodelovanja ljudi. Združbe težijo k temu, da bi se zadolžitve izvrševale s pomočjo skupnega prizadevanja zaposlenih«. To pripelje do trditve, da združba obstaja v okviru odnosov med ljudmi. Če torej ljudje ne sodelujejo med seboj, organizacija ne obstaja, ker se ne vzpostavijo razmerja med ljudmi. Odnosi in medsebojna usmerjenost na ljudi so vezni člen vsake združbe. Lipovec celo opredeljuje organizacijo, da je »*sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe*« (Lipovec, 1987, str. 35). Tako kreativnost kot sposobnost podjetja sta odvisni od medsebojnega sodelovanja zaposlenih, zato poskusi, da bi ustvarili strogo organizacijsko strukturo, le zavirajo sodelovanje ljudi znotraj združbe. Če torej po Lipovcu predpostavim, da je organizacija sestav razmerij, bi s pomočjo Sengeja izpeljala, da *združba brez medsebojnih razmerij med ljudmi ne more obstajati, ti ljudje in razmerja med njimi pa so bistvo učeče se združbe*.

Pirc (2000, str. 14) pa poleg učeče se družbe opredeli še model združbe, ki ravna z znanjem kot model, ki zahteva štiri faktorje (strategija in politika podjetja, vodenje, ravnanje z zmožnostmi ljudi in informacijska tehnologija), kulturo, ki ga podpira, timsko učenje in mreže znotraj podjetja z namenom, da se ustvari dodana vrednost. Sestavljen je iz petih podsistemov: podsistem učenja, organizacije, človeški, tehnološki in merilni podsistem. Ključni podsistem je podsistem učenja, ostali pa delujejo kot podpora, da se poveča učinek učenja. Potrebni so za gradnjo, vzdrževanje in merjenje učenja in produktivnosti. Nobenega izmed njih ne moremo izpustiti, ker dosežemo manjši učinek ali pa ga sploh ni.

Spodbujanje delitve znanja in prosti pretok idej je torej bistven za obstoj podjetja. Ljudje večkrat ne izrazijo novih idej, ker se bojijo, da jih bodo kaznovali, če se bo ideja izkazala za napačno. Če pa se prenos oziroma delitev znanja vkorenini v podjetju, se bo to obrestovalo vsakič, ko se bodo pojavile spremembe v strukturi podjetja.

1.2. UČENJE V ZDRUŽBI

Iz vseh navedenih definicij lahko sklepamo, da učenje združbe kot tako ne obstaja, ampak se vedno opredeljuje kot prenos znanja med zaposlenimi v tej združbi. Z učenjem drug od

drugega se ustvarja novo znanje, ki ga sicer ne bi bilo. Glavni cilj podjetja je, da se to znanje povečuje s sistematičnim procesom učenja, ki skozi prenos znanja in ponavljajočo se uporabo ustvari novo znanje. Učenje tako postane sestavni del dolžnosti vsakega zaposlenega (Pirc, 2000, št. 147). Učenje združbe poteka na treh ravneh: začne se z učenjem posameznikov, nadaljuje se z učenjem timov in na koncu pridemo do učenja na ravni združbe.

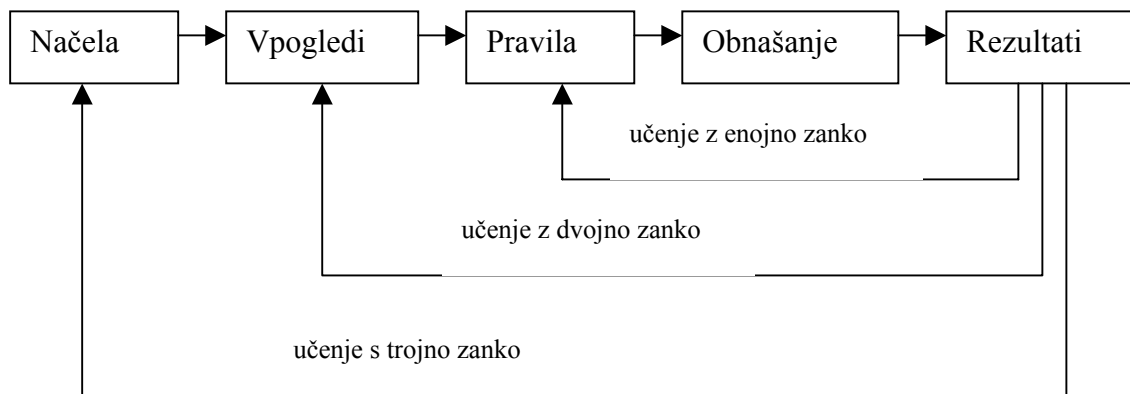
1.2.1. UČENJE POSAMEZNIKOV

Učenje posameznikov je proces, pri katerem posamezniki pridobijo nova znanja, sposobnosti, vrednote in razmerja, ki se odražajo v spremembi njihovega vedenja (Pirc, 2000, str. 17). Namen individualnega učenja je narediti nekaj, česar prej ni mogel, torej spreminjanje obnašanja zaposlenega, da bolj ustreza njegovim ciljem, ki pa morajo biti v skladu s cilji podjetja (Swieringa, Wierdsma, 1992, str. 20)

Na ravni posameznika ločimo tri zvrsti učenja: prva je **klasično pogojevanje**, ki se opredeljuje kot refleksni odziv na določen dražljaj, druga zvrst pa je **učenje, usmerjano s posledicami**. Dober primer za to zvrst je, da zaposleni radi opravljajo dela, pri katerih so posledice ugodne in prijetne in ne ponavljajo del, kjer so posledice neugodne. Tretja zvrst je **učenje s posnemanjem**, ko se pri opazovanju drugih učimo in ponavljamo njihova dejanja, seveda le če so rezultati pozitivni. Zaposleni v podjetju se učijo od drugih zaposlenih na formalen ali neformalen način. **Formalni načini** so izobraževanja, ki jih podjetje organizira, branje priročnikov, poročil ipd. O **neformalnem načinu** govorimo takrat, ko zaposleni vpraša nadrejenega za nasvet, ko opazuje, kako drugi opravljajo svoje delo ipd. Formalne metode so ključnega pomena za prenos eksplicitnega znanja, neformalne pa za prenos tihega znanja. Podjetja se morajo zavedati, da je učenje del odgovornosti zaposlenih in da se morajo ljudje učiti vsak dan, pri vsakem delu, ki ga opravljajo.

Argyris in Schön sta pri učenju posameznika in spreminjanju njegovih vrednot opredelila **učenje z enojno in učenje z dvojno zanko**. *Učenje z enojno zanko* sproži presenečenje nad odstopanjem dejanskega rezultata od pričakovanega (Argyris, Schön, 1996, str. 20-22). Enojna zanka pomeni, da podjetje na podlagi učenja posameznika spremeni strategije in pravil, v okviru obstoječih vrednot. Tako učenje je zadovoljivo takrat, ko bi sicer lahko prišlo do napak, če bi se spreminjale strategije v okviru vrednot. *Učenje z dvojno zanko* doseže, da posameznik podvomi v sistem kot tak in se vpraša, zakaj se napake sploh pojavijo (Argyris, Schön, 1996, str. 20-22). Z učenjem z dvojno zanko se prilagodijo ne samo pravila ampak tudi strategije in vrednote, saj prikaže povezavo med njimi in rezultati dejavnosti. Swieringa in Wierdsma pa opredeljujeta tudi *učenje s trojno zanko*, kjer se spremenijo osnovna načela, na katerih organizacija temelji (Swieringa, Wierdsma, 1992, str. 37-42).

Slika 1: Učenje z zankami



Vir: Swieringa, Wierdsma, 1992, str. 36.

1.2.2. UČENJE TIMOV

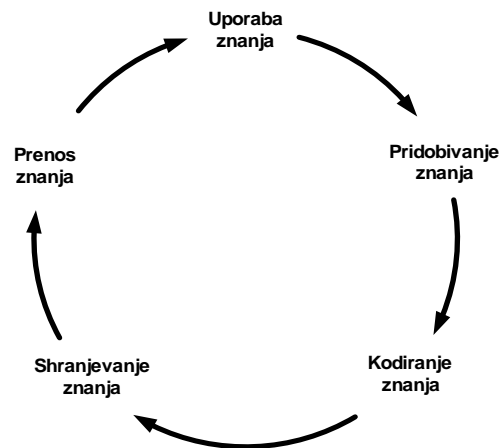
Timsko učenje je pomembno predvsem zaradi dejstva, da inteligenca tima presega inteligenco posameznikov v timu. Ko se tim uči, ne proizvaja samo izredne rezultate, ampak se tudi posamezniki hitreje učijo. Timsko učenje gradi na disciplini ustvarjanja skupne vizije. Nonaka (1998, str. 44) pravi, da timi igrajo osrednjo vlogo v učeči se organizaciji, ker priskrbijo skupni kontekst, kjer se lahko posamezniki učijo drug od drugega. S tem dosežejo nove poglede na problem.

Timi so uspešnejši pri reševanju kompleksnih problemov, saj imajo člani tima različna znanja, ki jih znotraj tima delijo med seboj in povezujejo z ostalimi znanji. Zato so timi postali najprimernejši za reševanje problemov in izboljšanje inovativnosti. Timsko učenje pomeni spreminjanje skupnih sposobnosti mišljenja, tako da lahko skupine ljudi razvijejo inteligenco in sposobnosti višje, kot je seštevek vseh njihovih znanj (Pirc, 2000, str. 24).

1.2.3. UČENJE ZDRUŽBE

Proces učenja na ravni združbe je sestavljen iz petih faz: *pridobivanje, kodiranje, shranjevanje, prenos znanja* in kot peta faza se navaja *uporaba znanja*. Pomembno je, da so pokrite vse faze v tem procesu, saj z izostankom ene faze proces ne deluje več oziroma je manj učinkovit. Nekateri avtorji (Probst, Raub, Romhardt, 2000, str. 30) pa dodajajo še določene faze v procesu učenja in sicer faze identifikacije, zadrževanje znanja in razvoj znanja. Za najbolj bistveno fazo procesa pa večinoma vsi opredelijo delitev oziroma prenos znanja. Avtorji pravijo, da je le-ta faza najpomembnejša zato, ker s tem pretvorimo posameznikovo znanje ali izkušnje v nekaj, kar je uporabno za celo združbo.

Slika 2: Proces učenja združbe



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

1.2.3.1. Faze procesa učenja na ravni združbe

Prva faza v procesu učenja združbe je **pridobivanje znanja** in vključuje načine, kako povečati obseg znanja v združbi. Znanje se lahko pridobiva na več načinov in sicer preko učenja, z nakupom ali najemom znanja in s preoblikovanjem za to namenjenih sredstev.

Najbolj direktna pot do želenega znanja je njegov *nakup*, in sicer z nakupom podjetja, ki to znanje ima ali pa z najemom zaposlenih, ki s tem znanjem razpolagajo. Vendar pa je potrebno, da so podjetja pri prevzemu oziroma nakupu drugih podjetij previdna, saj se lahko zgodi, da se zaradi nezadovoljstva zaposlenih nad prevzemom to znanje izgubi oziroma zaposleni odidejo iz prevzetega podjetja. Podjetje se lahko odloči tudi za *najem* znanja, kar lahko naredi preko svetovalnih podjetij. Podjetje najame svetovalca za določen čas oziroma za določen projekt. Tako pridobljeno znanje je na voljo le kratek čas, vendar pa se določen del tega znanja prenese na zaposlene, ki s tem svetovalcem sodelujejo. Težava pri najemanju znanja od zunaj je, da je to znanje ravno tako dostopno ostalim konkurentom. Zato je pomembno, da pretežen del znanja še vedno izhaja iz podjetja in da se tam tudi razvija (Probst, Raub, Romhardt, 2000, str. 126). Učenje vključuje tudi to, da se znotraj podjetja oblikujejo *posebni oddelki*, ki skrbijo za razvoj in ustvarjanje novega znanja, ki bo koristno za nadaljnji obstoj in konkurenčnost podjetja. Možen način za ustvarjanje znanja je še povezovanje ljudi v *mreže interesnih skupin*.

Druga faza v procesu učenja združbe je **kodiranje znanja**. Namenjena je preoblikovanju znanja v obliko, ki bi bila dostopna vsem, ki je urejena, zapisana, prenosljiva in lahko razumljiva (Davenport, Prusak, 1998, str. 68). Ko se znanje prenese v tako obliko, da je dostopna vsem, lahko govorimo o *eksplicitnem znanju*. Faza kodiranja je tesno povezana z uporabo novih tehnologij, saj le-te kodiranje močno olajšajo. Ravnatelji morajo najprej ugotoviti, kje se tiho znanje nahaja, nato pa oceniti njegovo uporabnost in primernost za

kodiranje. Znanje je po fazi kodiranja potrebno shraniti za kasnejšo uporabo, in sicer na tak način, da omogoča enostaven priklic osebi, ki določeno znanje potrebuje. Zato je potrebno najti najustreznejšo obliko shranjevanja. To so lahko organizacijski dokumenti, baze podatkov ali pa kakšni drugi zapisi, ki omogočajo dostop do tega znanja.

Poleg eksplicitnega obstaja tudi *tiho znanje* posameznika (obe vrsti znanj sta natančneje opisani v poglavju 1.3., na str. 11). Tiho znanje je plod dolgoletnih izkušenj in ga je praktično nemogoče zapisati v obliki dokumenta (Davenport, Prusak, 1998, str. 70). Zato podjetja izdelujejo zemljevide strokovnjakov, ki imajo iskana znanja. Na ta način lahko vsakdo pride do ustreznega strokovnjaka, ki mu lahko svetuje glede konkretnih problemov. Takšni vrsti kodiranja avtorji strokovne literature pravijo zemljevidi znanja.

Tretja faza učenja združbe je **prenos znanja**, ki pa se v podjetjih povečini odvija povsem spontano. Ljudje se pogovarjajo o problemih, na katere so naleteli in tako se tiho znanje sodelavcev prenaša k njim. Prednost delitve znanja med več ljudi je tudi ta, da se z odhodom enega človeka znanje ne izgubi oziroma ne odide z njim. Pri prenosu znanja je med najpomembnejšimi faktorji *hitrost prenosa*. Podjetja imajo občutek, da so z uvedbo računalnikov in baz kritičen del že storila. Vendar pa tehnika in tehnologija, ki služita za prenos eksplicitnega znanja, sama po sebi ni zadostna. Zato mora biti podprta z osebnimi oblikami prenosa znanja. Pri njeni izbiri ni univerzalnih rešitev, ker na uporabo vpliva vrsta in oblika znanja v podjetju, število zaposlenih, panoga, organizacijska kultura in vplivi poslovnega okolja od zunaj.

Med ključne oblike prenosa znanja sodijo *notranje oblike prenosa*, kamor spadajo različne oblike obveznih poročil s seminarjev, redni sestanki in zapisniki, različne oblike internih knjižnic in spodbujanje ter evidentiranje samoizobraževanja (Peršak, Češnovar, 2002). Eden izmed najbolj perečih problemov pri fazi prenosa je prenos odkritij raziskovalnih oddelkov v prakse podjetja. Davenport (1998, str. 71) navaja primer podjetja, ki ni znal realizirati ugotovitve svojih dolgoletnih raziskav, drugo podjetje pa je nato uspelo z njihovimi dosežki, brez lastnih raziskovalnih stroškov, spraviti njihovo iznajdbo v prakso. Podjetje lahko doživi enkratni neuspeh, vendar to pomeni, da se mora iz tega nekaj naučiti, da se to ne bo ponovilo. Garvin (1998, str. 61) pravi, da se morajo združbe učiti iz preteklih izkušenj. Morajo oceniti svoje uspehe in napake, in sicer na način, ki ga bodo zaposleni razumeli in lahko uporabljali. Če se zaposleni nič ne naučijo iz svojih preteklih napak, je bil neuspeh zaman.

Pomemben pa ni le osebni prenos znanja znotraj podjetja ampak tudi *zunanje oblike prenosa*, kot je na primer izmenjava izkušenj med podjetji. Izmenjava izkušenj je nadvse dragocena za pospeševanje udejanjanje znanja v samih podjetjih, k čemur lahko pripomorejo tudi srečanja na strokovnih konferencah kot ena od oblik sodelovanja v mreži učečih se podjetij. Multinacionalna podjetja lahko iz delitve znanja potegnejo še več prednosti. Za podjetje, ki deluje v več državah, je še posebej pomembno, da s prenosom znanja vzdržuje svoj imidž in enake standarde po vsem svetu (Probst, Raub, Romhardt, 2000, str. 171). Podružnice se tako

učijo druga od druge in svoje znanje prenašajo naprej, kar pripelje do boljše ponudbe njihovih storitev in večje konkurence na tržišču. V tujini tako že nastajajo ekстранeti, ki včasih vključujejo tudi konkurenčne proizvajalce (Domijan, 2002, str. 15).

Zadnja faza, **uporaba znanja**, pomeni, da zaposleni samoiniciativno uporabljajo razpoložljivo znanje ter skozi medsebojno komuniciranje in sodelovanje ustvarijo novo znanje, ki olajša delo združbe. Rezultat uporabe znanja je večja uspešnost podjetja, ki se pri proizvodnih podjetjih kaže tudi v zniževanju stroškov na proizvod. S ponavljanjem proizvodnje, z večjo količino proizvodov, se zaradi več izkušenj znižajo stroški proizvodov. Temu pravimo *krivulja učenja*, če primerjamo predvsem porabljene enote dela oziroma *krivulja izkušenj*, če upoštevamo vse stroške. Krivulja izkušenj je značilna za panogo, prav tako pa tudi za podjetja v njej. Vključuje vse vplive v podjetju, zlasti vplive posameznikov in razmerij med njimi (Rozman, 2001, str. 148). Krivulja izkušenj je natančneje opisana v poglavju 2.4.2. (na str. 24). Merjenje je nasplošno pomembno zato, ker sredstva, ki jih podjetja namenjajo izobraževanju zaposlenih, niso zanemarljiva in za podjetje pomenijo pomemben finančni vložek, ki ga lahko ocenjujemo kot neuspešnega, če zaposleni znanj in veščin, ki jih pridobijo, ne uporabljajo pri svojem delu in če ta znanja ne vplivajo na njihovo razmišljanje in spremenjeno vedenje (Planko, 2001, št. 160).

1.2.3.2. Veščine učeče se združbe (Senge)

Peter Senge (1990) govori o petih veščinah, oziroma o petih sestavnih delih učeče se združbe. To so *sistemska razmišljanje, osebno obvladovanje, miselni modeli, skupne vizije in timsko učenje*. Vsaka naj bi bila pomembna za obstoj in razvoj učeče se združbe. To so bolj osebne veščine - opraviti imajo s tem, kaj čutimo, kako razmišljamo in kako se učimo drug od drugega. Bistveno je, da se teh pet veščin razvije kot celota.

Prva veščina je **sistemska razmišljanje**, ki bi pravzaprav moralo biti opredeljeno kot peta veščina, saj združuje vse ostale v združeno celoto. Zajema sposobnost videti celoto in razumeti medsebojne pojave. Je metoda, kako organizacijski poslovni procesi delujejo in kako različni procesi delujejo drug na drugega. Pomaga nam, da vidimo celoten sistem in vzorec sprememb, namesto da bi videli samo posamezne dele sistema (Pirc, 2000, str. 31). Umetnost sistemskega učenja leži v sposobnosti prepoznavanja zapletenih struktur, podrobnosti, vzorcev, skratka, omogoči nam videti tako gozd kot tudi drevesa. Kot peta veščina je sistemska razmišljanje nosilni steber razmišljanja učeče se združbe.

K urjenju sistemskega razmišljanja pripomore druga veščina, **osebno obvladovanje**, ki se osredotoča na sposobnost določanja najbolj pomembnega cilja in doseganja le-tega. Pomeni učiti se širitve osebnih sposobnosti za ustvarjanje rezultatov, ki si jih želimo in ustvarjanje organizacijskega okolja, ki spodbuja vse zaposlene, da razvijajo svojo osebnost proti ciljem in namenom, ki si jih sami izberejo. Ljudje, ki se ves čas trudijo za širitev svojih sposobnosti in

bogatitev znanja prispevajo h kulturi učeče se organizacije. Osebno obvladovanje temelji na sposobnostih in zmožnostih in zahteva duhovno rast. Temelji na ustvarjalnem pristopu.

Tretja večšina so **miselni modeli**, globoko vsajena posploševanja in sklepanja, ki vplivajo na to, kako vidimo in doživljamo svet. Je večšina, ki je ključnega pomena za kakršnekoli spremembe v podjetju. Ko ljudje miselne modele spremenijo v eksplicitne modele, s tem razkrijejo predvidevanja, na katerih temelji njihovo mišljenje, načrtovanje in delovanje. Samo takrat lahko podjetje ta predvidevanja analizira in po potrebi sistematično odstrani. Miselni modeli so zelo primerno orodje za spreminjanje tihega znanja v eksplicitno.

Na **skupnih vizijah** je zasnovan kolektivni duh in napredek združbe. Skupne vizije ustvarijo občutek skupnosti, ki dovoljuje združbi, da da smisel različnim dejavnostim v združbi. Kadar si zaposleni delijo isto vizijo, so med seboj povezani z istimi težnjami. Ko se posameznikova vizija začne spreminjati v skupno vizijo, se ljudje začnejo učiti in odlikovati na izbranih področjih ne zato, ker jim je bilo tako rečeno, ampak ker sami tako želijo. V učeči se združbi je skupna vizija ključnega pomena, saj priskrbi energijo za učenje. Zadnja večšina je **timsko učenje**, ki je bilo natančneje že opisano v poglavju 1.2.1., na str. 5.

Prednost učeče se združbe je, da vlaga v kvaliteto razmišljanja, v kapacitete za timsko učenje, v sposobnosti razvijanja skupne vizije. Te sposobnosti so bistvene za učečo se združbo, saj je s tem kontrolirana od znotraj in deluje bolj usklajeno kot tradicionalno urejene združbe. Vendar mora učeča se združba za uspešno delovanje vzpostaviti mehanizme za vpeljavo in nadzor uporabe znanja. Ti mehanizmi so natančneje opisani v 2. poglavju, na straneh 19-27.

1.2.3.3. Aktivnosti učeče se združbe

Poleg petih veččin, ki jih je opredelil Senge, naj bi bila učeča se združba usposobljena tudi v petih aktivnostih, ki jih je razvil David Garvin. Aktivnosti spreminjajo vedenje združbe tako, da se odraža novo znanje in veščine (Pirc, 2000, str. 34) in sicer so to *sistematično reševanje problemov, eksperimentiranje, učenje iz svojih izkušenj in preteklih dogodkov, učenje iz izkušenj praks drugih ter hiter in učinkovit prenos znanja.*

Sistematično reševanje problemov je tesno povezano z metodami za uveljavitev kakovosti (Garvin, 1998, str. 53). Vključuje obvladovanje znanstvenih metod za opredelitev problemov, utemeljevanje odločitev na informacijah in ne na predvidevanjih ter uporabo statističnih orodij za urejanje podatkov in vzpostavljanje povezav. Zaposleni se naučijo koncentrirati na podrobnosti in na dejanske vzroke problemov, ne le na simptome. S tem postanejo bolj disciplinirani (Pirc, 2000, str. 34).

Eksperimentiranje vključuje sistemsko raziskovanje in preizkušanje novega znanja z uporabo znanstvenih metod. Eksperimentiranje običajno motivirajo priložnosti in širjenje obzorij in ne toliko trenutne težave. Pojavlja se predvsem v dveh oblikah: kot stalni in kot

enkratni projekti. Stalni projekti običajno vključujejo serije manjših eksperimentov, ki so namenjeni postopnemu pridobivanju znanja. Ti projekti zagotavljajo stalen tok novih idej zunaj in znotraj organizacije, zato jih podpira sistem, ki sprejema tveganje. Demonstracijski projekti pa so običajno večji in zahtevnejši, ker zahtevajo sistemske spremembe in so običajno vpeljeni z namenom razvoja organizacijskih sposobnosti.

Tretja večšina je **učenje iz svojih izkušenj in preteklih dogodkov**. Tako učenje je dragocen vir znanja, zato bi morala podjetja več pozornosti posvečati preučevanju uspehov in neuspehov, jih sistematično oceniti in jih shraniti v obliko, ki bi bila lahko dostopna vseh zaposlenim (Garvin, 1998, str. 61).

Podjetja se lahko **učijo tudi od drugih podjetij**. Celo podjetja iz drugih panog lahko postanejo vir idej in ustvarjalnega mišljenja. Širši pojem učenja od drugih je benchmarking, kar pomeni »iskanje najboljših panožnih praks, ki vodijo k odličnejšim rezultatom.« (Antončič, 1995, str. 3). Benchmarking ni omejen glede tipa združbe, s katero se primerjamo, oziroma ni omejen glede panoge, velikosti, lokacije ali lastništva združbe, s katero primerjamo. V središču pozornosti je predvsem proces, kako nekaj narediti in ne toliko vsebina oziroma kaj narediti (Antončič, 1995, str. 5).

Prenos znanja kot zadnjo aktivnost po Garvinu pa sem že omenila v poglavju 1.2.3.1. na str. 8. Ker pa je prenos znanja del procesa učenja združbe, bo podrobneje opisan v naslednjem poglavju.

1.3. SPLOŠNA OPREDELITEV ZNANJA

Bistvo učeče se združbe je znanje, prisotno v združbi. Preden se lotim razlage različnih vrst znanja, bom opredelila, kaj znanje je in kako nastane.

»Znanje je mešanica izkušenj, vrednot, usklajenih notranjih informacij in strokovnih vpogledov, ki priskrbi okvir za ocenjevanje in vključevanje novih izkušenj in informacij. Izvira iz in je aplicirana v misli poznavalcev. V podjetjih je znanje pogosto shranjeno ne samo v dokumentih ampak tudi v organizacijskih rutinah, procesih, praksah in normah.« (Davenport, Prusak, 1998, str. 5). Ta definicija opisuje, kaj je znanje in hkrati pove, da znanje ni nekaj, kar bi se dalo z lahkoto natančno opredeliti.

Znanje obstaja v ljudeh in izhaja iz informacij. Še nižjo raven od informacij pa predstavljajo podatki. Nekateri avtorji ne razlikujejo med pojmi znanje, informacije in podatki. Vendar pa med pojmi obstajajo razlike, zato jih bom najprej opredelila. *Podatki* so predstavitev objektivnih dejstev o dogodkih. Vendar je preveč podatkov naenkrat težko identificirati in s tem težko najti podatke, ki so pomembni. Hkrati pa podatki sami po sebi nimajo nobenega

pomena. Opisujejo samo del dogodka, ne ponujajo pa nobenega komentarja, nobene interpretacije ali podlage za ukrepanje (Davenport, Prusak, 1998, str. 2-3). Podatki so pomembni zato, ker predstavljajo osnovo za informacije. *Informacije* nastanejo iz podatkov in sicer v obliki sporočila, običajno v obliki dokumenta ali kakšne druge oblike komunikacije. Informacija naj bi vplivala na prejemnika, kako to sporočilo prejme in mu podala sodbo oziroma mnenje. Ko se informacije uporabijo z namenom, da se izboljša delo v podjetju, se le-te spremenijo v *znanje*. Vendar pa znanje še ni najvišja raven. Če ga povežemo z našimi preteklimi izkušnjami, vrednotami in prepričanji in to znanje znamo uporabiti v praksi, dobimo *razum*. To pa številni avtorji istovetijo s tihim znanjem.

Najpogostejša delitev znanja v literaturi s tega področja je delitev na *tiho* in *eksplicitno* znanje. Tiho znanje je tisto, ki skrbi za sposobnosti, za zmožnosti prilagoditve in voljo za inoviranje v podjetju (O'Dell, Grayson, 1998, str. 4). To znanje ni vidno navzven, ampak se nahaja v glavah zaposlenih in v njihovih izkušnjah. Težko ga je opredeliti in zapisati.

Za pospešen in prost prenos znanja v združbi pa tiho znanje ni dovolj, ampak se je potrebno potruditi, da se ga spremeni v eksplicitno (kodirano oziroma formalno) znanje. Če se da tiho znanje zapisati, že govorimo o eksplicitnem znanju. Le-tega se da prepoznati, definirati in spraviti v pisno obliko. Bistveno je, da se to tiho znanje deli, da se ne izgubi, ko zaposleni odidejo, ampak ostane v združbi. Tiho znanje je torej pomembna poslovna vrednost podjetja. Je gonilo, ki vodi v inovacije (Stražičar, 2001, št. 65).

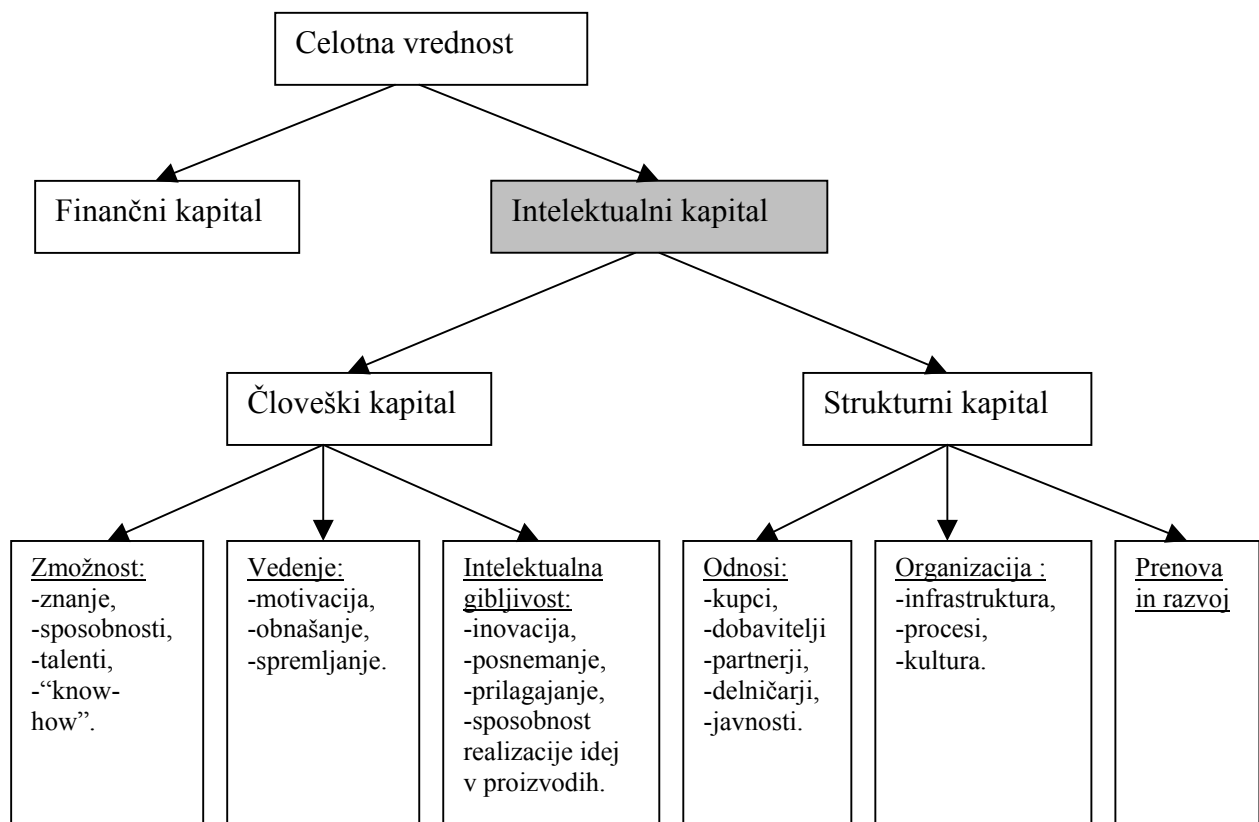
Vendar pa je potrebno paziti, da ne zamenjamo izraza »vedeti kako« in »znanje«, saj se v tem skriva nevarnost, da spregledamo kakšne značilnosti tistega, kar bi lahko pojmovali kot znanje. Znanje je več kot zgolj vedeti kako - je vedeti zakaj, vedeti kaj, vedeti kdo, vedeti kje in vedeti kdaj. *Vedeti 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. *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 po Klemenc, 2002, str. 5).

Znanje torej predstavlja neopredmetena sredstva podjetja. Podjetja so se šele nedavno začela zavedati, da morajo znanje združbe gojiti in skrbeti zanj tako, kot za opredmetena sredstva (Davenport, Prusak, 1998, str. 12). Od tod izhaja pojem **intelektualni kapital**. Določitvi njegove vsebine se najlaže približamo s pomočjo opredelitve, ki pove, da je intelektualni kapital vse tisto, kar kot znanje ali informacija vpliva na uspešnost poslovanja podjetja in s tem na njegovo vrednost. Intelektualni kapital pa ne zajema le znanja, temveč tudi sredstva

kot so blagovne znamke, licence in patenti. Intelektualni kapital naj bi bil torej širši pojem kot znanje. Nasprotno pa O'Dell in Grayson (1998, str. 4) vidita znanje kot širši pojem, saj pravita, da se intelektualni kapital nanaša le na skoraj »otipljiva« sredstva podjetja, se pravi blagovne znamke, licence in patenti. Znanje pa naj bi zajemalo več, tudi procese in razmerja med ljudmi.

Podjetja in institucije, ki se nameravajo prebiti na vrh in na njem tudi (čim dlje) ostati, potrebujejo več kot le klasične zmožnosti in sposobnosti, tehnološko podporo in finančne vire, potrebujejo znanje, ki ga njihova konkurenca nima, to je unikatni intelektualni potencial. Nekateri avtorji intelektualni kapital razdelijo na človeški in strukturni kapital. Človeški kapital opredelijo kot »misleči«, strukturni pa kot »nemisleči« kapital. Človeški kapital temelji na znanju zaposlenih, njihovih spretnostih ter iznajdljivosti in ne more biti last združbe. Na znanju temelječe podjetje obravnava zaposlenega predvsem kot lastnika človeškega kapitala, ki svoj kapital investira v podjetje in od njega pričakuje, tako kot vsak lastnik, ustrezen donos. Za združbo pa predstavlja človeški kapital precejšnje tveganje, saj odide skupaj z zaposlenim. V nasprotju s človeškim kapitalom *strukturni kapital* ostane v združbi tudi takrat, ko zaposleni odidejo. Z njim je mogoče trgovati, saj je last združbe (Klemenc, 2002, str. 5).

Slika 3: Razdelitev intelektualnega kapitala



Vir: Roos et al., 1997, str. 57.

1.4. RAVNANJE Z ZNANJEM

Podjetje lahko izkoristi ves potencial svojega znanja le, če zna z njim pravilno ravnati in ga negovati. Pri tem dobi ključno vlogo ravnanje z znanjem in s tem ravnatelj. Tako kot pri učeči se združbi, se tudi pri ravnanju z znanjem pojavlja več definicij.

Najbolj preprosta definicija ravnanja z znanjem je, da je *ravnanje z znanjem (Knowledge Management – KM) koncept, po katerem se združbe zavestno in celostno lotevajo učenja in spodbujajo ta proces.*

O'Dell in Grayson (1998, str. 6) v svoji knjigi menita, da je *ravnanje z znanjem zavestna strategija, katere namen je prenos pravega znanja pravih ljudem ob pravem času in tudi pomoč ljudem pri delitvi in pretvarjanju informacij v dejanja z načini, ki stremijo k izboljšanju dela v podjetju.*

Ravnanje z znanjem je proces pri katerem združba ustvarja bogastvo iz svojega znanja oziroma intelektualnega kapitala (Bukowitz, Williams, 1999, str. 2).

Te definicije opredeljujejo, da je *ravnanje z znanjem proces, katerega cilj je čim hitrejši prenos pravega znanja do pravih ljudi z namenom, da se uresničuje zastavljena strategija združbe.*

1.4.1. MODEL RAVNATELJEVANJA V UČEČI SE ZDRUŽBI

Ravnatelj morajo glede na definicijo managementa planirati, organizirati, voditi in kontrolirati ustvarjanje znanja, njegovo spreminjanje in uporabo. Celoten potek je orisan v modelu ravnanja z znanjem, ki predstavlja sistematičen pristop k ravnanju z znanjem (glej Tabela 1, na strani 15). Le-ta naj bi pomagal podjetjem pri doseganju rezultatov, ki so potrebni za ohranjanje konkurenčne prednosti. Da bi ravnatelj lahko učenje združbe oziroma vse faze procesa uspešno uvajali, morajo poskrbeti za ustrezno motiviranje in nagrajevanje zaposlenih. Seveda pa morajo tudi planirati, organizirati in na koncu kontrolirati delovanje združbe. Nujno je torej znanje in izkušnje o ravnateljstvu prenašati med zaposlenimi, pri čemer sta temeljna cilja rast in dolgoročna trdnost poslovanja. Ravnanje z znanjem z vidika ravnatelj je odločilnega pomena, saj je od njih odvisno, kako so finančni in človeški viri razporejeni, kakšna je njihova moč in kakšne so njihove naloge (Vozel, 2002, št. 8).

Tabela 1: Ravnanje z znanjem

PROCES UČENJA – CIKEL ZNANJA					
MANAGEMENT		USTVARJANJE	KODIRANJE	PRENOS	UPORABA
	PLANIRANJE	<ul style="list-style-type: none"> Znanje, ki ga imamo Znanje, ki ga potrebujemo <p>VRZEL V ZNANJU</p> <p>Strategija:</p> <ul style="list-style-type: none"> - pridobiti znanje (zunaj), - ustvariti znanje (znotraj). 	<ul style="list-style-type: none"> Nekodirano znanje spremeniti v kodirano znanje. <p>VRZEL V TEHNOLOGIJI IN ORODJIH</p> <p>Strategija:</p> <ul style="list-style-type: none"> - spremeniti znanje v želeno obliko. 	<ul style="list-style-type: none"> Kako se znanje prenaša? <p>VRZEL V KULTURI IN ZAVESTI</p> <p>Strategija:</p> <ul style="list-style-type: none"> - spremeniti kulturo in vodenje. 	<ul style="list-style-type: none"> Ali se znanja uporabljajo? <p>VRZEL V REZULTATIH</p> <p>Strategija:</p> <ul style="list-style-type: none"> - izboljšati uporabo znanja.
	ORGANIZIRANJE	<ul style="list-style-type: none"> Kultura, ki spodbuja učenje in pridobivanje znanja 	<ul style="list-style-type: none"> Informacijska tehnologija Organizacijska struktura (mehanska) 	<ul style="list-style-type: none"> Informacijska tehnologija, ki omogoča prenos eksplicitnega znanja in neposredno komunikacijo, za prenos tihega znanja Kultura, ki spodbuja delitev znanja 	<ul style="list-style-type: none"> Kultura, ki dovoljuje napake in tveganje Organizacijska struktura (organska)
	VODENJE	<ul style="list-style-type: none"> Zaposliti prave ljudi Motivirati in nagraditi zaposlene 	<ul style="list-style-type: none"> Nove zaposlitve: ravnatelj znanja, povezovalci znanja Pridobiti prave ljudi 	<ul style="list-style-type: none"> Motivirati in nagraditi zaposlene za prenos znanja Spodbujati komunikacijo, timsko delo 	Nagrajevanje za uporabljanje novega znanja pri delu
	KONTROLA	<ul style="list-style-type: none"> Kontrola zapolnitve vrzeli Kontrola povečanja znanja posameznikov in organizacije 	<ul style="list-style-type: none"> Kontrola zapolnitve vrzeli Povečanje baze znanja podjetja Oblikovanje mape (zemljevid) znanja podjetja 	<ul style="list-style-type: none"> Kontrola zapolnitve vrzeli Kontrola prenosa znanja med zaposlenimi 	<ul style="list-style-type: none"> Kontrola zapolnitve vrzeli Kontrola koristi: povečanje dobička, povečanje tržne vrednosti podjetja
Odgovoren	Najvišji management	Ravnatelj znanja (CKO)	Srednji management	Najvišji management	

Vir: Slovenian conference on Management of Innovative Technologies, 2001, Rozman, Pirc, str. 181.

Če želi podjetje pridobiti osnovo za ravnanje z znanjem, mora začeti s planiranjem znanja. Ravnatelji morajo najprej ugotoviti, katera znanja v podjetju že obstajajo, nato je potrebno

postaviti cilje in strategije za pridobivanje znanja, s katerim bi zapolnili vrzel v znanju. To storijo z najemanjem novih kadrov in zunanjih svetovalcev ter z razvojem znanja znotraj podjetja. Druga vrzel, vrzel v tehnologiji in orodjih, se pojavi, ko želi podjetje tiho znanje spremeniti v eksplicitno in ga shraniti v bazah. Takrat podjetje lahko ugotovi, da nima potrebnih tehnologij oziroma orodij za takšno delo. Tukaj se lahko podjetje odloči za nakup ali razvoj potrebnih tehnologij. Vodenje pri tej fazi vključuje nova delovna mesta in nameščanje pravih ljudi nanje. Ko podjetje uspe kodirati znanje, pride na vrsto prenos znanja, kjer pa se lahko pojavi tretja vrzel, vrzel v kulturi in zavesti. Predvsem gre za razliko med tem, kako se znanje dejansko prenaša po podjetju in kako naj bi se prenašalo, da bi bil prenos kar najbolj učinkovit. Pomembni so predvsem zaposleni, saj so prenašalci znanja, zato je potrebno zgraditi kulturo, ki spodbuja delitev znanja. Cilj ravnanja z znanjem je omogočiti doseganje ciljev združbe. Zato je zadnja faza procesa ravnanja z znanjem namenjena kontroli in uporabi znanja, odkrivanju vrzeli med tem, kako se znanje prenaša med zaposlenimi in njegovo uporabo pri delu ter kako bi se ga dalo uporabiti z namenom, da se doseže želene rezultate.

1.4.2. RAVNATELJI ZNANJA

Pri prenosu znanja v prakso je vloga ravnateljev ključna, saj mora preko elementov strateškega managementa oblikovati temu primerno organizacijsko strukturo, procese in kulturo. Senge pravi, da so ravnatelji zadolženi za vodenje procesa učenja, da se lahko zaposleni učinkovito soočajo s kritičnimi problemi (Senge, 1990, str. 345). Pfeffer in Sutton (2000, str. 43) opredelita, da je uspešnost združbe bolj odvisna od sposobnosti ravnateljev za premostitev razmaka med tem, kar združba ve in kaj mora narediti, kot pa od tega, da vedo, katero stvar je potrebno narediti.

Pri ravnanju z znanjem morajo ravnatelji spodbujati učenje, odkrivati in upoštevati vrednote zaposlenih, ki se oblikujejo skozi posameznikovo življenje. Dober ravnatelj je tisti, ki ve, kako vplivajo vrednote na življenje posameznega delavca. Enako pa je kakovost dobrega zaposlenega, da pozna vrednote podjetja in jim sledi z izbiro ustreznih vedenj (Čepin, 2002, št. 8). V praksi se to odraža v ustreznih sistemih nagrajevanja prenosa znanja (formalni in neformalni del) in v odprtih komunikacijah, na kar poleg ustreznih procesov odločilno vpliva tudi stil ravnateljstva. Prahalad in Hamel pa celo trdita (1990, str. 89), da bi se morali ravnatelji posvečati predvsem izgradnji strateške infrastrukture znotraj podjetja, s katero bi postavili temelje in možnosti za razvoj konkurenčne prednosti.

Izgradnja strateške infrastrukture in razvoj konkurenčne prednosti lahko temelji tudi na modelu prenosa najboljše prakse O'Dellove in Graysona (opisan v nadaljevanju), ki pa ne upošteva pomembnosti ravnateljev za vpeljevanje modela. Podjetje se uči iz preteklih izkušenj. S tem se strinja tudi Garvin (1998, str. 61). Vse preveč ravnateljev je ravnodušnih, včasih celo sovražnih do preteklosti. S tem, da se nočejo ukvarjati s preteklostjo, pustijo, da

jim dragoceno znanje spolzi iz rok. Ravnatelji se morajo zavedati, da lahko zaposleni ponavljajo napake in se nič ne naučijo iz prejšnjih izkušenj. Na ta način se trati čas, ki bi se ga dalo bolje porabiti z uporabo skupnega znanja, ki že obstaja v združbi. Skratka, zavedati se morajo, da je znanje zaposlenih vredno več kot katerakoli druga lastnina, ki jo podjetje ima. Na ta način so obsojeni, da ponavljajo stare napake, namesto da bi se na njih učili. Isto velja za zaposlene, vendar so ravnatelji tisti zaposleni, ki s svojim zgledom te napake najlažje odpravijo.

Ker zgoraj navedena trditev velja za vse zaposlene, je za podjetje, ki ravna z znanjem, pomembno, da določi, kdo bo prevzel naloge *ravnatelja znanja* (*Chief Knowledge Officer*). Ta bo vpeljal ravnanje z znanjem v prakso podjetja in bo odgovoren za izpeljavo vseh potrebnih sprememb. Nove vloge, prav tako povezane z znanjem, bodo dobili zaposleni, ki bodo prevzeli zadolžitve kodiranja in obnavljanja znanja podjetja ter njegovega prenosa do ostalih zaposlenih. Prav vsi zaposleni pa postanejo odgovorni za delitev svojega znanja z drugimi (Pirc, 2000, št. 147). Zaposleni so namreč tisti, ki se morajo biti pripravljene učiti in graditi na svojem znanju. Morajo se zavedati, da učni proces poteka vse življenje in se ne konča z zaključkom formalne izobrazbe. Znanjski delavci pa so tisti, ki ustvarijo nove postopke, po katerih potem tudi delujejo. Bistvo vsega tega je, da postopke poskušajo tudi spreminjati (Klemenc, 2002, str. 23).

Vloga CKO je razvoj strategije, kako naj podjetje ravna s skupnim znanjem. Njegov cilj je vzgojiti organizacijsko kulturo, v kateri se zaposleni stalno učijo in vključiti proces učenja v ostale poslovne procese (Herschel, Nemati, 2000). Nerealno je pričakovati, da bi CKO to zmožgel sam, zato morajo tudi ravnatelji prevzeti nalogo spodbujanja učenja v združbi ter prenos znanja. Kljub pomembni vlogi CKO pa se od manjših podjetij ne more pričakovati, da bodo imeli nekoga zaposlenega samo za vlogo CKO. Zadostovati bi moralo, da nekdo poleg svojih opravlja tudi dolžnosti te funkcije.

Zaposleni se morajo biti pripravljene učiti in graditi na svojem znanju. Morajo se zavedati, da učni proces poteka vse življenje in se ne konča z zaključkom formalne izobrazbe. Znanjski delavci pa ustvarjajo nove postopke, po katerih potem tudi delujejo. Bistvo vsega tega je, da postopke poskušajo tudi spreminjati (Klemenc, 2002, str. 23).

2. MODEL PRENOSA NAJBOLJŠE PRAKSE

Ker se v praksi pri implementaciji učeče se združbe pojavljajo določeni problemi, kot so odpor zaposlenih, nezavedanje managementa za dejanske probleme v podjetju oziroma njihovo nepriznavanje, sta avtorja O'Dell in Grayson kot pomoč hitrejšemu in lažjemu razvoju koncepta učeče se združbe razvila model najboljše prakse.

2.1. KAJ JE NAJBOLJŠA PRAKSA?

Najboljša praksa je relativen pojem, saj »najboljše« ni nujno najboljše za vsa podjetja. Zaradi lažjega razumevanja pa bom v nadaljevanju ta pojem še uporabljala. Najboljše prakse so tiste, ki so dale izredne rezultate v neki situaciji in se jih da iz te situacije prilagoditi na situacijo drugega podjetja ali oddelka. To niso le informacije o določenem poslovnem procesu, ampak tudi način, kako najboljšo prakso implementirati v drugo podjetje, kako motivirati zaposlene za njeno uporabo itd. Vendar pa velja, da če te prakse ne dajejo rezultatov na več lokacijah, jih ne moremo imenovati najboljše prakse (O'Dell, Grayson, 1998, str.13).

2.2. KAJ JE PRENOS NAJBOLJŠE PRAKSE?

Da bi avtorja čimbolj olajšala vprašanje implementacije modela učenja in ravnanja z znanjem v podjetju, sta razvila t.i. sistematičen *model prenosa najboljše prakse*, ki naj bi učečim se združbam pomagal ravnati z znanjem na najhitrejši, najbolj učinkovit način skozi ta model. Je celovit model, ki vključuje tako učenje kot ravnanje z znanjem. Model najboljše prakse prenese znanje v resnično življenje in v resnično poslovno okolje, ko se ljudje učimo z opazovanjem drugih pri njihovem delu. Prenos najboljše prakse pomaga drugim v podjetju, da se učijo hitreje in učinkoviteje in ne ponavljajo že storjenih napak (O'Dell, Grayson, 1998, str. 12). Ravno to pa je povezava med modelom najboljše prakse in učečo se združbo, in sicer, da model prenosa najboljše prakse pripomore k hitrejšemu učenju združbe, saj znanje lahko že obstaja in določenih praks ni potrebno odkrivati na novo.

Poleg tega, da se podjetje lahko uči iz zunanjega okolja, se lahko uči tudi od znotraj. Prenos najboljše prakse se lahko začne že med oddelki ali na nižjem nivoju celo med zaposlenimi. Če se podjetje uči iz zunanjega okolja, se na ta način prenašajo informacije v podjetje in podjetje izkušnje drugih podjetij prilagodi sebi. Če podjetje za določene storitve uporablja oddajo del v zunanje izvajanje (outsourcing), lahko to le pomaga pri učenju združbe, saj zunanji strokovnjaki prinesejo v podjetje najboljše prakse iz drugih podjetij in zaposleni se potem od teh strokovnjakov lahko učijo in morda navsezadnje za nekatere storitve niti ne potrebujejo več strokovnjakov.

2.3. MODEL PRENOSA NAJBOLJŠE PRAKSE PO AVTORJIH O'DELL IN GRAYSON

Model O'Dellove in Graysona je zasnovan tako, da mora podjetje, ki želi iz svojega znanja potegniti čim večjo vrednost, najprej definirati svojo glavno konkurenčno prednost, ki jo želi skozi učinkovitejši management in prenos znanja čimbolj izkoristiti. To je tudi razlog, da sem za aplikacijo na izbrano podjetje izbrala ta model. Moje mnenje je namreč, da mora vsako

podjetje za uspešen nastop na trgu dobro poznati svojo poglobitno konkurenčno prednost. Poleg tega je za BTC d.d. pomembno, da se najboljše prakse ne prenašajo ne le od znotraj, ampak tudi od zunaj in da se prenos nanaša tako na eksplicitno kot tudi na tiho znanje.

Pri notranjem prenosu mora podjetje, ki želi pridobljeno znanje narediti uporabno, ustvariti okolje, kjer bodo štirje faktorji (informacijska tehnologija, kultura, merilni sistemi in organizacijska infrastruktura), omogočali delitev oziroma prenos. Na koncu procesa se mora podjetje lotiti planiranja, oblikovanja, izvedbe in izboljšanja prenosa znanja v podjetju z enakim navdušenjem kot kateregakoli drugega procesa izboljšav v podjetju (O'Dell, Grayson, 1998, str. 21).

Zunanji prenos pa se lahko zgodi preko ravnateljev različnih podjetij, ki ostanejo v kontaktu, kar poveča transparentnost znanja in tako ustvari okoliščine za prenos najboljše prakse. Do prenosa lahko pride z benchmarkingom, z notranjimi revizijami ipd.

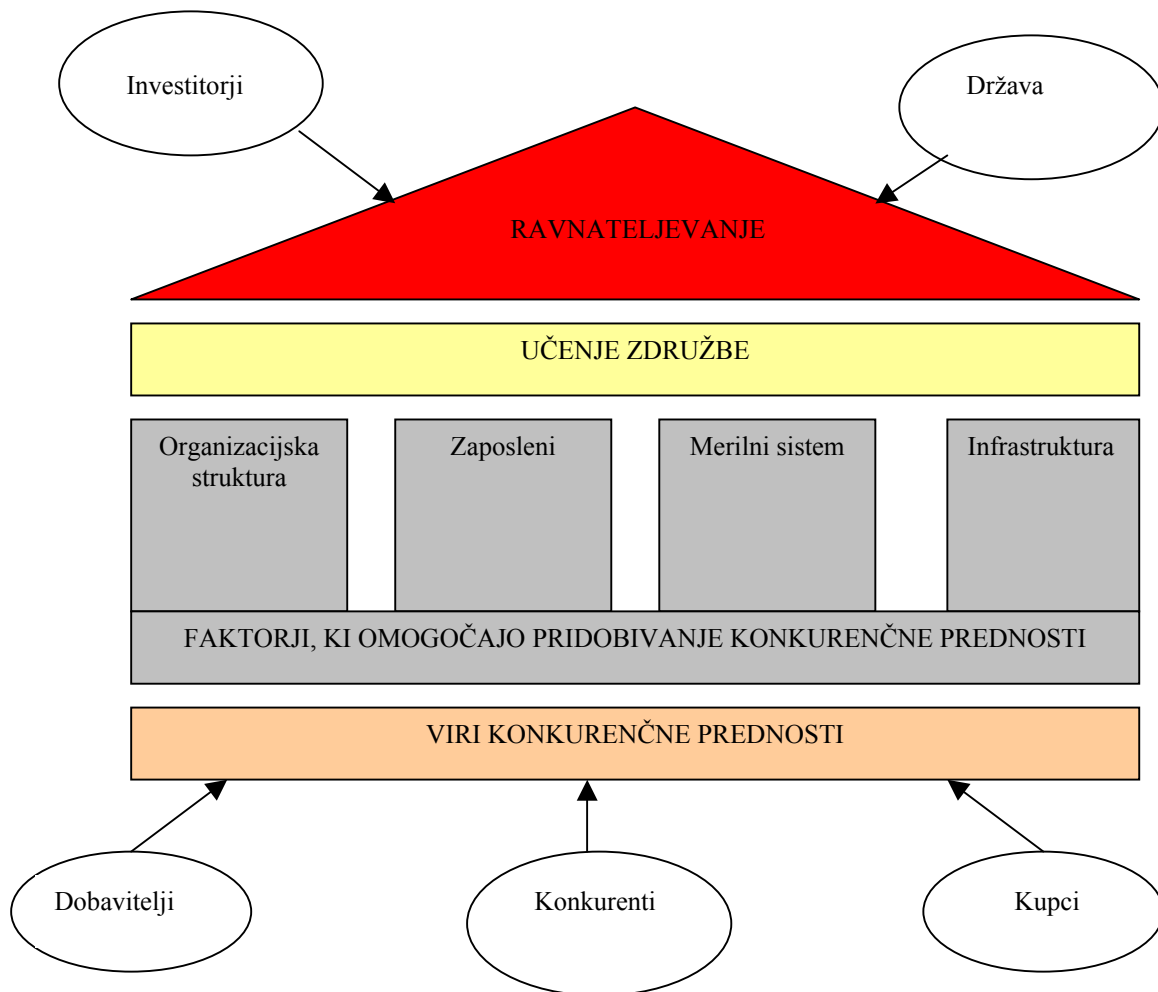
Zdi se mi, da ima model nekaj pomanjkljivosti, zato sem ga na določenih mestih dopolnila, s čimer je postal model bolj popoln in primeren za uporabo na primeru podjetja. Glavni popravki modela so na strani konkurenčnih prednosti in vloge ravnateljev pri uvajanju modela. V nadaljevanju bo zaradi omejenega obsega prikazan le popravljeni model, osnovni model pa si lahko ogledate v knjigi »If only we knew what we know« avtorjev O'Dell in Grayson (1998, str. 29).

2.4. PRENOVLJEN IN DOPOLNJEN MODEL PRENOSA NAJBOLJŠE PRAKSE

Razvoj modela, ki bi zajemal vse bistvene spremenljivke za obravnavano podjetje, je najpomembnejši korak k vpeljevanju učeče se združbe na določeno podjetje. Prikazani model sicer ne obravnava vseh možnih situacij, zajame pa osnovne smernice, ki naj bi se jih podjetje držalo. Prenovljen model prenosa najboljše prakse sestavljajo viri konkurenčnih prednosti kot temelj prenosa in faktorji, ki omogočajo pridobivanje teh konkurenčnih prednosti. Ti faktorji so organizacijska struktura, zaposleni, merilni sistem in infrastruktura. Obe postavki podpirata učenje združbe, ki pa mora imeti zaledje pri ravnateljevanju. Ravno tako pa so pomembni tudi zunanji vplivi, kot so investitorji, država oziroma zakonodaja, dobavitelji, kupci, konkurenti in ostali udeleženci, ki v večji ali manjši meri vplivajo na delovanje podjetja in doseganje rezultatov.

Tako učenje združbe kot tudi ravnateljevanje sta bila podrobno opisana že v preteklih poglavjih, zato se bom v nadaljevanju osredotočila le na vire konkurenčnih prednosti in faktorje, ki jih omogočajo in s tem podpirajo učenje združbe in ravnanje z znanjem, na koncu pa bom izpostavila še pomen zunanjih vplivov.

Slika 4: Prenovljen model prenosa najbolje prakse



2.4.1. VIRI KONKURENČNIH PREDNOSTI

V praksi obstajajo različni viri konkurenčnih prednosti. Nekateri med njimi so klasični, kot je na primer lokacija, in drugi novejši, recimo znanje. Probst, Raub in Romhardt (2000, str. 223) so povzeli po Prahaladu in Hamelu (profesorja na University of Michigan oziroma London Business School), da poleg tehnoloških konkurenčnih prednosti (ključni izdelki, lokacija, racionalizacija proizvodnje itd.) obstajajo tudi netehnološke prednosti, ki gradijo na zaposlenih, njihovem znanju, izkušnjah in sposobnostih. Profesorja pravita, da v podjetjih, kjer se posebno posvečajo snovanju večnacionalnih managerskih timov, katerih člani imajo različna znanja, poglede in izkušnje, s tem dosežejo večjo občutljivost na okolje oziroma kulturo in poskrbijo, da je isti tim lahko uspešen v več državah. Ravno na nivoju multinacionalk pride do svojega pomena prenos najboljših praks, in sicer ne samo znotraj podjetja, se pravi med zaposlenimi, ampak tudi zunaj podjetja, tj. med zaposlenimi in kupci ter med zaposlenimi in dobavitelji. Prenos najboljših praks pomeni, da se iz podjetja prenese nekaj, kar že preverjeno deluje, na drugo podjetje oziroma se najboljše prakse enega podjetja spremeni tako, da ustrezajo tudi drugemu podjetju.

O'Dell in Grayson (1998, str. 22) sta netehnološke konkurenčne prednosti razdelila po treh glavnih kategorijah: dobri odnosi s kupcem, najkrajši čas od razvoja do prihoda izdelka na trg in najboljši v izvedbi. Za podjetje je pomembno, da najde svojo konkurenčno prednost z namenom, da se osredotoči samo na eno področje, ker bo tam imelo višje dobičke. Podjetje ima določeno število virov in če ugotovi, katero področje oziroma projekt prinaša večje dobičke, se bo vodstvu splačalo vse temeljne vire prenesti tja. Drugič, z osredotočenjem na določen projekt se lažje ugotovi, katero znanje je potrebno prenesti še na druge zaposlene. Vendar je tukaj potrebna previdnost, saj podjetje z osredotočanjem na en projekt poveča tveganje. Tretjič, osredotočenje pridobi pozornost vodstva. Osredotočenje na določeno področje pa se lahko čez čas spremeni.

Sposobnosti, ki sestavljajo konkurenčno prednost, morajo biti združene okoli posameznikov, katerih naporji niso tako ozko usmerjeni, da ne bi bili zmožni prepoznati priložnosti za učenje novega in združevanja svojih znanj z znanjem drugih (Prahalad, Hamel, 1990, str. 82). Potrebno je najti tako konkurenčno prednost, ki bi jo konkurenti težko posnemali.

Poleg *netehnoloških* konkurenčnih prednosti naj vsaj omenimo bolj klasične, t.i. *tehnoške*, na katerih podjetja prav tako lahko gradijo svojo prihodnost, pri čemer pa naj dodam, da podjetje sicer lahko gradi več konkurenčnih prednosti, vendar pa bi bilo za njegov razvoj dobro, da se osredotoči na eno, ostale pa vzdržuje na trenutni ravni. S tem se strinjata tudi Treacey in Wierdsma (navedeno v Prahalad, Hamel, 1990, str. 82), ki pravita, da vodilna podjetja kupcem ponujajo ali najboljši izdelek ali najboljšo celotno rešitev ali pa najnižje skupne stroške. Prav odločitev, katero od naštetih treh razsežnosti vrednosti bo podjetje zagotavljalo svojim kupcem, je najpomembnejša strateška odločitev podjetja. Če hoče podjetje uspeti, je po njunem mnenju potrebno upoštevati naslednja štiri pravila:

1. v eni razsežnosti biti najboljši,
2. vzdrževati sprejemljivo kakovost tudi pri drugih razsežnostih, vendar pa se v teh ni treba odlikovati,
3. zgraditi proizvodni sistem, ki bo kupcem dostavljal kategorijo vrednosti, ki je bila izbrana,
4. dominirati svojemu trgu z nenehnim izboljševanjem.

S tem se strinja Ložar (2001), ki pravi, da se mora podjetje osredotočiti na najboljši izdelek ali operativno odličnost ali pa poslovni model. Z osredotočanjem na najboljši izdelek ima podjetje pomembno konkurenčno prednost, vendar je pri tej prednosti težava v tem, da najboljšega izdelka ni težko hitro posnemati in podjetje hitro izgubi svojo najpomembnejšo konkurenčno prednost. Če se osredotoči na operativno odličnost, so rezultati dolgotrajnejši kot pri osredotočanju na najboljši izdelek, saj je za ostala podjetja težje posnemati nižanje stroškov kot kopirati izdelek. Enako velja za poslovni model. Podjetje mora najti tako tržno nišo oziroma ponuditi tak izdelek oziroma tako storitev, da bo edino ali vsaj najboljši na trgu.

2.4.2. FAKTORJI, KI OMOGOČAJO PRIDOBIVANJE KONKURENČNIH PREDNOSTI

Faktorji so tista postavka, ki omogočajo pridobivanje in razvijanje konkurenčnih prednosti. Za podjetje so pomembni naslednji faktorji: *infrastruktura, organizacijska struktura, zaposleni* in *merilni sistem*. V postavko infrastruktura spada informacijska tehnologija, ki je v učeči se združbi pomembna predvsem zaradi hitrih prenosov informacij in znanja med ljudmi. Sem pa spada še lokacija, ki je pomembna zaradi svoje prometne infrastrukture in dostopa do podjetja. K postavki organizacijska struktura spadajo organizacijska kultura in vrednote zaposlenih. Učenje v podjetju je namreč precej odvisno od motiviranja zaposlenih in od tega, kako jih motivirati. Tretja postavka so zaposleni, ki so bistvo prenosa znanja in učeče se združbe. Postavka merilni sistemi pa zajema tri možne vrste merjenja in sicer krivuljo učenja, modernejši uravnoteženi sistem kazalnikov in osredotočanje na dodano vrednost na zaposlenega.

2.4.2.1. Infrastruktura

Ideja o ravnanju z znanjem pravzaprav pove, kako znanje povezati v organiziran sistem, od koder bo to znanje ves čas na voljo vsem tistim, ki ga bodo potrebovali, a tako, da se bo le-to stalno nadgrajevalo in pomagalo pri razvoju podjetja (Jug, 2001, št. 15).

Ključ za uspešno uvedbo poslovnoinformacijskega sistema naj bi bil kombinacija najboljših svetovalcev in ustrezne dokumentacije. S slednjo je seveda mišljeno znanje, in sicer znanje o poslovnih procesih, podatkovnih in informacijskih strukturah itd. Vse to znanje vsekakor obstaja v vsakem okolju, težava je le v tem, da ni urejeno, strukturirano, razvrščeno. Porazgubljeno je med številnimi papirji po omarah in predalih, datotekami na množici osebnih in omrežnih računalnikov, praktičnimi izkušnjami posameznikov in elektromagnetnimi nihanji v možganih posameznih ključnih uporabnikov. Čeprav mora biti informatika vključena v poslovno strategijo podjetja, je tudi na tem področju smiselno premisliti o oddaji del in povezavi z zunanjim strateškim partnerjem. Podjetje si s tem zagotovi hitrejši prenos znanja iz informacijske tehnologije v svoje okolje (Domijan, 2002, št. 8).

Slabe strani informacijske tehnologije (IT) kljub vsemu še vedno obstajajo:

- IT ne more nadomestiti človeške inteligence in izkušenj, ampak lahko deluje le kot podpora.
- Včasih se zgodi, da naročnik novih informacijskih sistemov ne ve, kaj točno bi rad in se zanaša na svoje svetovalce, da mu bodo to povedali. A to je napaka – naročnik mora točno vedeti, kaj pričakuje od baze, svetovalci mu lahko le predlagajo, kaj je možno uresničiti in česa ne.

- Informacijskega sistema se ne da vpeljati čez že obstoječe poslovne procese, ampak je najprej potrebna prenova le-teh. Že s prenovo se določeni procesi racionalizirajo in je IT lažje vnesti.

Hkrati moramo biti previdni tudi glede tega, kaj IT lahko naredi. Ali tehnologije ravnanja z znanjem prinesejo prave informacije pravim ljudem ob pravem času? Ali informacijska tehnologija lahko shrani človeško inteligenco in izkušnje? Ali informacijski sistemi lahko razširijo človeško inteligenco?

Malhotra (2002) pravi, da podjetja ne morejo načrtovati dolgoročno, bolj se morajo osredotočiti na »pričakovanje nepričakovanega«. To spet predvideva, da lahko v podjetjih predvidijo prave informacije in ljudi, ki bi jim te informacije morale biti razdeljene, vendar so podatki v teh sistemih brez konteksta, razumsko pogojeni in statični. Sistemi ne skrbijo za obnovo podatkovnih baz. Torej je nemogoče zgraditi model, ki bo napovedal, kdo je prava oseba ob pravem času, kaj šele, da bi napovedal, kaj je prava informacija.

Kljub vsemu je informacijska tehnologija potrebna, ker podjetje lahko svoje baze podatkov uravnava le preko računalnika, papirne oblike zapisov so namreč prepočasne za iskanje. Le na ta način se informacije lahko v doglednem času dostavijo k iskalcu.

2.4.2.2. Organizacijska struktura in kultura

Za učečo se združbo bi bila vsekakor najbolj primerna **organska organizacija**, saj v nasprotju z mehanistično organizacijo poudarja interakcijo posameznika z drugimi, da povezanost ljudi ni le strokovna, da vse znanje in vsemogočnost ni stvar vrha hierarhije ipd. Hierarhija v taki organizaciji se gradi na znanju in sposobnostih in ne le na senioriteti in izkušnjah (Rozman, 2001, str. 28-29).

Možina (2002, str. 21) po Nonaki predlaga posebno organizacijsko obliko, t.i. **hipertekst organizacijo**, ki se osredotoča na krepitev timskega dela. V tej stroki hipertekst pomeni uporabniku prijazno rešitev, ki omogoča preiskovanje velikih količin besedil, številskih in grafičnih informacij. Osnovna značilnost take organizacije je sposobnost preklapljanja med različnimi konteksti znanja, kar omogoča prilagajanje spreminjajočim se zahtevam znotraj in zunaj organizacije in njihovo reševanje. Da se taka organizacija lahko obdrži je potrebna strateška sposobnost nenehnega in ponavljajočega se pridobivanja, ustvarjanj, izkoriščanja in akumuliranja znanja, ki poteka v krožnem procesu (Možina et al., 2002, str. 20-22).

Organizacijska struktura pa je pomembna tudi zato, ker pripomore k ustvarjanju kulture, ki je optimalna za učečo se združbo. **Kultura** je kombinacija skupne zgodovine, pričakovanj, nenapisanih pravil in socialnih norm, ki vplivajo na obnašanje vseh zaposlenih in je bistvena za prenos znanja, saj so prenos znanja in učenje drug od drugega družabne aktivnosti.

Dogajajo se med zaposlenimi, ker je treba povezati ljudi, ki so se pripravljene učiti in ljudi, ki so pripravljene znanje deliti.

Ko se v kulturo vtisne prenos znanja, postane ustvarjanje znanja stalni proces. Podjetje mora tako najprej z vizijo sporočiti zaposlenim in okolju, da je znanje postalo ključna usmeritev podjetja in pot za doseganje njegovih ciljev. Nato je treba spremeniti kulturo podjetja in ustvariti tako ozračje, v katerem je učenje visoko vrednoteno in nagrajeno, v katerem so vsi zaposleni zanj odgovorni in si zaupajo. Skozi strategije mora vključiti učenje v vse svoje dejavnosti, z bolj linearno, decentralizirano strukturo, z manj ravnmi in pregradami pa omogočiti boljše učenje (Pirc, 2000, št. 147).

Organizacije so sestavi razmerij, ki poudarijo pomen ali pa se postavijo na pot ravnanja z znanjem. Tisto, kar ta razmerja drži skupaj, so osnovne vrednote, po katerih živimo. Učenje je način, kako pridobivamo znanje – kar pomeni, da je učeča se združba tista, kjer je kultura osredotočena na povečanje prenosa znanja in na ustvarjanje znanja. Hallova raziskava (Emerald, št. 1, str. 23) pokaže, da ravnatelji in zaposleni delujejo drugače na različnih nivojih, glede na njihove vrednote.

2.4.2.3. Zaposleni

Zaposleni so tisti, ki zagotavljajo, da se najboljše prakse prenesejo znotraj podjetja. To vključuje tehnologijo, delovne procese in znanje zaposlenih. Za uspešen prenos in uvedbo modela prenosa najboljše prakse morajo zaposleni nositi odgovornost za svoja dejanja, hkrati pa avtoriteto, da sami odločajo o določenih stvareh. Morajo se neprestano učiti in biti pripravljene znanje prenašati na sodelavce. Poleg tega morajo biti vključeni v strateške plane in se počutiti varne, če izrazijo svoje mnenje. O zaposlenih sem veliko povedala že v prejšnjih poglavjih.

2.4.2.4. Merilni sistemi

Za podjetje je zelo pomembno, da ima učenje pozitiven vpliv na njegovo uspešnost, zato je treba veliko pozornosti posvetiti merjenju rezultatov učenja. Merimo jih lahko s **krivuljo učenja** (Pirc, 2000, št. 147). Krivulja učenja temelji na predpostavki, da ljudje in združbe postajajo boljše pri svojih opravilih, če se ta opravila ponavljajo. Vendar se tu že pokaže omejitev tega načina merjenja, kajti majhne izboljšave lahko pokažejo boljše rezultate le do določene ravni. Za preseganje te ravni se morajo združbe začeti učiti drugače. Druga omejitev krivulje učenja je, če se v procesu pojavi kakšna nenapovedana sprememba. Zaradi teh omejitev se je krivulja učenja izkazala za nezanesljivo, ker je zaradi različnih razlogov (fluktuacija, standardizirani izdelki ipd.) kazala velik upad produktivnosti na kratek rok, medtem ko so izkušnje podjetij pokazale dolgoročne koristi (Rozman, Pirc, 2002, str. 8-9).

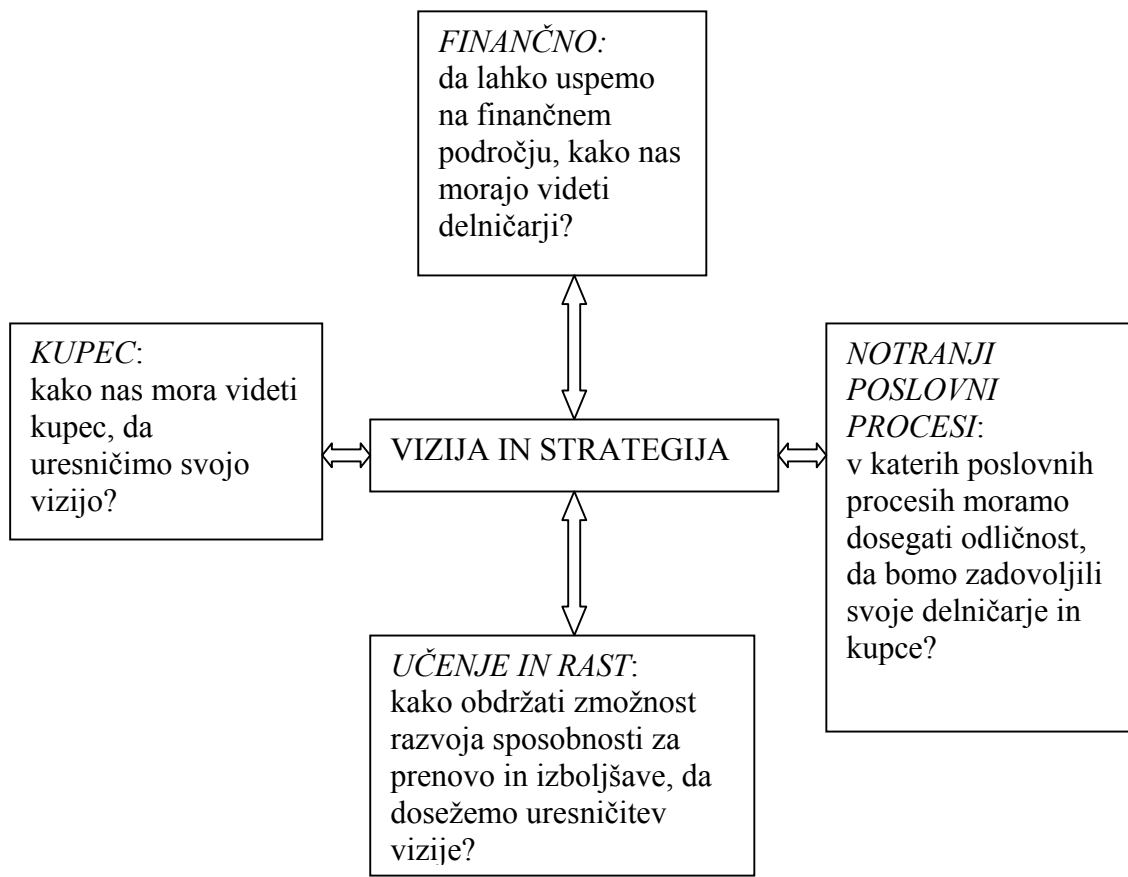
V podjetju je znanje težko kontrolirati, ker se znanje kot tako ne vidi, ampak se udejani v proizvodih in storitvah. Proces ocenjevanja znanja ima eno predpostavko; spremembe morajo biti vidne v temeljih podjetja, samo takrat se jih namreč da interpretirati v povezavi s cilji ravnanja z znanjem. Vendar pa to ne pomeni ocenjevanja znanja v denarni protivrečnosti, ampak ugotavljanje ali je bil cilj dosežen ali ne. Če organizacije ne merijo svojega znanja, ostane proces ravnanja z znanjem nepopoln, ker ni povratnih informacij o možnih popravkih in prilagoditvah (Probst, Raub & Romhardt, 2000, str. 245). Da se lahko proces prenosa nadaljuje, morajo podjetja ta proces povezati s svojo zaželeno konkurenčno prednostjo.

Poleg že navedenih merilnih sistemov obstaja tudi vrsta merilnih sistemov, ki poveže finančne in nefinančne kazalnike. Med njimi postaja vedno bolj priljubljen **uravnotežen sistem kazalnikov** (glej sliko 5). V informacijski dobi mora podjetje vse bolj upravljati z neotipljivimi viri, kot so znanje, odnosi s kupci, blagovna znamka, sposobnosti, kultura. Pri veliko podjetjih neotipljivi viri predstavljajo preko 50 odstotkov vrednosti podjetja. Do sedaj še ni bilo koncepta, ki bi omogočil sistematično upravljanje s temi neotipljivimi viri in jasno prikazal, kako podjetje iz teh virov ustvarja vrednost za kupce in dobiček zase. Preko koncepta uravnoteženih kazalnikov pa lahko podjetje jasno prikaže katera znanja, sposobnosti in sisteme potrebuje (učenje in rast), da bo lahko razvilo potrebne strateške sposobnosti in procese (notranji procesi), ki bodo kupcem zagotovili jasno definirano vrednost (kupci), kar bo podjetju omogočilo doseganje zelenih finančnih ciljev (finance) (Ložar, 2001).

Obstaja pa še en način meritve uspešnosti uvedbe učeče se organizacije, in sicer **osredotočanje na dodano vrednost**. Faktor osredotočanja na dodano vrednost omogoča podjetju večjo izkoriščenost sposobnosti zaposlenih in s tem večjo kapaciteto učenja in izboljševanja poslovanja podjetja.

Prof. Pulić (Horvat, 2002, št. 102) je uvedel Model dodane vrednosti intelektualnega kapitala, katerega izhodišče je, da podjetja spremljajo poslovanje z vidika poslovnega izida in se pri tem preveč osredotočijo na stroške. Matjaž Maček, direktor Inštituta za intelektualni kapital, pravi, da v današnji novi ekonomiji ni najpomembnejše samo obvladovanje stroškov ampak tudi ustvarjanje vrednosti, o čemer tradicionalni računovodski izkazi ne govorijo (Horvat, 2002, št. 102). Ta model omogoča primerjavo učinkovitosti med podjetji z bilančnimi podatki, tako da se od vseh prihodkov od prodaje odšteje vse stroške od prodaje, razen stroškov zaposlenih.

Slika 5: Uravnoteženi sistem kazalnikov



Vir: Kaplan, Robert S, and Norton, David P, 1996, str. 9.

2.4.3. ZUNANJI VPLIVI

Nobeno podjetje ne obstaja neodvisno od okolja, zato so zanj izrednega pomena tudi zunanji vplivi. Zunanji udeleženci, ki so pomembni za učečo se organizacijo, so kupci, dobavitelji, država, partnerji, konkurenti in skupnost, v kateri se nahaja. Kupci so pomemben vir informacij: ideje za izboljšave, informacije o konkurenci na trgu, kar omogoča takojšen odziv z izboljšavo storitev in prodajnih poti (Pirc, 2000, str. 46). Dobavitelji so pomembni, ker je uspeh podjetja odvisen od uspeha celotne mreže. Ko govorimo o mrežah združb, mislimo na njihovo povezovanje z namenom izkoriščanja določenih prednosti. Prednosti so lahko nižji stroški, ekonomija obsega, večja moč na trgu in tudi določeno znanje. Za dobro učenje pa morajo biti izpolnjeni pogoji, kot so sodelovanju naklonjena kultura in medsebojno zaupanje med udeleženci (Pirc, 2000, str. 46). Poslovni partnerji so prav tako pomemben vir informacij, z njimi lahko delimo znanje o kupcih, procesih, operativnih zmožnostih itd.. Skupnost, v kateri se podjetje nahaja, temelji na dejstvu, da so v njej potencialni kupci in zaposleni (Pirc, 2000, str. 47).

Podjetje mora za uspešno delovanje in za prepoznavanje svojih in tekmečevih šibkih točk budno spremljati premike, načrte in strateška povezovanja tekmecev. Če tega ne spremlja, nima pregleda nad svojim dejanskim položajem na trgu in lahko sprejme napačne odločitve.

2.4.4. UPORABA MODELA IN TEŽAVE PRI UPORABI

Ob spoznavanju značilnosti in pa predvsem velike uporabnosti modela se je porodilo vprašanje: zakaj vsa podjetja ne uporabljajo modela prenosa najboljše prakse? Kljub temu, da imajo ljudje naravno nagnjenje, da se želijo učiti in učiti druge, se pojavljajo problemi, ki preprečujejo hiter prenos najboljše prakse. Ti problemi so lahko logistični ali kulturni. Leta 1994 (O'Dell, Grayson, str. 23) je bila izpeljana raziskava o tem, koliko časa preteče, da se uveljavljena praksa prenese drugam. Ugotovitve so pokazale, da traja dve leti, preden zaposleni prakso vzamejo za svojo.

Profesor Szulanski, pobudnik in izvajalec raziskave, je izpostavil štiri ključne ovire:

- Nevednost: zaposleni, ki določeno znanje že imajo, se ne zavedajo, da nekdo drug potrebuje njihovo znanje. Hkrati pa tisti, ki to znanje iščejo oziroma potrebujejo, ne vedo, da nekdo v podjetju ta znanja že ima.
- Pomanjkanje možnosti za absorbiranje: tudi če zaposleni vedo, kje dobiti znanje, nimajo časa ali virov, da bi se v to znanje bolj poglobili in ga uporabili.
- Pomanjkanje medsebojnih odnosov: ljudje se učijo od ljudi, ki jim zaupajo in jih spoštujejo. Če dva ravnatelja nimata nobenih medsebojnih odnosov, ne more priti do prenosa najboljše prakse.
- Pomanjkanje motivacije: zaposleni ne najdejo pravega razloga za prenos najboljše prakse.

To pomeni, da prenos najboljše prakse običajno ne uspe zaradi tega, ker sprejemnik nima dovolj znanja ali motivacije, da bi prepoznal vrednost najboljše prakse in njene uporabe za svoje namene.

3. PODJETJE BTC D.D. KOT UČEČA SE ZDRUŽBA

3.1. PREDSTAVITEV PODJETJA BTC D.D.

Podjetje BTC d.d. je bilo ustanovljeno leta 1954 kot preprosto skladišče za potrebe ljubljanske trgovinske dejavnosti, do leta 1966 je postalo največje carinsko skladišče za potrebe takratnega jugoslovanskega trga, leta 1970 pa največji evropski kopenski blagovni terminal. Od leta 1974 do 1988 so bile ustanovljene enote Novo mesto, Carinska cona in Murska Sobota, leta 1990 pa se je vodstvo odločilo prenoviti skladišča in preobraziti podjetje v trgovinsko središče. Istega leta je bila ustanovljena delniška družba kot naslednica podjetja v družbeni lasti. Z letom 1996 je bil zaključen proces lastninjenja, 1997 pa so BTCjeve

delnice prodrle na mednarodni trg. Z mednarodnega trga so izstopile leta 2001 z managerskim odkupom delnic. Sledilo je odprtje poslovne stolpnice in Cityparka leta 2001, letos pa so odprli Sparovo skladišče.

BTC d.d. je danes javna delniška družba s 302 zaposlenima. Zaposleni delničarji predstavljajo 62% lastniške strukture, Slovenska razvojna družba 12% in tuji delničarji 26%. V tabeli 2 so prikazani izbrani finančni podatki podjetja za leto 2002.

Tabela 2: Izbrani finančni podatki za celoten BTC d.d. za leto 2002

Izbrani finančni podatki	
Izbrani podatki iz izkaza uspeha	
Čisti prihodki iz prodaje	7.062.424.000
Poslovni izid iz poslovanja	2.900.700.000
Donosnost na investirani kapital ¹	10,8%
Izbrani podatki iz bilance stanja	
Opredmetena osnovna sredstva	29.341.673.000
Investirani kapital (povprečni)	27.753.487.000

Vir: Interni podatki podjetja BTC d.d., bilanca stanja in izkaz uspeha za leto 2002.

Glavni dejavnosti družbe sta upravljanje s poslovnimi prostori, ki prinaša 70% prihodka ter logistika (24% prihodka). V naslednjem obdobju bo razvoj podjetja BTC d.d. usmerjen v povečanje nakupovalnih in poslovnih površin, logistično in distribucijsko dejavnost, nakup zemljišč za nadaljnji razvoj, vlaganje v zabaviščno dejavnost itd.

Poslanstvo delniške družbe BTC d.d. obsega razvoj, vodenje, investiranje in upravljanje območij s prostori namenjenimi poslovni, trgovinski, zabavni in športno-rekreativni dejavnosti ter razvijanje poslovnih in tehničnih procesov logistike in distribucije. Za prihodnje naložbe je družba izdala za 40 mio SIT hipotekarnih obveznic, s čimer bo zgradila vodni park in prenovila objekt, namenjen pretežno zabaviščni dejavnosti, kupila zemljišča in razširila osrednje nakupovalno središče v Murski Soboti. V naslednji fazi bo BTC d.d. izpopolnil manjkajoče člene BTC Cityja, predvsem s področja rekreacijsko-zabavnih dejavnosti.

¹ROIC oziroma donosnost na investirani kapital je najbolj kredibilen kazalnik, saj nam pokaže, kako uspešno podjetje uporabi denar (izposojen ali lastni kapital), ki je investiran v aktivnosti oziroma posle podjetja (WebFinance, 2003). Izračuna se ga po formuli:

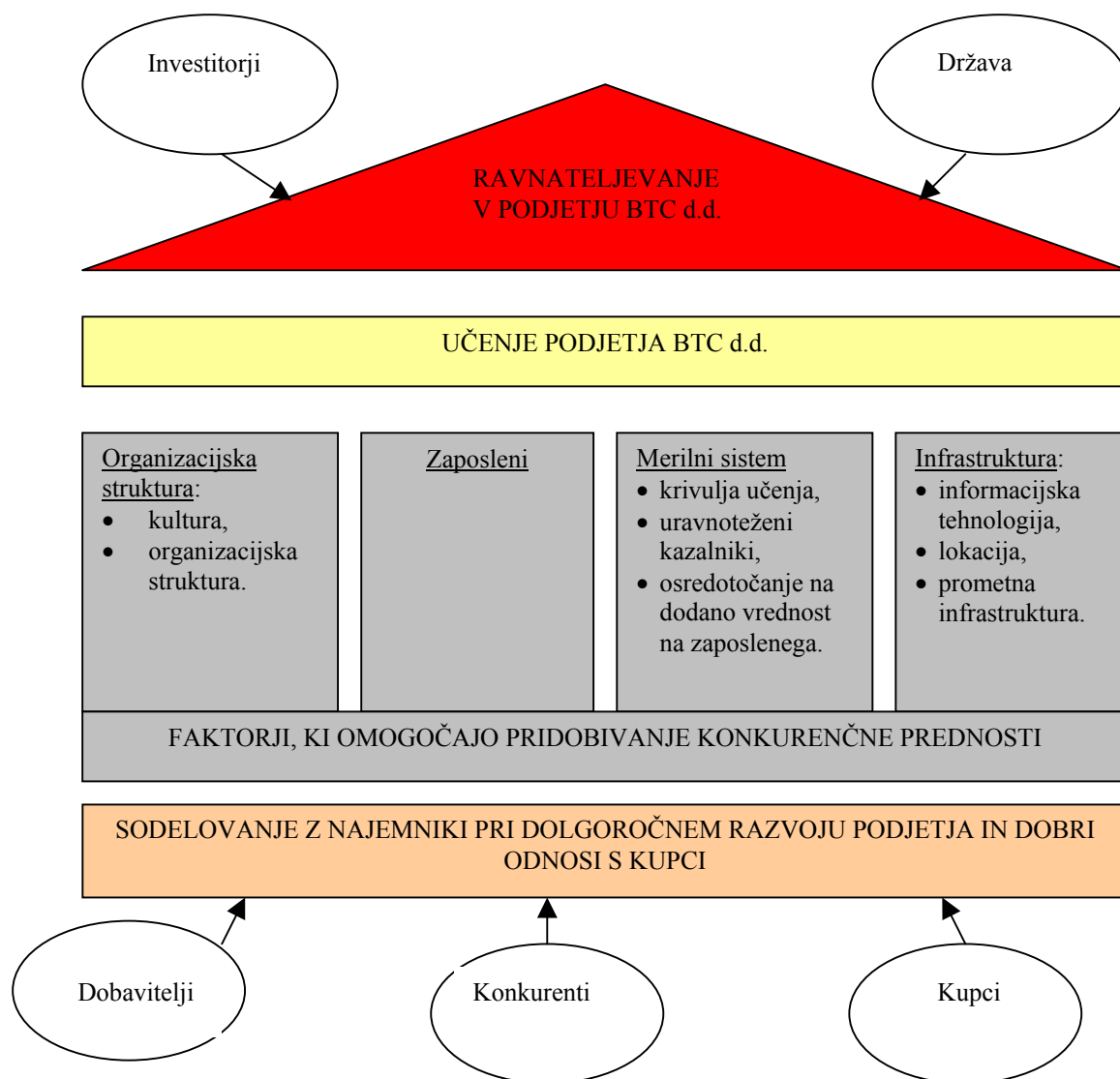
$$\frac{\text{Poslovni izid iz poslovanja}}{\text{Povprečna opredmetena osnovna sredstva + povprečne kratkoročne terjatve iz poslovanja + povprečne aktivne časovne razmejitev - povprečne kratkoročne obveznosti iz poslovanja - povprečne pasivne časovne razmejitev}}$$

Organizacijska struktura BTC d.d. ni pretirano hierarhična. Glavni organ odločanja je uprava, sestavljena iz štirih članov: direktor finančno-računovodskega sektorja, direktor investicijskega sektorja, generalna sekretarka in predsednik uprave. Neposredno temu je odgovoren poslovodni odbor iz 8 članov, ki so znotraj podjetja odgovorni za posamezna področja. BTC d.d. ima 4 poslovne enote, in sicer PE Ljubljana, Murska Sobota, Novo mesto in Logistični center. Poslovne enote so notranje lahko naprej razdeljene, vendar za glavne dejavnosti skrbijo podporni sektorji, kot so kadrovsko-pravni sektor, finančno-računovodski sektor, investicijski sektor, sektor za PR in marketing.

3.2. MODEL PRENOSA NAJBOLJŠE PRAKSE V PODJETJU BTC D.D.

Zaradi uporabnosti modela prenosa najboljše prakse sem se odločila njegovo uporabo prikazati na konkretnem primeru podjetja. Tako bom v nadaljevanju teoretičen model aplicirala na podjetje BTC d.d., pri čemer bom posebej analizirala vse njegove sestavne dele.

Slika 7: Prenovljen model prenosa najboljše prakse, apliciran na podjetje BTC d.d.



Iz Slike 7 na strani 29 je razvidno, da je temeljna konkurenčna prednost podjetja BTC d.d. tesno sodelovanje z najemniki pri dolgoročnem razvoju podjetja in dobri odnosi s kupci. Temeljna konkurenčna prednost je temelj pri pridobivanju strank in vzdrževanju zadovoljstva kupcev. Faktorji, ki omogočajo pridobivanje te prednosti in na kateri konkurenčna prednost sploh sloni, so organizacijska struktura in kultura, zaposleni, merilni sistem in infrastruktura. Konkurenčna prednost in faktorji, ki jo podpirajo, so podlaga za učenje združbe, ki pa ga obvezno podpira tudi ravnateljstvo podjetja. Na celoten sistem oziroma proces učenja in pridobivanja konkurenčnih prednosti vplivajo zunanji faktorji, ki so opredeljeni v krogih zunaj strukture prenosa najboljše prakse.

Namen proučevanja oziroma prenove modela je pomagati podjetju k boljši izrabi svojih konkurenčnih prednosti in svetovati glede uvajanja učeče se združbe ter opredeliti vlogo ravnateljev pri tem procesu. V nadaljevanju bom podrobneje prikazala vse elemente modela.

3.2.1. VIR KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA BTC D.D.

Temeljni vir konkurenčne prednosti podjetja BTC d.d. leži prav v dobrih odnosih z zunanjimi vplivi in sicer v dobrem **sodelovanju z najemniki pri dolgoročnem razvoju podjetja in v dobrih odnosih z njihovimi kupci**. Posebnost podjetja BTC d.d. je, da podjetje deluje kot krovna družba za vse svoje najemnike. V javnosti se pojavlja tako samostojno kot tudi preko svojih najemnikov (na primer Kolosej se oglašuje kot samostojna enota, hkrati pa kot del BTC Cityja). Za podjetje so kupci najemniki, hkrati pa so mu kot krovnemu podjetju pomembni tudi kupci, se pravi tisti, ki pridejo v BTC po nakupih. Strategija dobrih odnosov s kupci in sodelovanja z najemniki se osredotoča na to, da se znanje uporabi za povečanje razumevanja zaposlenih kako prodati, tržiti in nuditi poprodajne storitve najemnikom bolj učinkovito in uspešno ter se trudi to znanje prenesti na najemnike, da bodo le-ti znali podobno ravnati s svojimi kupci. Posledično se povečajo prihodki tako podjetja BTC d.d. kot tudi najemnikov, zmanjšajo se stroški prodaje, poveča se zadovoljstvo najemnikov in vseh kupcev, ki pridejo v BTC.

Management odnosov s strankami (Customer Relationship Management) je koncept, ki so ga pričeli intenzivno uvajati tudi v BTCju. Osnova za izvajanje koncepta ravnanja odnosov s strankami v praksi je uvedba sistema skrbništva. V poslovni enoti Ljubljana so pričeli s tovrstnimi intenzivnimi pripravami v prvi polovici leta 2002. V tem primeru prevzame skrbnik odgovornost za poslovne partnerje v objektu in skrb za sam objekt, s čimer ima pregled nad celotnim poslovnim oziroma finančnim stanjem, pa tudi vzdrževanjem in ostalo tekočo problematiko. Komercialistom so poleg obstoječih določene še nove naloge iz naslova skrbništva. Te obsegajo redne pogovore – glede na problematiko in obseg – s poslovnimi partnerji, spremljanje in analizo tržnega položaja partnerjev, trženje dodatnih storitev, tekoče reševanje problematike poslovnega partnerja in vzdrževanje objekta, spremljanje reševanja sprejetih ukrepov za poslovne partnerje in objekt, spremljanje

obiskovalcev po objektih in k poslovnim partnerjem, urejanje in vodenje dokumentacije, predlaganje novih programov in priprava pisnih poročil.

Določen je bil tudi seznam ključnih partnerjev, ki so iz različnih vidikov za BTC d.d. zelo pomembni. Z njimi je poleg zgoraj naštetih nalog potrebno še intenzivnejše sodelovanje (Bojko, Glasilo BTC, 2002).

Poleg dobrega sodelovanja, ki je vir uspeha podjetja BTC d.d., pa je zanj po moji oceni ključna tudi lokacija. Lokacija podjetja BTC d.d. pomeni prednost, saj se na enem mestu nahaja več trgovin, s čimer se doseže večjo koncentriranost nakupovalnega središča. S tem mu je omogočena večja koncentriranost najemnikov na enem mestu in na ta način hitrejši prenos znanja in idej. Res, da se pojavlja vedno več konkurence na področju trgovskih centrov, vendar imajo konkurenti podjetja BTC d.d. drugačen sistem poslovanja. Mercator na primer ponuja poleg živilskega hipermarketa kot dodatno ponudbo trgovine z drugačno ponudbo. Pri podjetju BTC d.d. pa je ravno obratno. BTCjeva glavna dejavnost so trgovine z drugačno dejavnostjo, saj v centru pozornosti ni živilska trgovina, ampak je to le dodatna ponudba. Ravno tako ima kot dodatno ponudbo na svojem območju športno središče in multikino. Vse to še dodatno popestri ponudbo in privabi kupce, da na območju ostanejo dalj časa.

3.2.2. FAKTORJI, KI OMOGOČAJO PRIDOBIVANJE KONKURENČNE PREDNOSTI

3.2.2.1. Infrastruktura

Na področju infrastrukture je podjetje BTC d.d. v zadnjem času naredilo velik napredek. Z letom 2001 so uvedli nov informacijski sistem kontrolinga, in sicer t.i. sistem OLAP kocke. S tem sistemom je poslovanje posameznih poslovnih enot s finančnega vidika pregledno in hitro dostopno vsem zainteresiranim v podjetju. Ravno tako se je poenotila baza klientov, da ne prihaja več do podvajanja, ki je dostopna vsem zaposlenim. Podjetje je še med drugim uvedlo tudi intranet.

Z uvedbo ustrezne infrastrukture so v podjetju izpolnjeni prvi pogoji za sistematično beleženje in zajemanje znanja, hkrati pa je omogočen tudi enostaven prenos. Seveda pa sama razpoložljivost infrastrukture še ne zagotavlja, da jo bodo zaposleni tudi uporabljali. Zato sem v podjetju BC d.d. z anketo med zaposlenimi preverila, koliko se razpoložljiva infrastruktura dejansko uporablja. Rezultate bom prikazala v nadaljevanju diplomskega dela.

Kar se tiče prometne infrastrukture podjetja BTC d.d., ki je za vsako nakupovalno središče še kako pomembna, ima podjetje BTC d.d. pomembno slabost »vsega na enem mestu« - to so slabe povezave z mestnim središčem. Zato se potencialni kupci pogosto raje odločijo za

najbližji Mercatorjev center za nakup najnujnejših potrebščin, kot pa, da bi se predali gneči v BTCju. Prometna gneča je delno razrešena z vpeljavo krožišč, vendar na tem področju ostaja še veliko možnosti za izboljšave.

3.2.2.2. Organizacijska struktura in kultura

Prednost BTCja je v tem, da imajo precej sploščeno hierarhično strukturo, kar pomeni, da se komunikacija v podjetju kot tudi z javnostmi odvija dokaj hitro. Tako najemniki ne komunicirajo izključno z managementom, ampak s tisto osebo, ki jo v tistem trenutku potrebujejo. Komuniciranje poteka vertikalno, horizontalno in diagonalno. Večjih motenj ni, kar je pozitivno z vidika pretoka znanja in informacij.

Iz raziskave o organizacijski klimi, ki sem jo izvedla (Ložar, 2002) je razvidno, da zaposleni do vodilnih čutijo precej zaupanja, tudi po nasvete prihajajo k svojim vodjem. Skoraj polovica jih pravi, da je vodja tisti, ki jih seznanja s cilji in smotri poslovanja, s tem pa se jih 23% ne strinja. Razveseljiv pa je podatek, da se 72% zaposlenih lahko po nasvet obrne na svojega vodjo, le en zaposleni meni, da se ne more. Večina se jih tudi strinja, da vodje od njih pričakujejo lastno iniciativo. Poleg tega se zaposleni dobro razumejo s sodelavci in prijaznost do najemnikov se jim zdi samoumevna. Vse to gradi kulturo zaupanja, ki je pomembna za prost pretok znanja v podjetju.

Zaposleni so povečini našli zadovoljstvo v svojem delu, kar seveda odseva tudi v kulturi podjetja. Naloge posameznika so jasno določene, nedvoumne in vsakemu določajo njegovo mesto, s čimer so zadovoljni. Poleg tega so zadovoljni s pozornostjo, ki so jo deležni s strani podjetja, z zavzetostjo podjetja za doseganje ciljev in pa s tem, da so sami del tega podjetja. V BTCju je torej zelo pomembna pripadnost podjetju in na tej pripadnosti se gradi precej projektov. Zaposleni se trudijo po svojih najboljših močeh, da bi podjetje izkazalo dobre rezultate, ker je večina od njih delničar podjetja in so v podjetju že vrsto let. Seveda pa je z vidika ustreznosti organizacijske strukture in kulture za spodbujanje učenja v podjetju BTC d.d. še dovolj prostora za vrsto izboljšav. Področje, ki se je izkazalo za pomanjkljivo, je obveščенost o dogodkih v podjetju, po mnenju zaposlenih je izboljšave potrebna tudi dolžina delavnika, ki pa je v veliki meri odvisna tudi od urejenosti in discipliniranosti posameznika. Nezadovoljstvo pa so zaposleni izrazili tudi glede možnosti napredovanja.

3.2.2.3. Zaposleni

Zaposleni v podjetju BTC d.d. so načeloma zadovoljni s svojo službo. Iz zgoraj omenjene raziskave (Ložar, 2002) sem ugotovila, da se 59% zaposlenih počuti v službi cenjene in uspešnega, 49% zaposlenih čuti, da so njihove ideje upoštevane. Vendar pa služba več kot polovici (56%) zaposlenim vzame več časa, kot bi si sami želeli oziroma začrtali. 56% zaposlenih meni, da je varnost njihovega delovnega mesta odvisna od njihovih sposobnosti,

oziroma če bodo dobro delali, se jim ni treba bati za delovno mesto. To pa je v veliki meri odvisno od njihove sposobnosti za neprestano učenje in izobraževanje.

Podjetje veliko vlaga v izobraževanje zaposlenih, saj se zavedajo, da je znanje kapital, tako je poleg standardnih oblik izobraževanja (računalniška in jezikovna izobraževanja) v letu 2002 potekalo izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, s posebnim poudarkom na izobraževanju v okviru uresničevanja projekta »BTC 2004«. Projekt temelji na izboljšanju odnosov s strankami, najemniki in obiskovalci. Politika izobraževanja v BTCju je torej tesno povezana s strateškim razvojem družbe, z njenimi razvojnimi in operativnimi programi.

V hitro spreminjajočem se poslovnem okolju je pomembno, da so zaposleni seznanjeni z različnimi vidiki reševanja izzivov in možnimi orodji za povečanje učinkovitosti. Samo na ta način lahko pričakujejo njihove inovativne rešitve in pobude. Inovacije - najsi skupaj na področju storitev ali poslovnih procesov - pa so edini vzvod za večanje donosnosti poslovanja.

Ravno to stremenje k večji donosnosti in zaradi večjih sprememb v poslovanju, ki so posledica čedalje močnejše konkurence na domačem trgu, in sprememb, ki prihajajo z vstopom Slovenije v Evropsko Unijo, je BTC d.d. tudi v letošnjem letu namenil veliko virov za izobraževanje svojih kadrov. K slednjemu je še posebej botrovalo dejstvo, da so zaradi prostorskih omejitev prisiljeni narediti prehod z dosedanjih ključnih sposobnosti »razvoja prostora« na ključne sposobnosti »razvoja stranke«. Sprememba ključnih sposobnosti pomeni velik zalogaj za podjetje in mora biti v veliki meri podprta z izobraževanjem, prerazporejanjem in prekvalificiranjem zaposlenih. Pojavljajo se vse večje potrebe po komercialnih znanjih in sposobnostih, zato je bil največji poudarek namenjen prav usposabljanju in izobraževanju na področju komerciale in vodenja.

Vendar pa je potrebno poudariti, da je izobraževanje le en vidik učeče se združbe in podjetje se bo moralo za dodatno izboljšanje vpeljave prenosa znanja še potruditi, s čimer bodo poželi še boljše rezultate.

3.2.2.4. Merilni sistemi

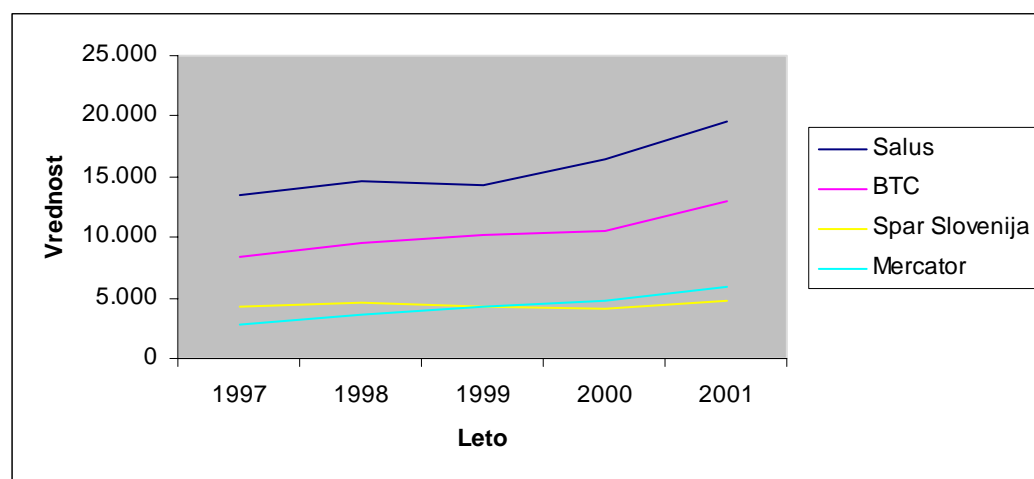
Merilni sistem je namenjen ugotavljanju rezultatov s področja učenja in njihov vpliv na uspešnost podjetja. Podjetje BTC d.d. ima že nekaj let med slovenskimi podjetji najvišjo dodano vrednost na zaposlenega. Med seboj sem primerjala podatke o dodani vrednosti glede na tri podjetja in sicer dve podjetji, katerih glavna dejavnost je trgovina na drobno in farmacevtsko podjetje, kjer so dodatne vrednosti na zaposlenega največje.

Tabela 3: Dodana vrednost na zaposlenega v 000 SIT po letih, brez upoštevanja inflacije

Leto	BTC d.d.		Mercator d.d.		Spar Slovenija d.o.o.		Salus d.d.	
	Število zaposl.	Dodana vrednost	Število zaposl.	Dodana vrednost	Število zaposl.	Dodana vrednost	Število zaposl.	Dodana vrednost
1997	288	8.396	3.763	2.825	471	4.245	105	13.422
1998	287	9.573	3.013	3.554	640	4.547	115	14.629
1999	300	10.137	3.051	4.284	762	4.297	122	14.279
2000	310	10.554	3.308	4.814	945	4.106	128	16.470
2001	308	13.029	3.482	5.936	1.145	4.813	132	19.563

Vir: Finančni podatki družb na Poslovnem spletu, 2003.

Slika 8: Dodana vrednost na zaposlenega po letih v 000 SIT v različnih podjetjih



Vir: Tabela 3, na strani 34.

Slovensko povprečje trgovine na drobno za leto 2000 je znašalo 3,4 mio SIT (16.266 EUR, prevedeno s tečajem EUR/SIT za 31.12.2000). Najvišjo dodano vrednost na zaposlenega, glede na slovensko povprečje, imajo poleg specifičnih panog, kjer se zaposluje visoko izobražen kader (računalniška, farmacevtska in industrija z lastnim razvojem), največji slovenski trgovci. To so tisti, ki se odločajo za gradnjo velikih trgovskih centrov in tisti, ki zapirajo nedonosne prodajalne v krajih z nizko kupno močjo.

Da bi v podjetju še bolj zasledovali vpliv znanja in učenja na uspešnost, so se odločili za uvajanje sistema uravnoteženih kazalnikov. Prvi vidik preoblikovanja je usmerjen v opredelitev meril uspešnosti in učinkovitosti posameznih ključnih procesov za doseganje in povečevanje konkurenčnosti. Za merila se bodo uporabila merila, izhajajoča iz prejšnjih projektov ali pa se bodo prepoznala nova merila na osnovi kreativnih delavnic z nosilci procesov. Z metodologijo sistema uravnoteženih kazalnikov bodo povezali finančne vidike poslovanja z vidiki zadovoljstva odjemalcev, vidiki notranjih procesov ter vidiki učenja in rasti posameznikov, skupin in potrebne infrastrukture.

3.2.3. UČENJE V PODJETJU BTC D.D.

S pomočjo analize faktorjev sem ugotovila, da so v podjetju postavljeni nekateri potrebni temelji, na katerih lahko gradi svoje učenje. Da pa bi o tem izvedela še kaj več od samih zaposlenih, sem se odločila za izvedbo ankete.

Kot najbolj objektiven pripomoček za ugotavljanje prisotnosti procesa učenja so se izkazali vprašalniki. Ti vsebujejo trditve, na katere so zaposleni odgovarjali z izbiranjem zanje najbolj primerne odgovora. Na podlagi analiziranja teh odgovorov sem ugotovila, v kakšni meri so zaposleni zadovoljni z učenjem v združbi in koliko v njem sami sodelujejo.

Namen raziskave je bilo ugotoviti dejansko prisotnost učenja oziroma prenosa znanja v podjetju BTC d.d. Pri sami raziskavi sem se osredotočila predvsem na ljudi in njihove izkušnje z omenjenimi procesi. Že vnaprej sem, glede na predhodnje izkušnje z anketo o klimi, pričakovala slab odziv (zaradi obilice dela, obsega vprašalnika, sestave vprašalnika, nepoznavanja področja, nemotiviranosti za reševanje ipd.), zato je anketa prirejena tako, da se osredotoča le na najbolj kritična vprašanja.

3.2.3.1. Metodologija raziskave

Za čim večjo verodostojnost ocenjevanja prisotnosti procesa učenja v podjetju je pomembno, da sodeluje večina zaposlenih, saj le tako lahko dobimo približno realno sliko. Ker je v podjetju zaposlenih več kot 300 ljudi, sem se odločila, da se bom osredotočila le na ljudi, ki delajo v upravi v Ljubljani, ostale poslovne enote niso zajete. V poslovni enoti Ljubljani je bilo razdeljenih približno 50 anket, 34 zaposlenih mi je anketo vrnilo.

Proces preučevanja učenja združbe s pomočjo vprašalnikov je potekal po naslednjih korakih: prva faza je vključevala **pripravljalna dela**, kjer sem poskušala ugotoviti tehnične vidike za proučevanje. Druga faza je zajemala **sestavo vprašalnika**, kjer sem se odločila, da zaposlenim sama podam odgovore, oziroma so sodelujoči dobili možnost izbiranja, ali se s trditvijo strinjajo, saj je to najboljši način, da odgovore na trditve lahko enostavno primerjam in analiziram. Tretja faza je vključevala **zbiranje odgovorov**, kjer je bil pomemben predvsem pristop do sodelujočih. Za rešitev tega problema ponavadi zadošča obljuba, da je anketa anonimna. Četrta faza je vsebovala **analizo odgovorov** - izpolnjene ankete sem pregledala in podala rezultate na čimbolj jasen način. Zadnja faza pa zajema **predstavitev rezultatov**, ki je pomembna predvsem zato, ker rezultati ankete niso nujno takšni, kot jih je pričakoval naročnik ali vodstvo.

Za ugotavljanje stanja sem uporabila pisno anketo. Anketa je bila izvedena anonimno. Večini izbranih anketirancev sem ankete razdelila v prvih dveh dnevih tedna in jih prišla iskat v četrtek in petek. Kot že rečeno, izpolnjenih je bilo 34 anket. Anketni vprašalnik (glej prilogo

A) je vseboval štiri sklope zaprtih vprašanj in je sestavljen iz dveh delov: uvodni del, kjer sem na kratko razložila namen ankete in prvi del ankete predstavlja vprašanje oziroma trditve, na katera anketiranci odgovarjajo tako, da izberejo eno od možnosti, ki se jim zdi najbolj ustrezna. Zaposleni so morali z ocenami od 1 (se močno ne strinjam s trditvijo) do 5 (močno se strinjam s trditvijo) oceniti, koliko po njihovem mnenju navedene trditve držijo. Želela sem postaviti takšne trditve, da bo vsak lahko izrazil svoje mnenje, kljub temu, da delajo na različnih področjih. Posebno pozornost sem posvetila postavljanju trditev, da so razumljive, niso provokativne ali napačne, saj bi bilo nerealno pričakovati, da bodo ljudje odgovarjali iskreno, če ne bodo razumeli ali če ne bodo hoteli razumeti vprašanj.

V **sklopu vprašanj o organizacijski kulturi** me je zanimalo predvsem, koliko podjetje spodbuja učenje in timsko delo ter koliko se v podjetju upošteva mnenje zaposlenih. Poleg tega me je zanimalo, koliko podjetje oziroma zaposleni sodelujejo z zunanjimi sodelavci in ali imajo od tega korist v smislu učenja združbe. Vprašanje, ki sem ga v tem sklopu postavila je bilo tudi vprašanje o obveščenosti o dogodkih v podjetju.

Pri **preučevanju osebnega odnosa do izmenjave znanja** me je zanimalo, kako zaposleni vidijo nujnost učenja v podjetju, koliko so zavezani k izboljšavam, kako se kombinirajo znanja med njimi in sodelavci, koliko cenijo strokovnost kolegov. Postavila sem tudi vprašanje glede dostopnosti informacij.

V **sklopu vprašanj o obnašanju sodelavcev v delovnem okolju** me je zanimalo, koliko so si medsebojno pripravljene pomagati, koliko si med seboj zaupajo in če se jim zdi, da so tudi sodelavci pripravljene na delitev oziroma prenos svojega znanja na ostale zaposlene.

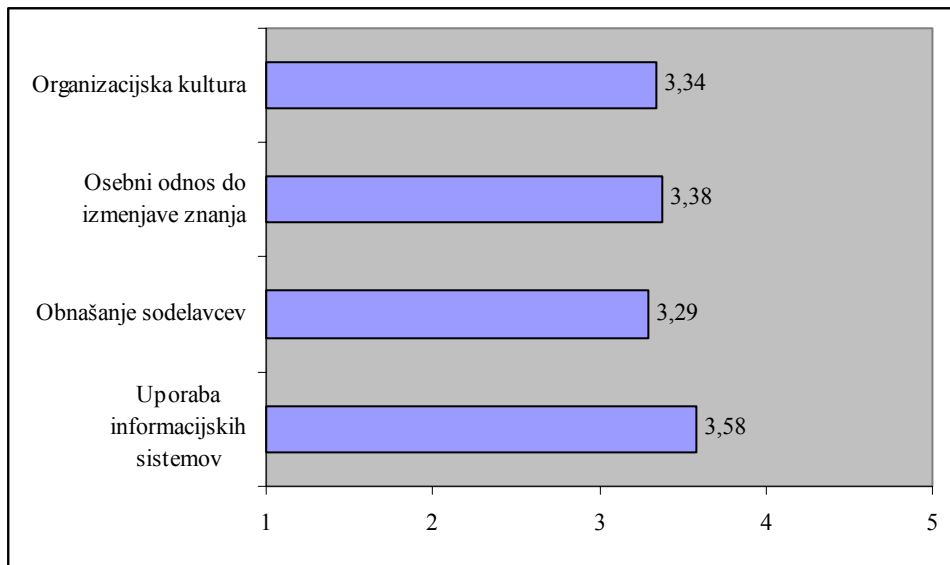
Pri zadnjem sklopu vprašanj sem spraševala po **intenzivnosti uporabe informacijskih sistemov**, in sicer v kakšni meri uporabljajo elektronsko pošto, če znajo dostopati do razpoložljivih informacij in če se znanje, ki ga pridobijo na zunanjih izobraževanjih, po njihovem mnenju z lahkoto prenese na sodelavce.

3.2.3.2. Rezultati raziskave in komentar

Rezultati raziskave so potrdili domnevo, da je stanje procesa učenja oziroma prenosa znanja deloma zadovoljivo. Obstaja pa še veliko prostora za izboljšave in tega se zaposleni zavedajo. Glavne ugotovitve bom prikazala v nadaljevanju po posameznih sklopih vprašanj, sklope pa bom tudi primerjala med seboj. Za grafični prikaz glej prilogo B.

Iz vseh štirih sklopov sem ugotovila, da so zaposleni načeloma zadovoljni s procesom učenja v podjetju, saj je povprečna ocena vseh štirih sklopov 3,37, vendar je opazno tudi, da so se velikokrat odločali za nevtralno oceno 3. Možni razlogi za to so, da anketiranci niso razumeli vprašanja, niso želeli podati svojega mnenja, niso želeli dati nižje ocene (vzrok v tem je pripadnost podjetju) ali pa nemotiviranost za izpolnjevanje ankete.

Slika 9: Povprečje vseh štirih sklopov vprašalnika



Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.

Pri prvem sklopu vprašanj je bila najboljše ocenjena trditev, da zaposleni upoštevajo želje in ideje kupcev ter najemnikov, povprečna ocena je bila 3,7. Pomembnost tega dejavnika sem sicer opredelila že pri konkurenčnih prednostih podjetja in pri faktorjih, ki le-to podpirajo. Nekoliko slabše je bila ocenjena trditev izmenjava znanja med sodelavci, ki je bila ocenjena s 3,6. Z raziskavo sem med drugim ugotovila tudi, da imajo zaposleni občutek, da podjetje spodbuja nove ideje in nove rešitve, povprečna ocena je bila 3,1. Ravno tako so zaposleni mnenja, da podjetje spodbuja prenos znanja med njimi in da jih nadrejeni dovolj obveščajo o dogodkih v podjetju. Povprečni oceni sta 3,3 oziroma 3,1. Nekoliko vprašljiva pa je trditev izražanja lastnega mnenja, vendar ne vemo, ali si zaposleni upajo povedati svoje mnenje oziroma se bojijo, da bodo naredili napako, ker pričakujejo posledice. Iz teoretičnega dela pa vemo, da se največ naučimo ravno iz napak in da bi zaposleni morali biti pripravljeni izraziti svoje mnenje. Postavlja pa se vprašanje glede realnosti rezultatov vprašalnika, če se zaposlenim resnično zdi, da svojega mnenja ne morejo svobodno izraziti.

V sklopu, ki je ocenjeval osebni odnos sem spraševala predvsem po osebnem odnosu zaposlenih do izmenjave znanja in sodelovanja med sodelavci. Najbolje ocenjena trditev je bila, da se zaposleni zavedajo, da več glav več ve in da je sodelovanje ter timsko delo vedno prineslo boljše rešitev problema. Iz tega sledi, da so zaposleni in vodstvo ugotovili, da prenašanje znanja daje številne koristi. Relativno dobro sta ocenjeni tudi trditvi, da so zaposleni zavezani k neprestanemu učenju in stremenju k izboljšavam in da se zavedajo pomena učenja in znanja v podjetju. To je razvidno tudi iz trditve, ki je bila ocenjena s 3,3, da se je večina strokovnega znanja razvila ob delu s sodelavci in iz trditve, da se zaposleni veliko naučijo od ostalih zaposlenih, ki je bila ocenjena s 3,2. Najslabše je bila ocenjena dostopnost do informacij. Kar se ne sklada z ugotovitvami Raziskave o organizacijski klimi (Ložar, 2002), kjer so zaposleni trdili, da je dostopnost lahka in informiranost prav tako. To ponovno kaže na morebitno neresnično izkazovanje mnenj v anketi.

V tretjem sklopu vprašanj je obnašanje sodelavcev najslabše ocenjena kategorija, vendar je razlog v vprašanju: večina ljudi v našem delovnem okolju raje dela samih, kjer je nižja ocena pozitivnejša, kar pomeni, da zaposlenim timsko delo in izmenjava izkušenj veliko pomeni. Pri tem sklopu vprašanj me je zanimalo predvsem, kako se sodelavci razumejo med seboj. Najbolje ocenjena trditev je bila glede zaupanja med sodelavci, katero so zaposleni ocenili s 3,5, kar kljub vsemu še vedno kaže na določeno mero previdnosti pri komuniciranju. Ravno tako je bila s 3,5 ocenjena trditev, da se zaposleni veliko naučijo od sodelavcev, kar se sklada s trditvijo, da je kombiniranje znanja med zaposlenimi privedlo do mnogih novih idej in rešitev v sklopu osebnega odnosa do izmenjave znanja. Podobni trditvi, da si sodelavci medsebojno pomagajo in skupaj razvijajo znanja, ki jih potrebujejo ter si delijo izkušnje med seboj, sta bili podobno ocenjeni in sicer s 3,3 oziroma 3,4. Ta trditev se sklada s trditvami iz prvih dveh delov vprašalnika, kjer zaposleni pozitivno ocenjujejo trditve, da so veliko znanja pridobili ob delu s sodelavci in da podjetje spodbuja izmenjavo izkušenj in znanja s sodelavci. Vprašljiva pa je dobra ocenjenost trditve, da si sodelavci zaupajo med seboj, medtem ko je iz rezultatov prvega sklopa vprašanj razvidno, da si ne upajo povedati svojega mnenja nadrejenim.

V zadnjem sklopu vprašanj sem zaposlene spraševala po uporabi informacijskih sistemov: koliko se jim zdijo podatki o poslovanju dostopni in s kakšno lahkoto zaposleni znanje, ki ga prinesejo iz izobraževanj, prenesejo na druge zaposlene. V tem sklopu vprašanj so dosežene najvišje ocene, kar kaže predvsem na to, da zaposleni znajo izrabit vire, ki jih ponuja podjetje za lažje poslovanje in boljši pregled nad le-tem. Najboljša ocena v celotnem vprašalniku je bila dodeljena trditvi (povprečna ocena 4), da se podatke lahko najde na intranetu, kar pa se ne sklada s trditvijo iz drugega sklopa vprašanj, da so potrebne informacije z lahkoto dostopne, kjer je bila podobna trditev ocenjena s 3,1. Trditev dostopnosti podatkov na intranetu je bila v vsakem sklopu postavljena glede dostopnosti različnih podatkov – v drugem sklopu je bila trditev dostopnosti informacij na splošno, v zadnjem sklopu pa dostopnost informacij o poslovanju podjetja in poslovnih partnerjih. Tu moram poudariti, da imajo vsi zaposleni dostop do intraneta, kjer so spravljene vse relevantne informacije, ki jih zaposleni potrebujejo za nemoteno poslovanje. Ker so bili rezultati v obeh sklopih različni, se zopet postavlja vprašanje realnosti rezultatov in zakaj so podobne trditve ocenjene tako različno. Vzrok je spet lahko v neresničnem izkazovanju mnenj ali nemotiviranosti za izpolnjevanje ankete ali pa v nerazumevanju vprašanj.

Kljub temu, da vedno obstaja možnost nerealnih ocen, sem po opravljeni raziskavi ugotovila, da se podjetje približno zaveda pomena znanja in sodelovanja med zaposlenimi, vendar ne dovolj, da bi se s tem bolj aktivno ukvarjali. Kritično sicer ni nobeno področje, kar je posledica velike lojalnosti zaposlenih podjetju, vendar bi bilo potrebno določeno stvari spremeniti oziroma dodelati, da bi bil pretok znanja hitrejši oziroma da bi vsi zaposleni imeli kaj od tega.

Anketa je pokazala, da vodstvo deluje v prid učeče se združbe, saj spodbuja sodelovanje med zaposlenimi in timsko delo. Poleg tega je organizacijska struktura precej sploščena, nove ideje in predlogi so »vzeti na znanje«, če že ne upoštevani.

Kljub temu se lahko vprašamo ali bi lahko uvrstili podjetje BTC d.d. med učeče se združbe, saj še vedno prihaja do ponavljanja del preprosto zato, ker ni dovolj komunikacije med zaposlenimi, da bi vedeli, da to, kar iščejo, že obstaja. Podjetje bi potrebovalo zemljevide znanja. To nalogo zdaj opravljajo zaposleni, ki so v podjetju že dalj časa in vedo, kdo ima kakšno znanje in koga se povpraša za določene podatke. Določene informacije se žal še vedno skrivajo pred sodelavci, kar meče slabo luč na siceršnje angažiranje podjetja, da postane učeča se združba. Poleg tega bi bilo zelo koristno, da bi bile vse informacije o notranjem dogajanju v podjetju dostopne vsem zaposlenim, ki bi te informacije potrebovali.

3.2.4. RAVNATELJEVANJE Z ZNANJEM V PODJETJU BTC D.D.

Ravnatelji glede na rezultate ankete spodbujajo timsko delo in sodelovanje med sodelavci, ravno tako se vodje oddelkov trudijo, da bi se oddelki bolj povezali med sabo in da bi se znanje prenašalo med njimi. Na ta način bi omogočili večji pretok informacij in večjo izkoriščenost delovnega časa zaposlenih, saj jim ni treba iskati virov informacij, ker že vedo, kdo od sodelavcev se ukvarja s katerim projektom. Prednost je tudi ta, da je večina zaposlenih že vrsto let zaposlena v BTCju in da vedo, kdo ima kakšne podatke oziroma ali podatki sploh obstajajo. Vendar pa še vedno prihaja do anomalij predvsem pri pretoku idej na vertikalni ravni. Iz odgovorov vprašalnika je razvidno, da si zaposleni ne upajo povedati svojega mnenja ali posredovati svoje ideje nadrejenim. Ravnatelji bi tukaj lahko pripomogli k boljšim rezultatom z načrtnim uvajanjem vrednot, z nagrajevanjem, ki bi bilo usmerjeno v učenje in koristne predloge, s prostim komuniciranjem ipd. Vse to bi pripomoglo k bolj sproščenemu kolektivu, k hitrejšemu prenosu znanja in večji izmenjavi idej. Ravno tako kot pri notranjem motiviranju in obvladovanju dela so ravnatelji pomembni pri obvladovanju zunanjih vplivov, saj morajo spremljati okolje in reagirati na spremembe takoj, ko se le-te pojavijo.

3.2.5. ZUNANJI VPLIVI

Za učečo se združbo sicer niso pomembni politični sistemi in investitorji, vendar se mi zdi, da so pomembni za splošen obstoj podjetja, zato sem odnos z okoljem, kamor prištevam tudi to dvoje, vseeno opredelila v modelu prenosa najboljše prakse za BTC d.d..

BTC d.d. vedno bolj spoznava in opazuje svojo konkurenco. Na Rudniku se načrtuje še en center Supernova. Medtem ko naj bi bila prva Supernova grajena po sistemu maloprodajnega parka (»retail parc«), je druga zasnovana kot pravi nakupovalni center. Z drugo Supernovo, ki

jo bodo odprli jeseni prihodnje leto, naj bi se investitorjem uresničile želje, da bi celotna cona na Rudniku postala nakupovalno središče številka ena v Sloveniji (Pavlovčič, 2002, št. 24).

Poleg tega BTCjevi konkurenti iščejo strateške partnerje in se širijo: Mercator se je že pogovarjal z britanskim Tescom, italijanskim Coopom, menda tudi s Sparom in Carrefourjem, nekaj časa nazaj pa še z italijanskim diskontnim trgovcem Eurospinom. Merkur bo letos gradil trgovine v Litiji, skupaj z Bofexom pa še v drugih slovenskih krajih. Za tržni delež se bo potegovala tudi nemška veriga diskontnih trgovin Lidl.

V BTCju je bila določena funkcija skrbnika strukture poslovnih partnerjev. Naloga skrbnika strukture je analiza ponudbe nakupovalnih središč v Sloveniji in tujini, ugotavljanje prednosti in pomanjkljivosti naše strukture, predlaganje novih poslovnih partnerjev oziroma dejavnosti ter aktivno sodelovanje pri izbiri in lokaciji novega poslovnega partnerja (Bojko, Glasilo BTC, 2002). Tako lahko podjetje spremlja poslovanje in dejavnosti konkurence.

SKLEP

Združba, ki ravna z znanjem, ima na trgu pomembno konkurenčno prednost. Podjetje, ki se ni sposobno prilagoditi trgu oziroma ni sposobno zaznati novih trendov na tržišču, se bo namreč težko dalj časa obdržalo. Predvsem na področju informacijske tehnologije, ki je lahko dober pripomoček pri uvajanju in uveljavljanju procesa učenja in ravnanja z znanjem. Ravno tu pa se pojavi težava, če podjetje pričakuje, da bo z uporabo informacijske tehnologije na mah rešilo vse težave, izboljšalo poslovanje, izmenjalo znanje ipd. Podjetje se mora zavedati, da je učenje združbe odvisno predvsem od ljudi, njihove pripravljenosti deliti znanje, njihovega zadovoljstva s svojim delom in nenazadnje od motiviranja ravnateljev.

Znanje je torej tisto, ki posameznikom in timom ter s tem podjetjem omogoča rast in razvoj. Če torej želimo izboljšati učenje in ustvarjanje združbe, je potrebno več pozornosti nameniti samim zaposlenim, ravnateljevanju in kulturi podjetja, če le-ta sploh podpira učečo se združbo. Znotraj učeče se združbe so pomembne tri ravni učenja, to so učenje na ravni posameznika, tima in celotne združbe. Znanje se odvija na vseh ravneh. Poleg tega so kot element učenja pomembne tudi veščine in aktivnosti v učeči se združbi, ki sta jih opredelila Senge oziroma Garvin. Nenazadnje pa so pomembni tudi ravnatelji in njihova pripravljenost za uvajanje učeče se združbe. Ravno oni so tisti, ki so pri začetnih fazah najbolj pod pritiskom, saj se zaposleni zgledujejo po njih in če ravnatelji znajo motivirati podrejene, potem se učeča se združba toliko hitreje uveljavi in rezultati so prej vidni.

Kot primeren model, predvsem za proučevano podjetje, sem izbrala model prenosa najboljše prakse po avtorjih O'Dell in Graysonu, ga prenovila ter aplicirala na BTC d.d. S tem modelom sem želela pokazati, da je mogoče v vsakem podjetju, ki se je pripravljeno učiti, spremeniti notranje vrednote in zaposlene privedi do tega, da bodo delovali v skupno dobro. Preučila

sem vire konkurenčne prednosti za izbrano podjetje, faktorje, ki te prednosti omogočajo in zunanje vplive.

Da pa bi ugotovila, do katere mere je podjetje BTC d.d. že učeča se združba in da bi lahko predlagala potrebne spremembe, sem v podjetju med zaposlenimi izvedla anketo. Rezultati so bili zadovoljivi, saj so pokazali, da je spontano učenje in timsko delo že prisotno v združbi, vendar sem hkrati ugotovila, da bi ga lahko v podjetju bolj spodbujali in nagrajevali. Ravnatelji se ne zavedajo še popolnoma, da je primerna motivacija in nagrajevanje zaposlenih ključ do zadovoljstva zaposlenih in do večje delovne učinkovitosti, kar nenavsezadnje podjetju prihrani določene stroške in pridobiva nove ideje

V podjetju BTC d.d. se morajo zavedati, da lahko podjetje z znanjem in izkoriščanjem konkurenčnih prednosti ter sistematično izgradnjo faktorjev modela pomembno izboljša svojo konkurenčnost. S pomočjo prenovljenega modela prenosa najboljše prakse bi podjetje lahko doseglo večjo motiviranost zaposlenih in s tem večjo dodano vrednost, saj bi koncept učeče se združbe zaposlenim olajšal delo in skrajšal delovni proces. Ravno tako bi se podjetje lahko hitreje in uspešneje razvijalo, če bi se vsi zaposleni čutili kot del združbe in odgovorni za uspeh. Prišlo bi do hitrejšega medsebojnega učenja in generiranja idej, s čimer bi podjetje lahko doseglo večjo dodano vrednost na trgovsko središče in si s tem zagotovilo prednost na tržišču.

Če so faktorji, ki omogočajo pridobivanje konkurenčne prednosti, pravilno določeni, podjetje ne bo imelo večjih problemov pri doseganju le-te, saj bo vzdrževalo in razvijalo ravno te faktorje in s tem konkurenčno prednost. Podjetje BTC d.d. je svojo konkurenčno prednost določilo, sedaj se jo trudi obdržati in z njo povečevati obisk centra. Konkurenčna prednost in faktorji so podporniki konceptu učeče se združbe. Če se vodstvo odloči, da bo spodbujalo zaposlene, da bodo sodelovali med seboj in izmenjavali ideje, bo korist od učeče se združbe veliko večja, kot če ravnatelji tega ne storijo. Iz tega sledi, da so za uspešno uvajanje učeče se združbe pomembni ravnatelji, miselnost zaposlenih in osnovna dejavnost družbe.

LITERATURA

1. Addleson Mark: What is Learning Organization. [URL: <http://psol.gmu.edu>], 15.2.2003
2. Antončič Boštjan: Benchmarking za mala podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 102 str.
3. Argyris Chris, Schön Donald A.: Organizational Learning II. Theory, Method and Practice. Boston: Addison – Wesley Publishing Company, 1996. 305 str.
4. Armistead Colin: Knowledge Management and Process Performance. Journal of Knowledge Management. Bradford: MCB University Press, [URL: <http://zaccaria.emeraldinsight.com>], 1999. str. 143-154.
5. Bošnik Lucija: Ocenimo znanje in ga upravljajmo. Finance, Ljubljana, 2001, 82, str. 21.
6. Bošnik Lucija: Informatika učinkovita za zbiranje znanja. Finance, Ljubljana, 2002, 118, str. 18.
7. Bukowitz Wendi, Williams Ruth: The Knowledge Management Fieldbook. Edinburgh: Pearson Education, 1999. 372 str.
8. Choo Chun Wei: The Knowing Organization As Learning Organization; Education + Training. Bradford: MCB University Press, [URL: <http://zaccaria.emeraldinsight.com>] 2001. str. 197-205.
9. Čater Tomaž: Hipoteze o osnovah konkurenčne prednosti. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 114 str.
10. Davenport H. Thomas: Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know. Boston: Harvard Business School, 1998. 199 str.
11. Domijan Aljoša: Ekstranet – pot do popolne konkurenčnosti, Gospodarski Vestnik, Ljubljana, 2002. 8, str. 15.
12. Drucker Peter: Knowledge – Worker Productivity: The Biggest Challenge. The Knowledge Management Yearbook 2000-2001, Butterworth-Heinemann, str. 267-283.
13. Drucker Peter: The Coming of the New Organization. Harvard Business Review on Knowledge Management, Boston, 1998, str. 1-19.
14. Fisher Kimball, Fisher Mareen Duncan: The Distributed Mind. New York: Amacom, 1998. 285 str.
15. Fulmer Robert, Gibbs Philip, Keys Bernard: New Tools for Sustaining Competitive Advantage. The Knowledge Management Yearbook 2000-2001, Butterworth-Heinemann, str. 336-352.
16. Fux Jan: Učeča se organizacija in problematika uvajanja učeče se organizacije. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 49 str.
17. Garvin David: Building a Learning Organization. Harvard Business Review on Knowledge Management, Boston, 1998, str. 47-81.
18. Hall Brian: Values Development and Learning Organizations, Journal of Knowledge Management, Bradford: MCB University Press, [URL: <http://zaccaria.emeraldinsight.com>], 2001. str. 19-32.

19. Herschel Richard, Nemati Hamid: Critical Success Factors for Knowledge Management. [URL: <http://www.brint.com>], 2000. 9 str. 15.2.2003.
20. Ho Samuel: Total Learning Organization; The Learning Organization. Bradford: MCB University Press, [URL: <http://zaccaria.emeraldinsight.com>], 1999. str. 116-120.
21. Hong Jon-Chao, Kuo Chia-Ling: Knowledge Management in the Learning Organization; The Leadership and Organization Development Journal. Bradford: MCB University Press, [URL: <http://zaccaria.emeraldinsight.com>], 1999. str. 207-215.
22. Horvat Tatjana; Intelektualni kapital spodbuja načrtovanje prihodkov. Finance, Ljubljana, 2000, 140, str. 17.
23. Jarrar Yasaf F., Zairi Mohamed: Internal Transfer of Best Practice for Performance Excellence: a global survey; Benchmarking: An International Journal. Bradford: MCB University Press, [URL: <http://zaccaria.emeraldinsight.com>], 2000. str. 239-246.
24. Jug Marjan: Informacijski sistemi: Bo tudi moje znanje izhlapelo?. Gospodarski Vestnik, Ljubljana, 2001, 15, str. 15.
25. Klemenc Tanja: Proces učenja in ravnanja z znanjem v združbi Tosama d.d.. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 49 str.
26. Kline Peter, Saunders Bernard: Ten Steps to a Learning Organization. Arlington: Great Ocean Publishers, 1998. 271 str.
27. Kop Aleš: Poslovođenje znanja. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 47 str.
28. Kotler Philip, Marketing Management – Trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998. 790 str.
29. Ložar Boštjan: Izkušnje slovenskih podjetij z Balanced Scorecardom. [URL: <http://www.mojudenar.com/clanki/bs/stran1.asp>], 15.2.2003.
30. Maček Matjaž: Kaj je intelektualni kapital?. Finance, Ljubljana, 2000, 117, str. 22.
31. Malhotra Yogesh; Does IT=KM?. [URL: <http://www.brint.com/>], 2002, 15.2.2003.
32. Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka: The Knowledge - Creating Company. New York: Oxford University Press, 1995. 284 str.
33. Nonaka Ikujiro: The Knowledge – Creating Company. Harvard Business Review on Knowledge Management, Boston, 1998, str. 21-45.
34. O'Dell Carla, Grayson, C. Jackson Jr: If Only We Knew What We Know. New York: Free Press, 1998. 232 str.
35. Osojnik Peter: Kako izkoristiti znanje v podjetju. Finance, Ljubljana, 2001, 223, str. 19.
36. Pavlovčič Tina: Management znanja v slovenskih podjetjih. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 47 str.
37. Peršak Marjan, Češnovar Tone: Prenos znanja v prakso v slovenskih podjetjih, [URL: <http://www.i-usp.si/slo/clanki/prenos-znanja/>], 2002. 12.12.2002.
38. Pfeffer Jeffrey, Sutton Robert: The Knowing – Doing Gap. Boston: Harvard Business School Press, 2000. 294 str.
39. Pirc Aleša Saša: Organizational Learning and Knowledge Management. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 169 str.

40. Pirc Aleša Saša: Učenje združbe in ravnanje z znanjem. Finance, Ljubljana, 2000, 147, str. 20.
41. Planko Sergeja: Intelektualni kapital ni več mehka dimenzija v podjetju. Finance, Ljubljana, 2001, 160, str. 8.
42. Prahalad C.K., Hamel Gary: The Core Competence of the Corporation. Boston: Harvard Business Review, 1990. str. 79-91.
43. Probst Gilbert, Raub Steffen & Romhardt Kai: Managing Knowledge, Building Blocks for Success. London: John Wiley & Sons, 2000. 360 str.
44. Prusak Laurence, Lesser Eric: Communities of Practice, Social Capital, and Organizational Knowledge. The Knowledge Management Yearbook 2000-2001, Butterworth-Heinemann, str. 251-259.
45. Rant Melita: Preživetje podjetij iz WTC je odvisno od shranjenega znanja. Finance, Ljubljana, 2001, 173, str. 19.
46. Roos et al.: Intelektualni kapital. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital, 2000. 97 str.
47. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 154 str.
48. Senge Peter: The Fifth Discipline, The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Currency Doubleday, 1990. 423 str.
49. Slovenian conference on Management of Innovative Technologies, 2001. Rozman, Pirc, str. 181.
50. Swieringa Joop, Wierdsma Andre: Becoming a Learning Organization: Beyond the Learning Curve. Wokingham: Addison – Wesley Publishing Company, 1994. 154 str.
51. Von Krogh Georg, Ichijo Kazuo, Nonaka Ikujiro: Enabling Knowledge Creation. Oxford: Oxford University Press, 2000. 292 str.
52. Vozel Mojca: Po čem je slovenska pamet. Gospodarski Vestnik, Ljubljana, 2002, 8, str. 23-24.

VIRI

1. Glasilo BTC, 2002.
2. ISO standard BTC d.d., maj 2003.
3. Interni podatki BTC d.d. – bilanca stanja in izkaz uspeha za leto 2002.
4. Mojca Ložar: Organizacijska klima v BTC d.d. Seminarska naloga. 2002.
5. [URL: <http://www.investorwords.com/cgi-bin/getword.cgi?4317>], WebFinance, 2003. 20.4.2003.
6. [URL: http://www.treasury.nsw.gov.au/pubs/trp00_2/figure2.pdf], 2002, 20.4.2003
7. Poslovni splet, [URL: <http://www.gvin.com>], 2003, 20.2.2003

ANGLEŠKO – SLOVENSKI SLOVAR UPORABLJENIH BESED

B

Balanced Scorecard – sistem uravnoteženih kazalnikov
Benchmarking – primerjava podjetij med sabo
Best Practice Transfer – model prenosa najboljše prakse

C

Chief Knowledge Officer – ravnatelj znanja
Core Value – osnovna konkurenčna prednost
Customer Relationship Management – management odnosov s strankami

H

Human Capital – človeški kapital

I

Intellectual Capital – intelektualni kapital

K

Knowledge Management – ravnanje z znanjem
Knowledge Worker – znanjski delavec

L

Learning Organization – učeča se združba

O

Organizational Learning – učenje združbe

R

Retail Parc - maloprodajno trgovsko središče

S

Structural Capital – strukturni kapital

PRILOGA A

Anketa o procesu učenja v BTC d.d.

Pričujoča anketa je pomemben sestavni del mojega diplomskega dela z naslovom »Podjetje BTC d.d. kot učeča se združba«. V diplomskem delu želim preučiti, v kolikšni meri v podjetju dajemo zaposleni poudarek učenju in znanju kot temelju naše prihodnosti. Zato vas prosim za vaše sodelovanje. Po ankete bom prišla v četrtek, 15.5.2003.

Mojca Ložar

Anketo predstavljajo trditve, za katere navedite stopnjo vašega strinjanja. Na voljo imate pet možnosti.

- 5 – se **močno strinjam** s trditvijo
- 4 – se **strinjam** s trditvijo
- 3 – se ne strinjam niti strinjam
- 2 – se **ne strinjam** s trditvijo
- 1 – se **močno ne strinjam** s trditvijo

Ko pomislite na organizacijsko kulturo in obnašanje vodilnih v podjetju, koliko se strinjate ali ne strinjate z naslednjimi trditvami?

1. Nadrejeni nas obveščajo o dogodkih v podjetju.	1	2	3	4	5
2. Spodbujajo nas, da povemo svoje mnenje, tudi če to pomeni, da se ne strinjamo z nadrejenimi.	1	2	3	4	5
3. Podjetje spodbuja in omogoča izmenjavo znanja.	1	2	3	4	5
4. V podjetju upoštevamo kupce in najemnike, poslušamo njihove ideje za izboljšanje in jih poskušamo uresničiti.	1	2	3	4	5
5. V podjetju izmenjujemo znanje z zunanjimi sodelavci.	1	2	3	4	5
6. Podjetje spodbuja zaposlene k inovativnim rešitvam.	1	2	3	4	5

Ko pomislite na svoj osebni odnos glede izmenjave znanja, koliko se strinjate z naslednjimi trditvami?

1. Veliko se naučim od ostalih zaposlenih v podjetju.	1	2	3	4	5
2. Večina mojega strokovnega znanja se je razvila ob delu s sodelavci.	1	2	3	4	5
3. Kombiniranje znanj med zaposlenimi je privedlo do mnogih novih idej in rešitev.	1	2	3	4	5
4. V podjetju so potrebne informacije z lahkoto dostopne.	1	2	3	4	5
5. Zaposleni vidimo neprestano učenje kot pomembno dejavnost v podjetju.	1	2	3	4	5
6. Zaposleni smo zavezani k neprestanemu učenju z namenom izboljšav.	1	2	3	4	5

Ko pomislite na obnašanje sodelavcev v svojem delovnem okolju, koliko se strinjate z naslednjimi trditvami?

1. Veliko se lahko naučim od sodelavcev.	1	2	3	4	5
2. Večina ljudi v mojem delovnem okolju raje dela samih.	1	2	3	4	5
3. Sodelavci si zaupamo med seboj.	1	2	3	4	5
4. Pogosto delimo delovne izkušnje med seboj.	1	2	3	4	5
5. Medsebojno si pomagamo razviti znanja in sposobnosti, ki jih potrebujemo.	1	2	3	4	5

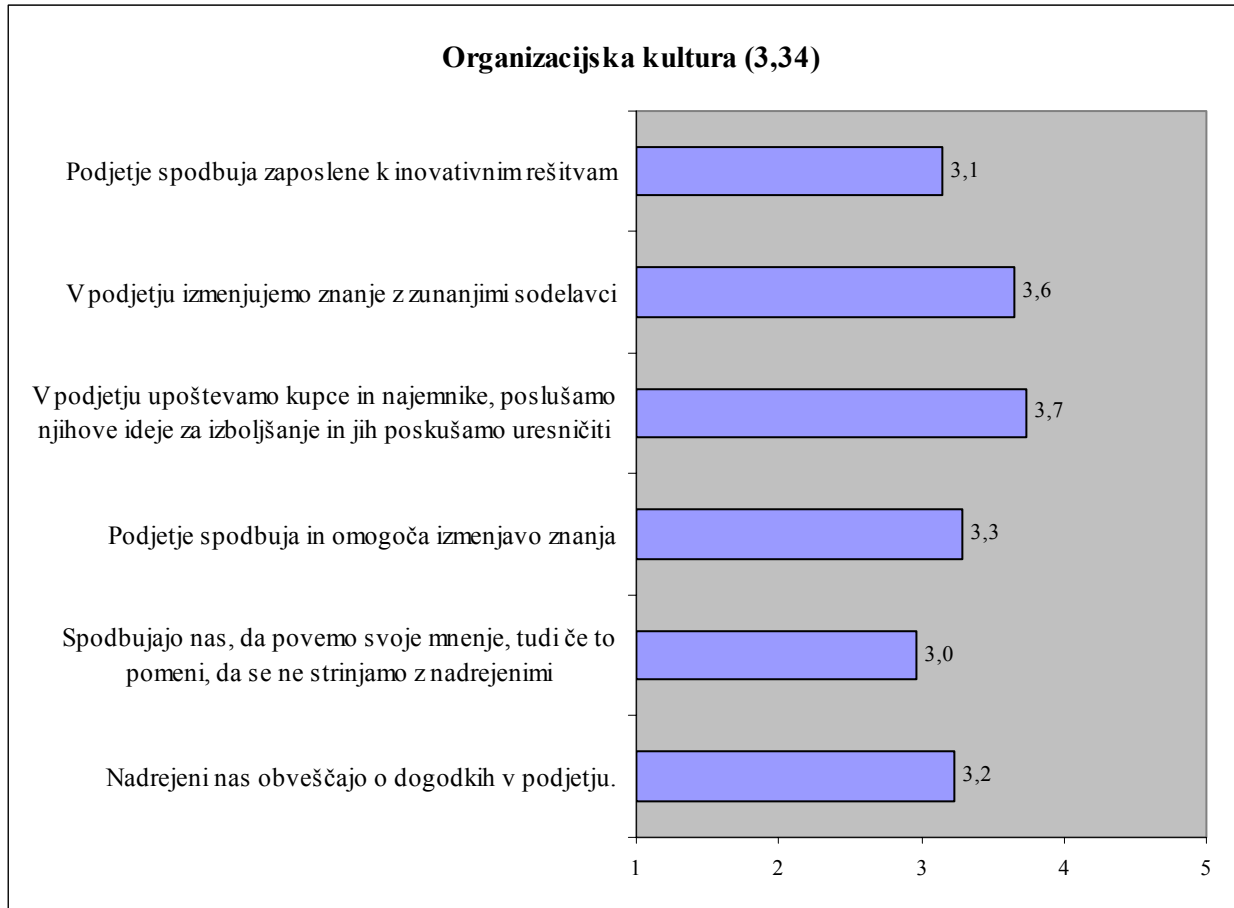
Ko pomislite na uporabo informacijskih sistemov (računalniki, baze ipd.), koliko se strinjate z naslednjimi trditvami?

1. Podatke o poslovanju podjetja in o partnerjih lahko najdem na intranetu.	1	2	3	4	5
2. Znanje, ki ga pridobim na izobraževanjih, lahko s pomočjo informacijskih sistemom enostavno prenesem na sodelavce.	1	2	3	4	5
3. Večino stvari se z zunanjimi sodelavci dogovorimo preko e-maila.	1	2	3	4	5

PRILOGA B

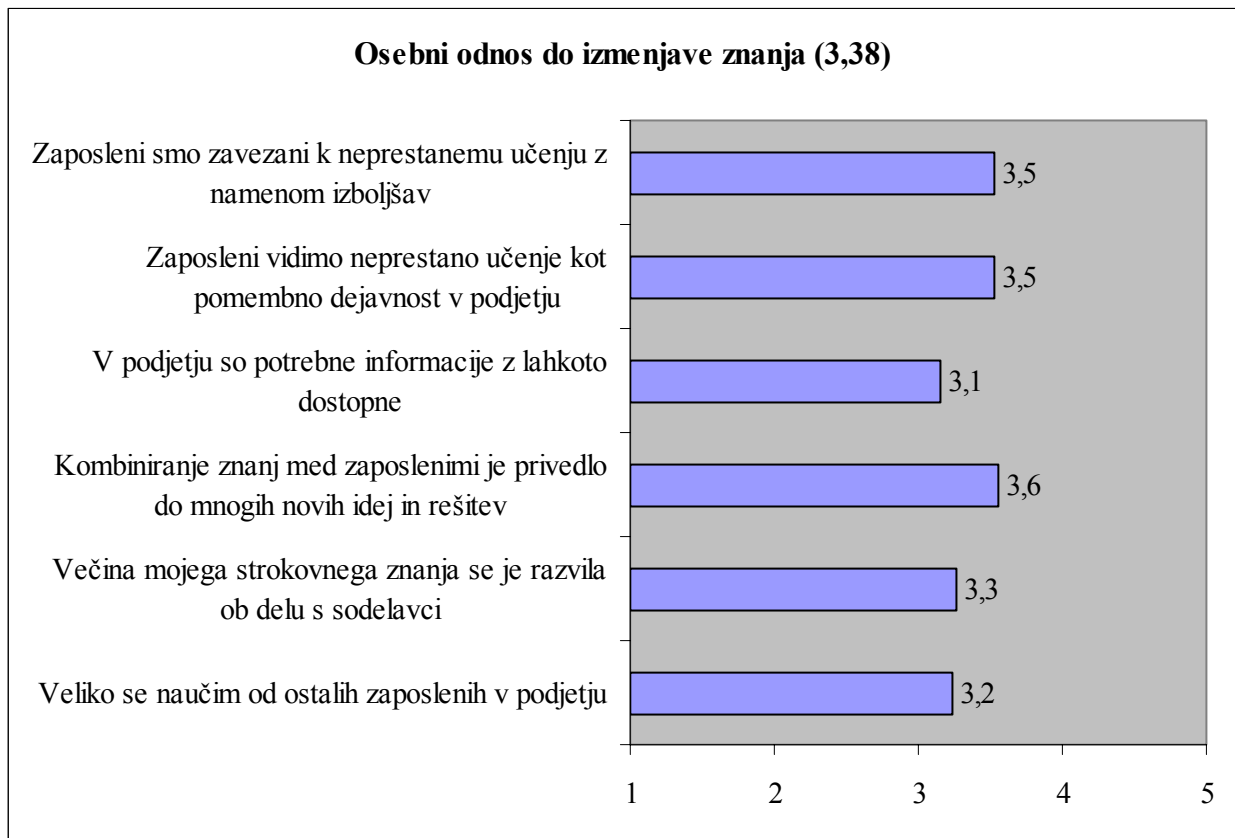
Grafični prikaz rezultatov ankete

Slika 10: Organizacijska kultura



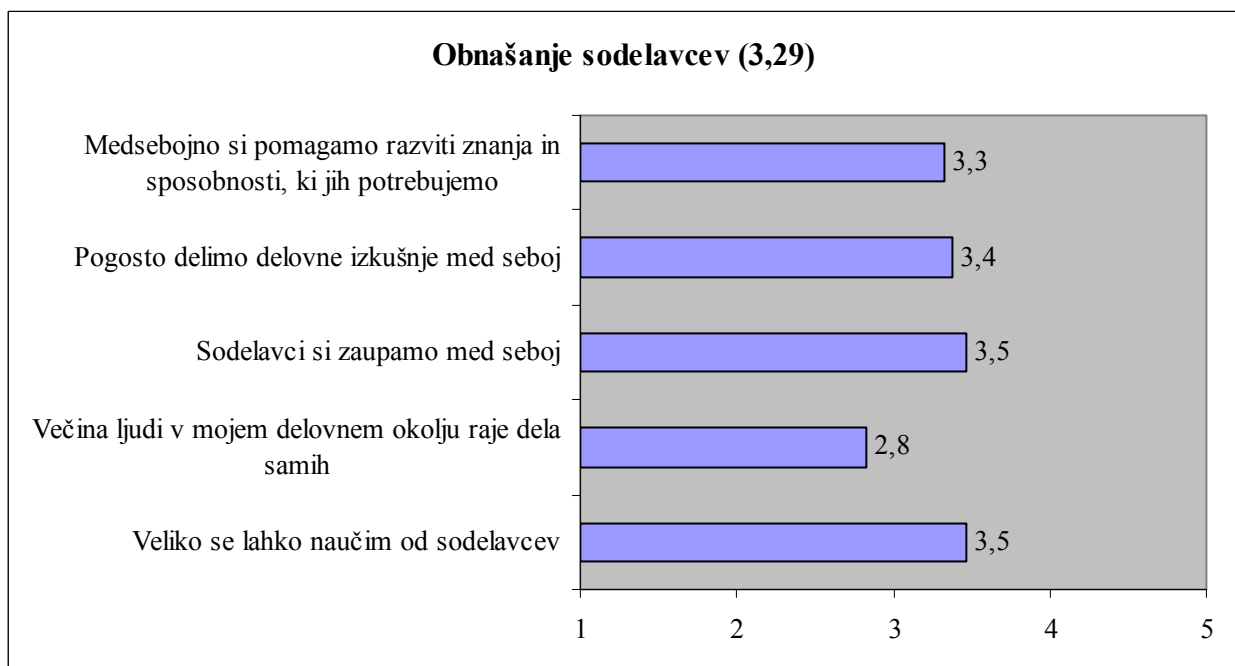
Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.

Slika 11: Osebni odnos do izmenjave znanja



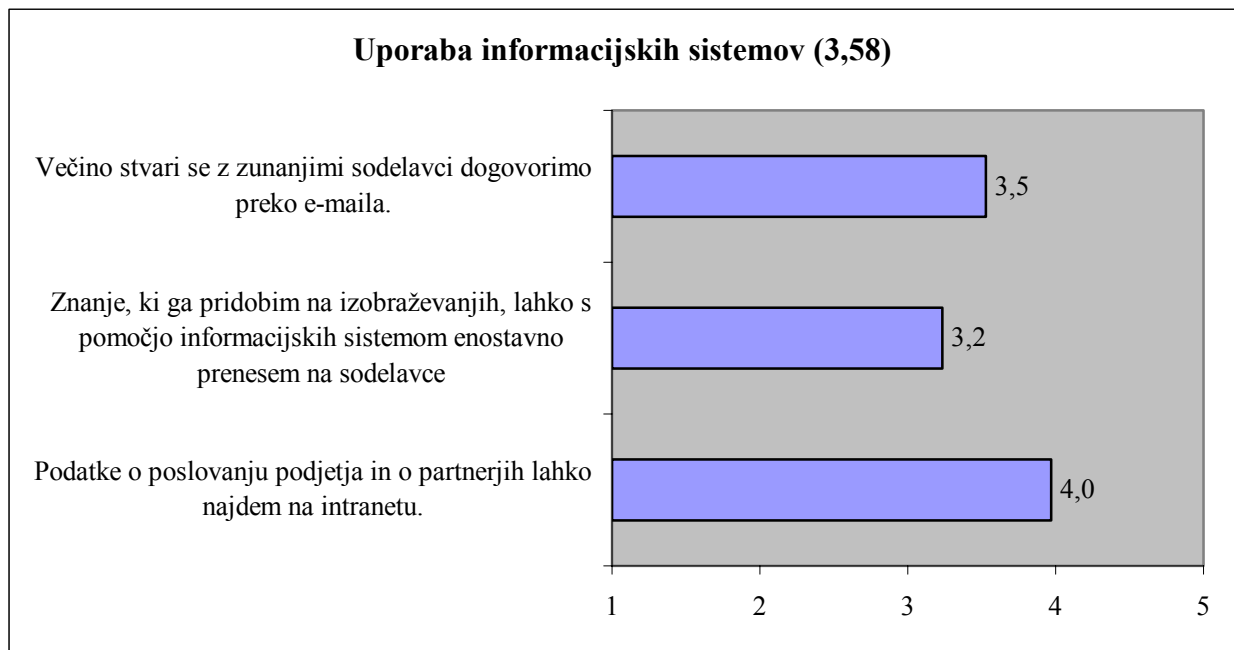
Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.

Slika 12: Obnašanje sodelavcev v delovnem okolju



Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.

Slika 13: Uporaba informacijskih sistemov



Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov.