

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**UČEČA SE ZDRUŽBA - PRIMER PODJETJA JOHNSON
CONTROLS – NTU d.o.o.**

Ljubljana, julij 2004

ALEŠ POR

IZJAVA

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

UVOD	1
1 SVET V ZNAMENJU SPREMEMB	2
1.1 POMEN ČLOVEŠKEGA KAPITALA oz. ZAPOSLENIH	3
1.2 SODOBNI KONCEPT UČEČE SE ZDRUŽBE	4
2 UČENJE V ZDRUŽBAH	5
2.1 UČENJE NA RAVNI POSAMEZNIKA	6
2.2 UČENJE TIMA	8
2.3 UČENJE ZDRUŽBE	10
2.3.1 GENERIRANJE ZNANJA	10
2.3.2 KODIRANJE IN SHRANJEVANJE ZNANJA	11
2.3.3 PRENOS ZNANJA	12
2.3.4 UPORABA ZNANJA	13
3 RAVNANJE Z ZNANJEM	14
3.1 PODPROCESI RAVNANJA Z ZNANJEM	15
3.2 POMEN ORGANIZACIJE PRI RAVNANJU Z ZNANJEM	16
3.2.1 VIZIJA	16
3.2.2 STRATEGIJA	16
3.2.3 STRUKTURA	17
3.2.4 KULTURA	18
3.3 VLOGA LJUDI V PROCESU RAVNANJA Z ZNANJEM	20
3.3.1 VLOGA RAVNATELJEV	20
3.3.2 VLOGA ZAPOSLENIH	21
3.3.3 OSTALE INTERESNE SKUPINE	21
3.4 POMEN TEHNOLOGIJE PRI RAVNANJU Z ZNANJEM	22
3.5 MERJENJE REZULTATOV RAVNANJA Z ZNANJEM	23
4 KONCEPT »UČEČEGA SE PODJETJA« V PODJETJU JOHNSON CONTROLS-NTU D.O.O.	24
4.1 PREDSTAVITEV KONCERNA JOHNSON CONTROLS	24
4.2 PREDSTAVITEV PODJETJA JOHNSON CONTROLS - NTU D.O.O.	25
4.3 ZAČETKI UČEČEGA SE PODJETJA	26
5 PRIMERJAVE TEORETIČNIH IZHODIŠČ Z DEJANSKIM STANJEM V PODJETJU JOHNSON CONTROLS – NTU D.O.O.	27
5.1 PRIDOBIVANE ZNANJA V PODJETJU JC – NTU D.O.O.	27
5.2 KODIRANJE IN SHRANJEVANJE ZNANJA V PODJETJU JC – NTU D.O.O.	30
5.3 PRENOS ZNANJA V PODJETJU JC – NTU D.O.O.	32
5.4 UPORABA ZNANJA V PODJETJU JC – NTU D.O.O.	34
5.5 VPLIV ORGANIZACIJE NA RAVNANJE Z ZNANJEM V PODJETJU JC-NTU D.O.O.	35
5.5.1 VIZIJA	35
5.5.2 STRATEGIJA	36
5.5.3 STRUKTURA	36
5.5.4 KULTURA	37
5.6 VLOGA LJUDI V PROCESU RAVNANJA Z ZNANJEM V PODJETJU JC-NTU D.O.O.	39
5.7 POMEN TEHNOLOGIJE PRI RAVNANJU Z ZNANJEM V PODJETJU JC-NTU D.O.O.	41
5.8 POMEN MERJENJA (EVALVACIJE) REZULTATOV RAVNANJA Z ZNANJEM V PODJETJU JC-NTU D.O.O.	42
SKLEP	44
LITERATURA	46
VIRI	48

UVOD

Delovanje podjetij v tržnem gospodarstvu je tesno povezano z njihovim zunanjim okoljem in dogajanjem v njem. Nenehne in hitre spremembe konkurentov na eni strani in vedno nove želje oz. preference potrošnikov so glavni razlog, da je postalo nenehno prilagajanje podjetja zunanjemu okolju edini način preživetja v teh spremenljivih časih. Da bi se podjetje lahko prilagajalo nenehnim spremembam, mora biti pripravljeno učiti se oz. spreminjati.

Edino učinkovito sredstvo v boju zoper spremembe je torej učenje združbe oz. posameznikov v njej in konstantno ustvarjanje, nadgrajevanje in posredovanje znanja. Znanje je temeljna konkurenčna prednost podjetij današnjega časa, zaposleni pa so tisti, ki ga zbirajo, oplemenitijo, uporabljajo in posredujejo drugim.

Mnogo podjetij je že prišlo do spoznanja, da je njihova prihodnost odvisna predvsem od učljivosti in učenja posameznikov, timov in celotne združbe. To je kompleksen in dolgotrajen proces, ki ga je potrebno graditi postopoma, ga nenehno nadgrajevati in vrednotiti njegove rezultate. Tudi v slovenskem prostoru se nekatera podjetja že močno zavedajo pomembnosti učenja v združbi in intenzivno vlagajo v to področje ter tako zmanjšujejo svoje tveganje v prihodnosti. Druga jemljejo vse skupaj le kot »modno muho« in se ne zavedajo, da učenje združbe ni le seminar oz. predavanje, ampak celovit sistem, ki poleg izobraževanja, usposabljanja in razvoja zaposlenih skrbi tudi za podporo in spodbujanje učenja v podjetju ter oblikovanje primerne kulture.

Namen mojega diplomskega dela je kritično vrednotenje dosedanjih naporov podjetja Johnson Controls-NTU na področju procesa učenja in procesa ravnanja z znanjem, pomagati vodstvu pri razumevanju teh področij in mu nuditi pomoč pri odločanju v prihodnosti s konkretnimi napotki in smernicami razvoja učeče se združbe.

Hipoteza, ki jo želim dokazati z diplomskim delom je, da je, glede na številne kriterije predstavljene v teoriji, podjetje Johnson Controls-NTU učeče se podjetje.

Cilji, ki jih želim doseči, so: prvič, pokazati na katerih področjih in na kakšen način je potrebno delovati, če želimo ustvarjati učečo se združbo in njej primerno okolje. Drugi cilj je nazorno in logično prikazati, kako gradijo in vidijo učečo se združbo v podjetju Johnson Controls-NTU. Pokazati želim, katere so temeljne značilnosti učečega se podjetja glede na dosedanja teoretična spoznanja in potegniti vzporednice s konkretnim primerom podjetja Johnson Controls-NTU ter dokazati zgoraj postavljeno hipotezo.

Metode dela, ki jih bom uporabil pri doseganju zelenih ciljev: najprej bom s pomočjo metode analize in sinteze mnenj različnih avtorjev predstavil celovit pogled na teorijo v ozadju učenja združbe, nato pa bom v praktičnem delu uporabil anketni vprašalnik za zaposlene. Za pridobitev podrobnejših informacij o podjetju bom uporabil metodo intervjuja, pomagal pa si bom tudi z internimi gradivi in izsledki strateške delavnice, ki so jo v letu 2001 izvedli v podjetju Johnson Controls-NTU.

Diplomsko delo je sestavljeno iz petih osrednjih poglavij. V prvem delu diplomskega dela bom najprej predstavil spremembe na trgu oz. v zunanjem okolju podjetja ob koncu 20. stoletja in razvoj novih konkurenčnih prednosti. Izpostavil bom pomen človeškega kapitala v podjetju oz. vrednost zaposlenih. Ljudje so namreč glavna konkurenčna prednost sodobnega podjetja, zato je potrebno skrbeti za njihov konstanten razvoj in graditi učečo se združbo oz. podjetje.

V drugem delu bom razložil proces učenja na nivoju posameznika, tima in združbe. Proces učenja združbe bom razdelil na faze pridobivanja, kodiranja in shranjevanja, prenosa ter uporabe znanja, ki se ciklično ponavljajo. Za večjo učinkovitost procesov učenja v podjetju je potrebno znati ravnati z znanjem. Poznati je potrebno temeljne elemente in področja, ki spodbujajo ali zavirajo proces ustvarjanja, shranjevanja, izmenjave in uporabe znanja v podjetju, zato bom to področje obdelal v tretjem poglavju diplomskega dela.

V četrtem delu bom kratko predstavil podjetje Johnson Controls-NTU, njegovo dejavnost in nekaj osnovnih podatkov o poslovanju. V petem delu bom predstavil sedanje stanje, in sicer glede na učenje in ravnanje z znanjem v podjetju Johnson Controls-NTU, glede na teoretična izhodišča iz drugega in tretjega poglavja in zapisal konkretne napotke in smernice vodstvu podjetja za prihodnji razvoj koncepta učeče se združbe. V sklepnem delu diplomskega dela bom povzel glavne ugotovitve. Zaradi omejenega prostora diplomskega dela bom za seznamom literature in virov predstavil različne priloge, ki dodatno obrazložijo ali grafično ponazorijo v diplomski predstavljeni vsebini. Na koncu diplomskega dela sledi še slovar uporabljenih angleških izrazov.

1 SVET V ZNAMENJU SPREMEMB

Le majhnemu deležu podjetij po vsem svetu uspe, da se na trgu obdržijo daljše obdobje. Večina jih namreč propade že v prvih nekaj letih delovanja. V poročilu Royal Dutch/Shell iz leta 1970 piše, da je kar tretjina podjetij iz seznama »Fortune 500«, ki so veljala za najboljša podjetja tistega časa, kmalu propadla (Muc, 2001, str. 3). Od 1877 podjetij, ki so se v preteklih petdesetih letih uspela uvrstiti na omenjeni seznam, jih je le 71 uspelo priti na seznam vsako leto (Fortune 500, 2004). Podjetja torej konstantno propadajo, namesto njih pa nastajajo nova, ki jih velikokrat doleti podobna usoda. Peter Senge (2001, str. 30) ugotavlja, da je to pravzaprav le način redistribucije sredstev družbe, obenem pa se sprašuje, ali ni visoka smrtnost podjetij simptom za globlje probleme združb. Tudi tista podjetja, ki ne propadejo, navadno nikoli ne izkoristijo vseh svojih potencialov. Vzrok vidi v nizki stopnji učenja, ki je zakoreninjena že v sami združbi, v vodenju, načinu razmišljanja ljudi, v tem, kaj je v podjetju pomembno in kaj ne.

V stabilnem okolju, za katerega so značilne počasne spremembe, lahko poteka učenje in prilagajanje počasi. Za takšno okolje so poskusi in napake zelo učinkovita in po vsej verjetnosti najprimernejša strategija učenja (Treven, 1997, str. 355). Danes pa je okolje preveč turbulentno in spremenljivo, da bi lahko ravnatelji kateregakoli podjetja razmišljali na tak

način. Potrebno je namreč konstantno prilagajanje in učenje tako posameznika kot tudi celotne združbe. Izziv izkoriščanja znanja in sposobnosti ljudi za ustvarjanje konkurenčnih prednosti podjetja postaja vse bolj odločilen. Razlog je predvsem v bolj dinamičnem razvoju trgov, naraščajoči stopnji inovacij in vse večji konkurenci. Ključno strateško vprašanje po Možini (2001, str. 341) ni več ali bomo inovirali, temveč ali bomo to počeli dovolj hitro, pogosto in učinkovito in tako uspeli v boju s konkurenti.

Danes je že znana »modrost«, da se morajo poslovni subjekti, zdravstvene ustanove, vladne institucije, nevladne organizacije, šole in vse ostale združbe prilagajati spreminjajočemu se okolju, če želijo obstati. Na podlagi preteklih uspehov in neuspehov se morajo čim več naučiti, poleg tega pa morajo biti udeležene v procesu stalnih inovacij. Tako v akademskih kot tudi poslovnih krogih je postalo učenje posameznika in združbe ideja z »veliko težo«.

1.1 POMEN ČLOVEŠKEGA KAPITALA oz. ZAPOSLENIH

Tradicionalno so ekonomisti podjetje primerjali s »črno škatlo«. Raziskovali so predvsem sredstva, ki vstopajo v proces in proizvode, ki izstopajo iz le-tega ter trge, na katerih je podjetje delovalo. V današnjem času je pozornost raziskovalcev veliko bolj usmerjena na notranjost »črne škatle«, na znanje, vgrajeno v praksi, delovnih postopkih in navadah ljudi, ki ga podjetje spreminja v proizvode in storitve visoke vrednosti (Davenport, Prusak, 1998, str. ix). Znanje zaposlenih je torej bistvo oz. srce funkcioniranja vsake združbe.

Dobro poznani guru na področju učečega se podjetja, Arie de Geus, jasno predstavi vzroke, ki so pripeljali do sedanjega stanja. Do 15. stoletja je bil glavni produkcijski faktor v svetu zemlja, ki je dajal moč tistim, ki so imeli dostop do naravnih surovin in zemlje. Ob izteku tega obdobja je proizvodnja dobrin prvič preseгла porabo in tako so začeli nastajati prihranki, z njimi pa kapital. Začelo se je novo obdobje, v katerem je bil ključni faktor uspeha kapital. Tako je veljalo do druge svetovne vojne, ko je prišlo po svetu do ogromne akumulacije kapitala, ki je le-tega postavila v pozicijo »običajne dobrine«, ki jo lahko kupiš kjerkoli, če za njo plačaš določeno ceno. S tem se že začne prehod v naslednje obdobje, kjer ima glavni pomen delo. Zaposleni oz. njihovo delo so danes postali temeljni in najpomembnejši produkcijski faktor v podjetju in tisti dejavnik, ki ustvarja razliko med tekmeči (Šmuc, 2003, str.17). Kot piše Peter Drucker (Lang, 2001, str. 43): »Klasični produkcijski faktorji zemlja, delo in kapital so postali sekundarni v primerjavi z znanjem kot primarnim virom nove ekonomije«.

Odnos med spremembami in znanjem je mogoče ponazoriti s primerom iz narave. Glede na naravni zakon preživetja mora biti učenje organizma večje ali vsaj enako spremembam v njegovem okolju. V poslovnem svetu lahko podjetje in njegovo učenje primerjamo z organizmom v naravnem okolju, vendar pa moramo v tem primeru upoštevati pomembno razliko. Podjetje (človek) lahko spreminja oz. vpliva na svoje okolje. Faktorja učenja in sprememb zato premosorazmerno vplivata drug na drugega, kar pomeni, da na eni strani hitrejše spremembe v okolju spodbujajo večje kreiranje znanja, na drugi strani pa novo znanje spodbuja vse večje spremembe v našem okolju (svetu) (Dixon, 1999, str. 2–3). Prvi sklep na

podlagi predstavljene primerjave vodi k razlagi, da je sedanje, hitro in konstantno spreminjajoče se okolje odraz vse večjega znanja in hitrejšega napredka podjetij oz. ljudi v njih. Drugi sklep kaže, da je edini način, kako se soočiti s to težavo, več znanja, reorganizacija obstoječega znanja in širjenje le-tega na čim širši krog ljudi.

Edini dejavnik, ki lahko torej odločilno vpliva na izzive današnjega okolja so ljudje oz. zaposleni. Le oni so sposobni zagotoviti nenehno prilagajanje in iskanje vedno novih rešitev. Ljudje so tisti, ki morajo graditi, kreirati in prilagoditi združbo, katere del so, to pa lahko dosežejo le z znanjem (Swieringa, Wierdsma, 1992, str. 3). Večje znanje združbe je posledica učenja posameznika, tima in združbe, zato večina strokovnjakov, ki se ukvarja z novimi pristopi, prilagajanjem in spremembami v podjetjih, kot odgovor na vse težje in bolj spremenljive razmere v okolju, predlaga **koncept učeče se združbe**.

1.2 SODOBNI KONCEPT UČEČE SE ZDRUŽBE

Do sedaj sem ugotovil, da je edino učinkovito sredstvo, ki nam je v pomoč pri soočenju z današnjim okoljem učenje oz. več novega znanja (kot posledica procesa učenja). Za boljše razumevanje dogajanja znotraj učeče se združbe je potrebno natančneje opredeliti pojem učeča se združba. Najprej se bom osredotočil na uporabo **izraza učeča se združba** (v primerjavi z učečo se organizacijo, ki se pogosto uporablja v slovenski literaturi), ki je po mojem mnenju najustreznejši, kadar govorimo o učenju. Učenje je namreč proces, ki je povezan z ljudmi: s posameznikom, pa tudi s skupino. Izraz organizacija, ki jo razumem po Lipovcu (1987, str. 33–35) kot sestav razmerij med ljudmi, je neustrezen, saj se učijo vedno ljudje in ne razmerja, zato bom v nadaljevanju diplomskega dela v povezavi z učenjem uporabljal izraz združba oz. ožji pojem podjetje, kadar bo govor izključno o združbi poslovnega značaja.

V literaturi je navedenih več definicij učeče se združbe, ki kažejo, da strokovnjaki niso popolnoma enotni in da poudarjajo različne elemente. Začel bom z najpreprostejšo in najbolj splošno definicijo, ki jo je postavil Senge.

»Učeča se združba je združba, kjer ljudje neprestano razvijajo svoje možnosti, da bi prišli do rezultata, ki ga želijo« (Senge, 2001, str. 17).

Podrobneje definira učečo se združbo Garvin, in sicer kot združbo, ki je sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje ter spremeniti vedenje, ki odseva nova znanja in nova razumevanja (Garvin, 1998, str. 51).

Dixonova definira učečo se združbo kot namerno uporabo procesov učenja na individualnem in timskem nivoju ter na nivoju združbe, za nenehno spreminjanje združbe v smeri, ki zadovoljuje njene udeležence (Dixon, 1999, str. 7–8).

Kofman in Senge menita: »Kljub temu, da take stvari, kot je učeča se družba ni, lahko predpostavimo, kakšna naj bi bila. Učeča se združba bi bila entiteta, v kateri bi posamezniki

resnično radi delali in ki bi uspevala v svetu vse večje medsebojne odvisnosti in sprememb» (Learning Organizations, 1996).

Povzetek zgoraj navedenih definicij predstavlja učečo se združbo kot združbo posameznikov, ki se učijo oz. nenehno pridobivajo, ustvarjajo, shranjujejo, prenašajo in uporabljajo novo znanje znotraj združbe, v kateri delujejo. Učijo pa se ne le posamezniki, ampak poteka učenje tudi na nivoju skupin oz. timov in na nivoju združbe. Navedeni procesi ne smejo biti prepuščeni naključjem, ampak morajo biti jasno začrtani in čim bolj sistematično uravnavani, kar imenujemo ravnanje z znanjem, ki omogoča njegov maksimalni izkoristek.

Po Probstu, Raubu in Romhardt (2000, str. 24–25) obstaja učenje združbe v spremembah baze znanja (spomina podjetja), ustvarjanju skupnih okvirov razmišljanja, ravnanja in povečevanju sposobnosti združbe, da pravilno reagira in rešuje probleme. Baza znanja je sestavljena iz individualnega in kolektivnega znanja (sredstev), ki ga združba uporablja za izvajanje svojih nalog. Ravnanje z znanjem pa je na drugi strani namerna intervencija oz. skupek intervencij, ki jih združba koristi za oblikovanje in povečevanje svoje baze znanja.

Podjetje mora torej dobro razumeti procese učenja na vseh nivojih, da bi lahko uporabilo pravilne pristope za načrten razvoj zaposlenih, ki so glavna konkurenčna prednost podjetja in načrtno grajenje infrastrukture, ki spodbuja pridobivanje, prenos in izmenjavo znanja. Pri tem so velikega pomena tudi svoboda pri delu, možnost uporabe lastnega znanja in kreativnosti, dobri odnosi ter nagrajevanje, ki so osnova visoke motivacije. Glede na ugotovitve skupine Gartner v letu 1998, sta se implementacija in razvoj sistemov ravnanja z znanjem že začela v večini velikih podjetij, kar tretjina podjetij s seznam Fortune 1000 pa v svojih letnih planih že upošteva elemente ravnanja z znanjem (McCambell, Clare, Gitters, 1999, str. 172).

2 UČENJE V ZDRUŽBAH

Vsi ljudje se učimo celo življenje, pa naj bo to doma, na delovnem mestu, na dopustu ali kje drugje. Učenje vpliva na naše spretnosti, motivacijo, pa tudi na izbiro oblačil in podobno. Pomaga nam, da se s spreminjanjem našega vedenja lahko prilagodimo spremenjenim okoliščinam in vplivamo na okolje okoli nas (Treven, 1997, str. 352). Zato je zelo pomembno, da ravnatelji in vsi, ki ravnaajo z znanjem v podjetju, najprej dobro poznajo in razumejo procese učenja na nivoju posameznika, tima in združbe oz. ugotovijo, na kakšen način se učijo njihovi zaposleni, da bi bili sposobni predvideti, spodbujati in nadzorovati njihovo vedenje. Poleg tega morajo na osnovi tega znanja zasnovati tudi sistem in izbrati ustrezna orodja, ki bodo predstavljala osnovo ravnanju z znanjem v njihovem podjetju. Ne govorimo torej o vprašanju, ali učenje je ali ga ni, ampak predvsem, kako spodbujati učenje in primerno uporabiti nastajajoče znanje. Arie de Geus pravi, da se učijo vsa podjetja, le da ena hitreje, druga pa počasneje. Težava je v tem, da si, če si počasen, narediš veliko škode, saj zamudiš nove priložnosti in se prepozno odzoveš na spremembe na trgu (De Geus, 2003).

2.1 UČENJE NA RAVNI POSAMEZNIKA

Osnovna učljiva celica združbe je posameznik. Le-ta se skozi življenje konstantno uči in izpopolnjuje, pri tem pa se nezavedno poslužuje različnih tehnik učenja. Klasično pogojevanje, učenje s pomočjo posledic in učenje s posnemanjem (Rozman, 2001, str. 105) so trije temeljni načini učenja posameznika.

Pavlov je s svojim delom postavil temelje **klasičnega pogojevanja**. Delal je poizkuse s psi, ki jim je vsakokrat pred hranjenjem pozvonil z zvončkom. Čez čas so psi začeli izločati slino že ob samem zvoku zvonca, čeprav jim ni nihče ponudil hrane. Gre za povezovanje izvirne pobude (hrana) in refleksnega odziva (slina) z novo pobudo (zvonček), ki po večkratnih ponovitvah doseže enak učinek kot izvirna pobuda.

Klasična metoda ne da odgovora na vprašanje, kako si človek pridobi kompleksne spretnosti, kot na primer ustno izražanje ali smučanje, vendar je s to metodo mogoče razložiti veliko čustvenih odzivov pri ljudeh. Tudi v združbah prihaja pogosto do klasičnega pogojnega učenja zaposlenih, čeprav je njegov pojav težko ugotoviti. Ni namreč mogoče nadzorovati vseh pogojnih pobud, ki povzročajo odzive zaposlenih, saj so to v pretežni meri nenamerni odzivi, ki jih težko predvidimo ali na njih vplivamo. Zato klasični model učenja pomaga ravnatelju le razumeti, zakaj je prišlo do določene vrste odziva (Treven, 1998, str. 87–88).

Večjo možnost vplivanja imajo ravnatelji in vodje pri **učenju, usmerjenim s posledicami**, ki ga precej pogosto zasledimo v združbah. Zaposleni bodo raje opravljali dela, katerih posledice so ugodne, kot tista z neprijetnimi posledicami. Učenje na temelju spodbud je torej pristop, pri katerem posledice vplivajo na želeno vedenje. Primeri pozitivnih posledic so plača, priznanje in napredovanje, negativnih pa ponižanje, telesna kazen in podobno. Posledice vedenja lahko razvrstimo v naslednje štiri skupine: *pozitivne spodbude*, *negativne spodbude*, *kazen in ukinitvev spodbude* (Vinazza, 2001, str. 11–12). Slika v Prilogi 1 kaže delovanje omenjenih skupin.

Pozitivne in negativne spodbude povečajo verjetnost pojava želenega vedenja. Prve povečajo verjetnost na temelju zelene posledice, druge pa na ukinitvi oz. prenehanju neželene posledice. Z drugimi besedami to pomeni, da se bo v prvem primeru zaposleni, ki bo pohvaljen za dobro opravljeno delo, tudi naslednjič bolj potrudil. Ponavljanje pohvale ob dobro opravljeni nalogi bo sčasoma vplivalo na manjši odstotek napak oz. boljše delo. Negativne spodbude so tiste, pri katerih se zaposleni bolj potruje, da ne bo deležen kritike za slabo opravljeno delo. Pomembno je, da jih ne zamenjujemo s kaznijo, saj negativne spodbude povečujejo verjetnost vedenja, medtem ko jo kazen zmanjšuje (Treven, 1997, str. 354).

Kazen in ukinitvev spodbud: Omenil sem že, da kazen ni enaka negativni spodbudi, saj se v primeru kazni zaposleni trudi preprečiti negativno posledico tako, da se ne odziva v smeri, ki bi jo povzročila. Pri negativni spodbudi se zaposleni s svojim vedenjem trudi prekiniti neželene posledice. Kazen lahko uporabimo na dva načina. V prvem primeru uporabimo kot

odgovor na neželjeno vedenje negativno posledico, v drugem pa ukinitev pozitivne posledice. Slednja možnost pomeni ukinitev dosedanjih spodbud, ki so vzdrževale določen način vedenja (Treven, 1997, str. 354–355).

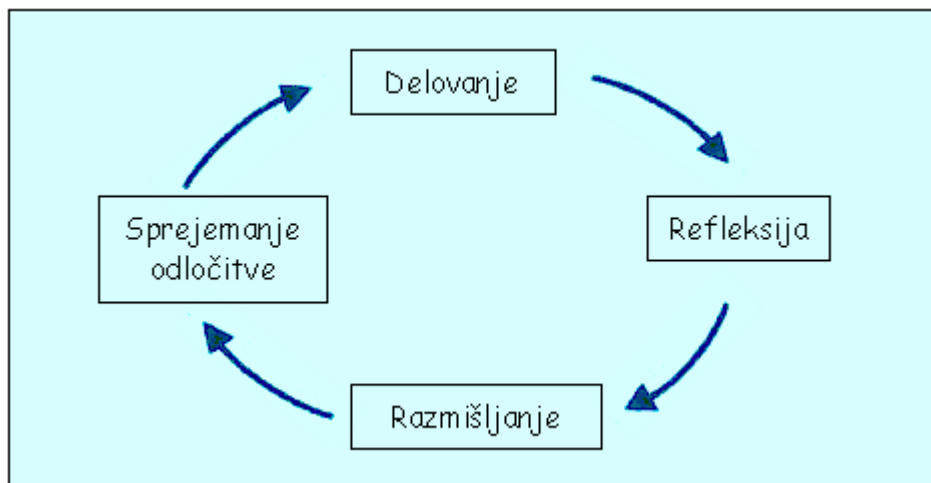
Tretja oblika individualnega učenja je **učenje s posnemanjem**, opazovanjem drugih oz. »modeliranjem našega vedenja po vedenju drugih« (Treven, 1997, str. 355). Ko pridemo v novo okolje, kjer želimo biti čim bolj uspešni, je naš cilj opazovati nekoga, ki je v tem istem okolju že uspešen in posnemati njegovo vedenje.

Predstavil sem tri osnovne načine oz. tehnike učenja posameznika, v nadaljevanju pa se bom osredotočil predvsem na razlago **procesa učenja**. Dixonova izhaja pri svoji razlagi iz pristopa, ki pravi, da je učenje *interpretacija izkušenj*, ki je lastna vsakemu posamezniku in ki omogoča ter hkrati ovira proces osmišljanja oz. iskanja smisla. Vsakodnevno nas obdaja ogromno število informacij, izmed katerih sprejmemo le nekatere. Našo pozornost namreč spodbudijo tiste informacije, ki so drugačne, glede na naše trenutno razumevanje in pričakovanja. Da bi prišlo do učenja, moramo te elemente najprej ponotranjiti in jih osmisliti oz. jim poiskati smisel. Ustvariti moramo tako imenovane »miselne modele«, ki ji lahko razložimo kot način organiziranja podatkov, z namenom, da bi le-ti dobili smisel. Po Dixonovi (1999, str. 14–16) obstajajo trije načini, s katerimi se posameznik nauči nekaj novega:

- neposredna izkušnja (zaznavanje barv, zvokov, bolečin itd.),
- verbalni prenos informacij (poročila, knjige, kar slišimo od drugih, itd.),
- reorganizacija tistega, kar že vemo v novo konfiguracijo.

Podobno, vendar bolj sistematično lahko razložimo proces učenja s pomočjo **Kolbove krivulje učenja z izkušnjami**. Omenil sem že, da se proces učenja posameznika neprenehoma odvija, zato ga imenujemo »kolo učenja« (Slika 1). Posameznik gre najprej skozi fazo *delovanja*, v kateri njegovo predhodno znanje usmerja njegovo delovanje in kroji predstave o pričakovanem rezultatu. *Refleksija* je druga faza v kateri posameznik znova abstraktno podoživi prejete izkušnje in jih predela. Kadar se dejanski rezultat razlikuje od pričakovanega, doživi posameznik presenečenje. Posledica tega je razčlenjevanje in iskanje vzrokov zanj. V fazi *razmišljanja* odločitve znanstveno in analitično obdela, da bi razvil nek nov koncept razumevanja delovanja, ki ga nato v zadnji fazi *sprejemanja odločitev* tudi preizkusi. Če se ob uspešnem preizkusu na novo razvite ugotovitve izkažejo kot veljavne in točne, jih posameznik ponotranji in spremeni v novo znanje, ki pomembno vpliva na njegovo nadaljnje delovanje. Ob morebitnem vnovičnem razhajanjem med dejanskim in pričakovanim se ves cikel učenja ponovi (Rant, 2001, str. 32; Swieringa, Wierdsma, 1992, str. 23–24; Dixon, 1999, str. 41–42).

Slika 1: Krožni proces učenja posameznika



Vir: Sweringa, Wierdsma, 1992, str. 23–24; Dixon, 1999, str. 41–42.

Tako pri razlagi Dixonove kot pri Kolbovem krogu učenju iz izkušenj je začetnik procesa učenja *različnost oz. odstopanje dejanskega od pričakovanega*. Posledica je analiziranje odstopanj oz. iskanje smisla, ki pripelje na koncu do novega znanja oz. novih »miselnih modelov«, na podlagi katerih se odvijajo prihodnje reakcije posameznika. *Učenje je torej interpretacija vsega, kar izkusimo in doživimo, pri čemer si vsak izmed nas ustvari svojo razlago, ki usmerja njegovo nadaljnje delovanje (akcije).*

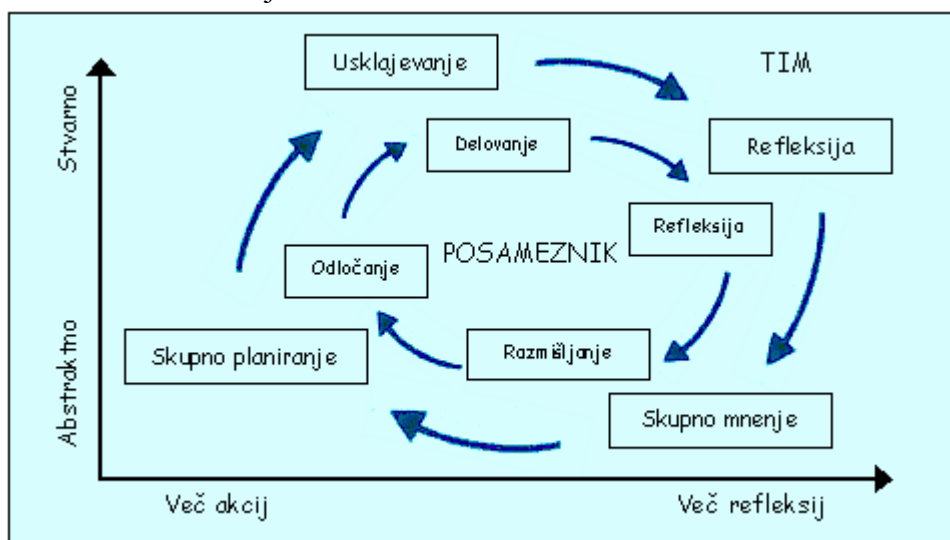
Stare navade in izkušnje, ki jih velikokrat predstavlja preteklo znanje, so lahko glavna ovira inovativnosti in kreativnosti oz. novemu znanju. Znanje je lahko vir naših uspehov, obenem pa tudi glavni vzrok naših težav. Prav zato Lipičnik opozarja na proces, ki je obraten učenju in ga imenuje odučevanje, oz. demontaža preteklega znanja. Proces pozabljanja je v tem primeru premalo, zato se je potrebno posvetiti tudi procesu odučevanja znanja (Lipičnik, 2001, str. 338).

2.2 UČENJE TIMA

Učenje v timu je danes pojmovano kot najbolj učinkovita metoda učenja, saj je popolnoma novo oz. inovativno znanje v podjetjih največkrat rezultat prav timskega učenja. Uspeh lahko pripišemo veliki heterogenosti posameznikov, ki se preko sporazumevanja, gradnje medsebojnih odnosov in sklepanja kompromisov, povezujejo v sinergičen, uglašen tim. Primerjavo uspešnim poslovnim timom najlažje najdemo v vseh skupinskih športih in vrhunskih športnih ekipah, ki na igrišču delujejo kot en sam igralec.

Osnovni element učenja v timu je **debata** med člani. Osrednje mesto ima svobodno izražanje idej, dvomov in dobronamerne kritike, v vzdušju strpnosti in stremljenja k skupnim razvojnim ciljem. Takega vzdušja ni mogoče ukazati ali ga narediti pod prisilo, saj se lahko pojavi le spontano, po določenem času, v katerem tim dozoreva (Mayer, 2002, str. 574). Učenje tima poteka na podoben način kot učenje posameznika, kar nam prikazuje Sengejev **model procesa učenja v timu** na sliki 2 (Vinazza, 2001, str. 16; Pirc, 2000, str. 25).

Slika 2: Proces učenja v timu



Vir: Vinazza, 2001, str. 16; Pirc, 2000, str. 25.

Obstoječe znanje in izkušnje tima krojijo pričakovanja, ki pa se lahko razlikujejo od dejanskega rezultata delovanja. To fazo imenujemo *razmišljanje*. Skozi pogovore in debato člani tima usklajujejo svojo različnost, iščejo vzroke razhajanj in ustvarjajo *skupno mnenje*. Zato je za uspeh procesa nujno potrebno uspešno **razreševanje konfliktov** v timu, ki je poleg debate drugi osnovni element učenja v timu. Ko se v timu vzpostavi skupno mnenje, sledi faza načrtovanja delovanja oz. *skupno planiranje*, ki jo potrjuje praktični preizkus oz. faza *usklajevanja*. Po uspešnem praktičnem preizkusu postane nova rešitev novo znanje tima (Rant, 2001b, str. 349).

Na sliki v prilogi 2 je **krog učenja v timu, ki ga je razvil center za razvoj vodilnih osebnosti in skupin Dedalus** z namenom harmonizacije in sinhronizacije vodilnih timov, v katerih sodelujejo različni strokovnjaki in vodilni delavci (Mayer, 2002, str. 574). Analiza omenjenega praktičnega modela kaže veliko vzporednic s Sengejevim modelom procesa učenja v timu. Proces se začne s fazo *učenja že znanega* in *izmenjavo opažanj in izkušenj*, ki sovпада s fazo refleksije prvega modela. *Oblikovanje celostnega pogleda* je mogoče povezati s fazo ustvarjanja skupnega mnenja, *oblikovanje koncepta modela* pa najdemo v fazi skupnega planiranja. Zadnji dve fazi sta *evalvacija novega znanja* in *aktivno preučevanje pojave*, ki sta pravzaprav del faze usklajevanja. Omenjeni model torej še podrobneje razdeli in opredeli posamezne faze modela učenja v timu, kar pripomore k večji jasnosti posameznih faz in večji uporabni vrednosti v praksi.

Sinergijski učinki timskega učenja (slika v Prilogi 3), ki so razlog velikega uspeha vrhunskih timov, se kažejo predvsem v večji uspešnosti, kreativnosti in inovativnosti, kot bi jo bil posameznik sploh sposoben doseči. Rezultati sinergičnega delovanja v timu so veliko več kot le vsota prispevka posameznikov (Eveden, Anderson, 1992, str. 151, 179). »Osnova za sinergično delovanje je dopolnjevanje drug drugega v smeri skupnega cilja in vizije, pri čemer ne gre za žrtvovanje osebnih interesov za vizijo tima, ampak predvsem za to, da skupna vizija postane razširitev vizije posameznika« (Senge, 2001, str. 22).

2.3 UČENJE ZDRUŽBE

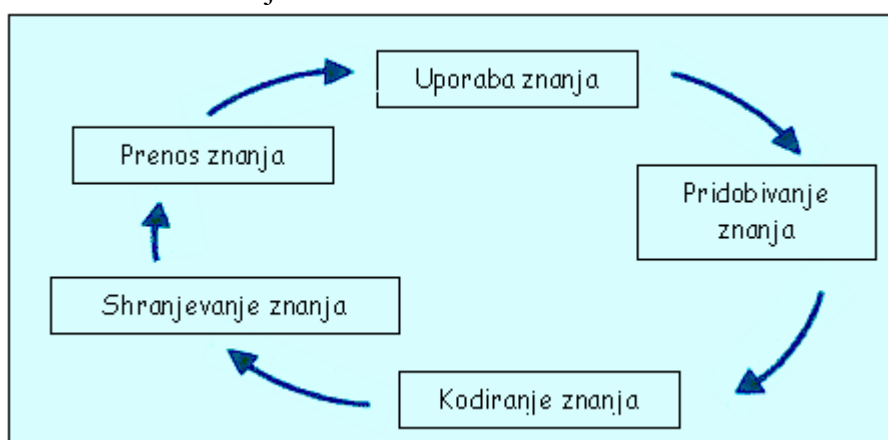
Z izrazom učenje združbe razumemo **spreminjanje vedenja združbe**, kar je kolektivni proces učenja. Proces učenja se torej odvija v in skozi interakcijo z in med večjim številom ljudi. Brez učenja posameznika torej ni učenja združbe, vendar pa le učenje posameznika ne pomeni nujno že učenja združbe. Individualno učenje je torej potrebnih, ne pa zadostnih pogojev za učenje združbe (Sweringa, Wierdsma, 1992, str. 33). Vse pa ni odvisno le od učenja posameznika in stika z ostalimi člani združbe, ampak tudi od vrste znanja, ki ga posamezniki posedujejo. Za boljše razumevanje moramo najprej opredeliti pomen besede znanje. Po Davenportu je **znanje** mešanica različnih preteklih izkušenj, vrednot, informacij in strokovnih vpogledov v določeno področje, ki predstavljajo okvir za ovrednotenje in ponotranjenje novih izkušenj in informacij. Znanje izvira in se oplemeniti v glavah ljudi, v podjetjih pa je mnogokrat vgrajeno tudi v postopkih, rutinah in normah. Znanje je torej neoprijemljiv koncept, ki se prenaša in spreminja s pomočjo komunikacije med ljudmi (implicitno znanje) ali preko različnih medijev, kot so zapisi, dokumenti, pravilniki in podobno (eksplicitno znanje) (Davenport, Prusak, 1998, str. 5). **EksPLICITNO znanje** je tisto, ki ga je moč zapisati, ubesediti in shraniti in ga brez večjih težav lahko prenesemo in posredujemo ostalim zaposlenim. **IMPLICITNO znanje** je tisto, ki je v glavi vsakega posameznika in ga ne moremo preprosto zapisati z neko simboliko. To je znanje, ki ga pridobimo z izkušnjami. Je težko merljivo, prenaša pa se predvsem s komunikacijo in interakcijo z drugimi zaposlenimi. Imenujemo ga tudi tiho znanje. Polanyi je jasno pokazal na razliko med obema vrstama znanja s svojim znanim stavkom: vemo lahko več, kot lahko povemo (Kreiner, 2000, str. 115). Poznavanje obeh oblik znanja je zelo pomembno pri ustvarjanju primernih pogojev, ki spodbujajo učinkovito učenje na ravni združbe in spodbujajo izmenjavo znanja med zaposlenimi.

2.3.1 GENERIRANJE ZNANJA

Slika 4 predstavlja proces učenje na ravni združbe, ki ga imenujemo **cikel učenja združbe**. Prva faza, **pridobivanje oz. generiranje znanja**, je zavestno povečevanje obsega znanja v združbi na osnovi znanja *iz okolja podjetja*, pri katerem je potrebno upoštevati, da ga lahko uporablja tudi konkurenca ali preko *razvoja lastnega znanja*, ki ga vsaj v začetnih fazah ne uporablja nihče drug. Poznamo šest različnih načinov pridobivanja znanja: *kreiranje znanja, akvizicija, predani zaposleni, fuzija, adaptacija in mreženje znanja* (Davenport, Prusak, 1998, str. 53–58). Znanje lahko torej na eni strani **na novo ustvarimo ali se ga naučimo**, na drugi strani pa lahko posnemamo svojo konkurenco, kupce ali prakso znotraj podjetja. V primeru, da je ustvarjanje znanja predrago se navadno odločimo za **akvizicijo znanja**, pri čemer gre za nakup ali najem znanja. Najpreprostejši način je najem ljudi, ki imajo znanje, lahko pa uporabimo tudi združitev (prevzemov), ali pomoči zunanje službe, ki za nas zbira informacije. V primeru, da gre za kratkoročno potrebo po znanju, podjetja navadno najemajo svetovalce. Zelo pogoste so povezave s fakultetami, pri čemer gre za finančno podporo projektov, podjetje pa dobi v zameno pravico, da prvo uporabi dosežke (Pirc, 2000, str. 72). Ogromno znanja generirajo v podjetjih **predani zaposleni**, združeni v okviru posameznih oddelkov ali

skupin (npr. R&D), s ciljem ustvarjanja novega znanja. Velik pomen imajo *interne knjižnice* in zmožnosti podjetja za *usposabljanje*. Za delo na različnih projektih in problemih se uporablja *fuzija* skupine ljudi z različnimi pogledi. Različnost preprečuje, da bi iskali rutinske rešitve problema, vendar pa mora biti zaradi svoje konfliktnosti ves čas pravilno usmerjena, da je njen rezultat pozitivno sodelovanje različnih stilov in idej (Davenport, Prusak, 1998, str. 58–62). **Prilagajanje zunanjim spremembam**, novim proizvodom, tehnologijam, socialnim in ekonomskim razmeram ter konkurenci je nujno, če želi podjetje obstati na trgu. Zadnji način generiranja znanja so **neformalne mreže ljudi (interesne skupine)**, ki lahko postanejo tudi formalne. To so skupnosti ljudi, ki jih združujejo skupni interesi, osebni in telefonski pogovori, komunikacija preko elektronske pošte in podobno, skozi katere prenašajo znanje in rešujejo različne probleme.

Slika 4: Proces učenja združbe



Vir: Pirc, 2001a, str. 6.

2.3.2 KODIRANJE IN SHRANJEVANJE ZNANJA

Znanje, ki se na različne načine zbira v združbi, je potrebno urediti oz. kodirati. **Kodiranje znanja** je druga faza, ki je namenjena zapisovanju znanja oz. preoblikovanju le-tega v obliko, ki je lahko dostopna vsem, predvsem pa urejena in prenosljiva. Na tem mestu govorimo seveda predvsem o eksplicitnem znanju. Pri kodiranju znanja so danes temeljnega pomena najnovejša odkritja na področju informacijske tehnologije, ki predstavljajo pomembno orodje za kodiranje, shranjevanje in prenašanje znanja. Bistveno pri kodiranju tihega znanja je, da ga le do določene mere preoblikujemo v eksplicitno znanje, saj mu lahko drugače odvzamemo vso vrednost in ga spremenimo zgolj v informacijo ali podatek, zato je v takem primeru zelo pomembno, da poleg kodiranja poskrbimo za dostopnost ljudi s takim znanjem (Davenport, Prusak, 1998, str. 69). Naloga ravnateljev in uporabnikov znanja je kategorizirati, opisati, modelirati in simulirati znanje, izdelovati zemljevide znanja in vgrajevati znanje v pravila in postopke.

Ko je znanje kodirano, ga je potrebno **shraniti** in določiti pravi medij shranjevanja, ki omogoča dostop do znanja tudi kasneje. To so lahko poslovni in organizacijski dokumenti, poročila in plani, tehnični pripomočki in podobno. Znanje mora biti organizirano tako, da ga

hitro in pravilno odkrijemo in si ustvarimo pravo sliko. Ena izmed metod, ki poveže znanje združbe z viri znanja, je razvoj *zemljevidov znanja* v podjetju. Le-te kažejo tako na posameznike, ki so nosilci določenega znanja, kot tudi na dokumente in baze, ki so v lasti podjetja, zato so vodič po eksplicitnem in implicitnem znanju. Vendar pa ni dovolj, da vemo, kje se znanje nahaja, če nam vir ni na voljo. Znanje je lahko vgrajeno tudi v proizvode in shranjeno v patentih.

2.3.3 PRENOS ZNANJA

Pri prenosu znanja gre za prenašanje znanja na vse člane združbe. Pri *eksplicitnem znanju* je težav manj, saj ga je mogoče kodirati in shranjevati ter je s pomočjo sodobne tehnologije (internet, intranet,...) dostopen vsakemu članu združbe. Večja težava nastopi s prenašanjem *implicitnega oz. tihega znanja*, ki je shranjeno predvsem v glavah zaposlenih. »Tiho znanje se lahko uspešno razpršuje le z neposrednimi človeškimi odnosi, ki jih dosegamo z rotacijo zaposlenih, mentorstvi, govori ravnateljev, srečanji, konferencami in neformalnimi druženji.« (Rant, 2001a, str. 19). Ljudje iščejo pomoč največkrat na sorodnih in bližnjih oddelkih, zato največkrat ne dobijo najboljšega znanja v združbi, ampak najbližjega in upajo, da bo zadovoljivo. Najboljši prenos znanja je preko *pogovora*, zato se mora v združbi spodbujati debato med zaposlenimi, izmenjavo mnenj in kreiranje novega znanja, do česar navadno pride v menzah podjetij, ob avtomatu za kavo, v prostorih za malico in podobno (Pirc, 2000, str. 76). Zanimiv je primer nekega japonskega farmacevtskega podjetja, kjer so pripravili poseben prostor za pogovor, in sicer je to udobna, velika soba, kjer različni raziskovalci izmenjujejo med seboj svoje znanje (Treven, 1997, str. 356). Dixonova (1999, str. 43–59) govori o tako imenovanih »*hodnikih*«, kjer prihaja do izmenjave mnenj oz. do prenosa obstoječega in kreiranja novega znanja. Formalna pozicija ostaja zunaj hodnikov, zato vlada tu enakost brez ovirajoče hierarhije. V kontekstu prenosa znanja je potrebno opozoriti še na pojav *prezasičenosti z informacijami*. Posledica je ogromna količina slabo prefiltriranih informacij, ki jih je skoraj nemogoče koristno uporabiti (Offsey, 1997, str. 114).

V teoriji poznamo dva osnovna pristopa k prenašanju znanja in sicer *pristop potiska in pristop vleka*. Pri prvem gre za potiskanje informacij in znanja v okolje s strani posameznika ali tima, ki ima znanje, medtem ko ima v drugem primeru pobudo iskalec znanja in informacij (Pirc, 2000, str. 79). Velike ovire v prenosu znanja so povezane s *kulturo podjetja*, ki lahko deluje stimulatивно ali zaviralno. Potrebno je graditi povezanost in zaupanje, ki je po Davenportu in Prousaku osnova in temelj kakršnekoli izmenjave znanja. Osebnostne stike skozi dvosmerno komunikacijo lahko spodbujamo skozi različne delovne relacije, kot so mentorstvo, partnerstvo ali vajeništvo. Pomembno je določiti kraj in prostor izmenjave znanja, kot so npr. sejmi, sobe za pogovor in poročila konferenc ter spodbujati osebne sestanke, različne publikacije, timsko delo, rotacije pri delu, evalvacijo izvedbe, čas, namenjen učenju, odprtost za nove ideje in kulturo, ki spodbuja prevzemanje tveganja. Da pa bi prenos znanja zares uspel pri vseh zaviralnih in spodbujevalnih faktorjih, morajo udeleženci govoriti »*skupen*« jezik, brez katerega med njimi ne bi bilo niti zaupanja niti razumevanja (Davenport, Prusak, 1998, str. 97–98).

2.3.4 UPORABA ZNANJA

Če preneseno znanje ni bilo absorbirano, je bil prenos neuspešen. Vendar tudi absorbiranje znanja še ni dovolj, saj se mora proces zaključiti z **uporabo znanja** in mora novo znanje voditi do sprememb, ki vodijo v spremembe vedenja (Davenport, Prusak, 1998, str. 101), lažje izvajanja nalog in iskanje izboljšav ter inovacij. Le-te pomenijo ponoven prehod v fazo ustvarjanja novega znanja, kodiranja, shranjevanja in prenosa oz. v nov cikel učenja združbe. Iz razlage zgoraj omenjenega procesa vidimo, da je usmerjen predvsem na eksplicitno znanje združbe, manj pa na implicitno znanje, ki ga ni mogoče preprosto kodirati, zapisati in shraniti. Vendar to ne zmanjšuje vrednosti slednjega, ravno nasprotno, navadno je tiho znanje veliko bolj kompleksno in pomembno kot eksplicitno. Nonaka in Takeuchi (Loermans, 2002, str. 286–287) trdita, da je eksplicitno znanje le vrh »ledene gore znanja«, zato je ključno, da se v procesu ravnanja z znanjem, ki ga bom podrobneje obravnaval v 3. poglavju, fokusira predvsem na področje ravnanja s tihim znanjem. Cikel učenja združbe predstavlja eno pogostejših interpretacij učenja na ravni združbe, vendar ne edino. Po Dixonovi (1999, str. 63–64, 93–104) je proces učenja združbe sestavljen iz faz *pridobivanja informacij, integracije novih informacij v kontekst združbe, kolektivne interpretacije novih informacij in uporabe novih informacij na podlagi kolektivne interpretacije le-teh*.

Za boljše razumevanje razlik med termini **podatek, informacija in znanje**, ki jih bom uporabljal v nadaljevanju, bom s pomočjo Tobinovega štiristopenjskega modela (slika v Prilogi 4) razložil pomen in vlogo vsakega posebej. Najnižjo raven predstavljajo podatki, ki so objektivna dejstva o pojavu, dogodku. Ko imajo le-ti za nas uporabno vrednost (za poslovanje, odločanje, akcijo,...), postanejo informacije. Te informacije navadno uporabimo pri našem delu z namenom, da bi izboljšali učinkovitost in povečali rezultate dela, s čimer postanejo naše znanje. Ko to znanje povežemo še z našimi preteklimi izkušnjami, pridemo do četrte stopnje, modrosti oz. z drugimi besedami tihega ali implicitnega znanja (Vinazza, 2001, str. 9–10; Bhatt, 2001, str. 69–70).

Na učenje združbe lahko gledamo tudi z vidika velikost spremembe obstoječega znanja. Ta model imenujemo **učenje z enojno in dvojno zanko**, ki ga podrobneje predstavljata Argyris in Schön, Sweringa pa ga razširja še na nivo trojne zanke (Priloga 5). Pri učenju z **enojno zanko** ne prihaja do nobenih večjih sprememb v strategiji, strukturi, kulturi ali sistemu organizacije. Ta nivo učenja lahko opišemo z vprašanjem »kako«. Z drugo besedo imenujemo učenje z enojno zanko izboljšava, pri čemer ostanejo vrednote in norme nespremenjene. Do učenja z **dvojno zanko** pride, ko se pojavi nepričakovano odstopanje med dejanskim in pričakovanim. To odstopanje povzroči vzrok oz. problem, ki ni v skladu s sistemom vrednot in norm prisotnih v združbi. To povzroči konflikte med skupinami in posamezniki. Posledično pride tudi do sprememb v strategijah in delovanju, saj te temeljijo na obstoječem sistemu vrednot in norm. Pri učenju z dvojno zanko (Sweringa, Wierdsma, 1992, str. 39–41; Argyris, Schön, 1996, str. 20–21) prihaja do sprememb v načinu razumevanja delovanja združbe in posledično tudi do sprememb v načinu delovanja. O učenju s **trojno zanko** govorimo, ko pridejo pod vprašaj pomembni principi, na katerih je utemeljena združba. Ti se nanašajo na

pozicijo podjetja, na nove trge, na katere se želi usmeriti, prepoznavnost, identiteto podjetja in podobno. Navzven se učenje s trojno zanko kaže v spremembah kulture, strukture in strategije (Sweringa, Wierdsma, 1992, str. 40–41).

3 RAVNANJE Z ZNANJEM

Že v razlagi definicij učeče se združbe, v poglavju 1.2, sem omenil, da ima proces ravnanja z znanjem ključno vlogo v vsaki združbi, ki se nenehno uči. Do sedaj sem že razložil proces učenja na različnih nivojih (posameznik, tim, združba) in omenil pristope nekaterih bolj znanih avtorjev. Ko govorimo o ravnanju z znanjem, naletimo pri avtorjih na kar nekaj različnih definicij, ki so navadno posledica gledanja z različnih perspektiv. Izločimo lahko štiri različne poglede (Pirc, 2000, str. 59–60):

- Perspektiva z vidika procesa (perspektiva učeče se združbe)
- Perspektiva z vidika strank (kupcev)
- Perspektiva z vidika zunanjih udeležencev (perspektiva intelektualnega kapitala)
- Perspektiva z vidika ljudi (kultura znanja)

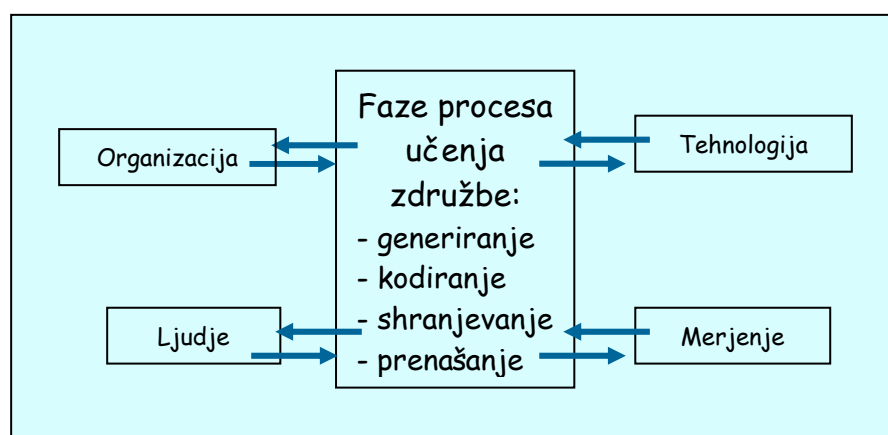
Perspektiva z vidika procesa je usmerjena predvsem na *učenje najboljših praks* zunaj in znotraj podjetja oz. tako imenovani »benchmarking«. Ključnega pomena je prenašanje znanja na mesta v podjetju, kjer je le-to potrebno, da bi izboljšali delovanje in zvišali produktivnost. Pri **perspektivi z vidika strank** govorimo o razvoju novih proizvodov, z visoko komponento znanja. Novi proizvodni procesi omogočajo proizvode, narejene glede na individualne zahteve stranke, s stroški, ki veljajo za masovno proizvodnjo. Tretja, **perspektiva intelektualnega kapitala**, vidi ravnanje z znanjem predvsem kot vir vrednotenja določenih sredstev podjetja. Gre za vrednotenje sposobnosti podjetja za izvajanje svojega posla, dobrega imena, zvestobe kupcev, napovedi prihodnjega poslovanja in blagovne znamke. Strassmann (Liebowitz, 2000, str. 253) ga opredeli kot način, kako dobro združba integrira talente svojih zaposlenih, potrebe strank, spretnost dobaviteljev in svojo sposobnost prilagajanj vplivom okolja. Ker predstavlja intelektualni kapital vse večji delež tržne vrednosti podjetja, je ključno vprašanje, kako ga meriti, da bi lahko bolj učinkovito ravnali z njim. Zadnjo perspektivo imenujemo tudi **kultura znanja**, saj gre za ustvarjanje kulture, ki spodbuja medsebojno zaupanje, komuniciranje med člani in medsebojno izmenjavo znanja. Nagrajevanje poteka na nivoju timov in na osnovi skupnih naporov v dobro združbe, zato gre predvsem za sodelovanje in ne za tekmovanje med člani (Yahya, Goh, 2002, str. 458). Menim, da so vsa omenjena področja ključnega pomena za celostno ravnanje z znanjem in da se ne smemo usmerjati le na eno perspektivo, ampak moramo upoštevati vsa zgoraj omenjena področja.

Torej potrebujemo natančnejšo definicijo o tem, kaj je ravnanje z znanjem. Po Salisburyju je ravnanje z znanjem razvoj obširnega sistema, ki povečuje znanje združbe (Salisbury, 2003, str. 128). Malhotra meni, da se v procesu ravnanja z znanjem sinergično prepletajo podatki in informacije, ki jih združuje IT in kreativnost in inovativnost, ki je združena v ljudeh. Bukowitz in Williams (Yahya, Goh, 2002, str. 458) ga definirata kot proces, v katerem združba pridobiva bogastvo iz svojih intelektualnih oz. na znanju bazirajočih sredstev. Darrochova (Darroch, 2003, str. 41) meni, da je to proces, v katerem se ustvarja ali locira

znanje, ravna z odkloni in uporablja znanje v in med združbami. V prilogi 6 so prikazane povezave med procesom učenja združbe in procesom ravnanja, iz katerih lahko razberemo, da so podprocesi učenja združbe (**generiranje, kodiranje in shranjevanje, prenos in uporaba znanja**), ki sem jih definirai že v poglavju 2.3, hkrati tudi *osnovni podprocesi ravnanja z znanjem*. Ti podprocesi so tesno povezani z določenimi elementi v podjetju, in sicer s **kulturo podjetja** (motivacija, sistem nagrajevanja, razmerja in odnosi med zaposlenimi), **informacijsko tehnologijo** (podpora komunikaciji, sistemu merjenja,...), **organizacijsko strukturo** (vrsta strukture, cilji in strategije), **novimi delovnimi mesti, ki so povezana z znanjem** (ljudje) in **sistemom merjenja**, ki jih omogočajo. Na osnovi omenjenih podprocesov poznamo različne tako imenovane *socialno grajene modele* ravnanja z znanjem, ki temeljijo na socialni izmenjavi znanja. Druga kategorija so modeli *intelektualnega kapitala*, ki delijo ravnanje z znanjem na ljudi, kupce, elemente procesov in rasti, ki so združeni v dveh osnovnih kategorijah človeškega in strukturnega kapitala. Primer slednjega je model podjetja Skandia (Kočar, 2003, str. 14–15). Tretja kategorija so *modeli kategoriziranja znanja*, ki znanje kategorizirajo v specifične elemente. Primer je model Nonake in Takeuchija, ki je osnovan na prehajanju eksplicitnega znanja v implicitnega in obratno. Sestavljajo ga procesi socializacije (tacitno-tacitno), eksternalizacije (tacitno-eksplicitno), internalizacije (eksplicitno-tacitno) in kombinacije (eksplicitno-eksplicitno) (McAdam, McCredy, 1999, str. 95–99).

Proces ravnanja z znanjem je precej kompleksen, saj ga sestavlja več elementov (kultura, organizacijska struktura, ljudje, tehnologija, merjenje), ki različno vplivajo na podprocese generiranja, shranjevanja in kodiranja ter prenašanja in uporabe znanja. To kaže, da si je smiselno **proces ravnanja z znanjem** ogledati s pomočjo **modela**. Pri izpeljavi svojega modela sem izhajal iz modela, ki ga je v svojem magistrskem delu predstavila Pirčeva (Pirc, 2000, str. 60–63) in iz modela skupine Arthur Andersen (Probst, Raub, Romhardt, 2000, str. 273–275). *Proces ravnanja z znanjem je proces vzpostavljanja ustrezne infrastrukture, s pomočjo katere proces učenja poteka čim bolj smotrno. Osnovo v procesu ravnanja z znanjem predstavljajo štirje zgoraj omenjeni podprocesi, ki so v stalni interakciji z organizacijo, ljudmi, tehnologijo in merjenjem, s katerimi vzpostavljamo želeno infrastrukturo. Vsi skupaj tvorijo model procesa ravnanja z znanjem (slika 8), zato je za učinkovito ravnanje z znanjem potrebno vplivati na vse omenjene dele.*

Slika 8: Model procesa ravnanja z znanjem



Podprocesse ravnanja z znanjem sem zelo podrobno opredelili že v poglavju 2.3. o učenju združbe, zato se bom v naslednjih poglavjih o ravnanju z znanjem osredotočil predvsem na *organizacijsko strukturo, kulturo, ljudi, tehnologijo in merjenje*, ki so ključni elementi, na katere je potrebno vplivati, če želimo vzpostaviti zeleno infrastrukturo, ki spodbuja proces učenja v združbi.

3.2 POMEN ORGANIZACIJE PRI RAVNANJU Z ZNANJEM

V uvodnem delu sem izpostavil razliko med stabilnim okoljem, v katerem so podjetja poslovala nekdanje in spremenljivim okoljem, ki jih obdaja danes. Okolje se je torej močno spremenilo, zato se morajo spreminjati tudi organizacijske strukture. Ko razmišljamo o novi, drugačni organizaciji, mora biti naše osnovno vodilo dejstvo, da je prava organizacija tista, ki na eni strani spodbuja, na drugi pa ne zavira aktivnosti, povezane z ravnanjem z znanjem. Ker je organizacija struktura in telo, v katerem se pojavi učenje, jo štejemo za pomemben del ravnanja z znanjem, ki se mora močno spremeniti, da bi lahko podprla razvoj učeče se združbe, in sicer na treh področjih: *viziji, strategiji, strukturi in kulturi*.

3.2.1 VIZIJA

»Prva naloga direktorja podjetja je opredeliti vizijo in poslanstvo podjetja. Vizija nam pomeni sliko okolja, ki ga želi posameznik ali podjetje ustvariti na dolgi rok, in pogojev, od katerih je uresničitev takšne vizije odvisna. Gre za opis nečesa (organizacije, kulture podjetja, samega podjetja, neke tehnologije, dejavnosti) v prihodnosti« (Pučko, 1999, str. 130).

Vizija, ki jo je ustvarilo najvišje vodstvo združbe in jo posredovalo (vsililo) zaposlenim, je tista, ki nikoli ne bo dosegla zelenega namena, in sicer predanosti zaposlenih tej viziji. Zato je pomembno, da vizije ne ustvarjajo samo ravnatelji, ampak je le-ta element, ki *povezuje vizije vseh posameznikov v združbi*. Le na ta način lahko postane ena izmed disciplin učeče se združbe, kot jo vidi Senge in postane skupna vizija. Skupna vizija daje energijo in usmerjenost vsakemu posamezniku in ga vzpodbuja, da dela kar želi delati. Posledica je njegova predanost združbi in njenim ciljem in pripravljenost sprejemati tudi tveganje in iskati nove načine, ki bodo pomagali podjetju izpolniti vizijo (Pirc, 2000, str. 38).

Ključno je, da je vsak zaposleni ponosen na proizvode oz. storitve in vidi v njih najvišjo vrednost. Ne zato, ker dela nekaj bolj pomembnega kot drugi, ampak zato, ker dela to na svoj, unikatni način. Iz ponosa raste višja kakovost in predanost podjetju. Smiselno je, da vsak zaposleni pozna tudi zgodovino podjetja, kaj vse je že prestalo in kje vse je že bilo uspešno. Poznavanje preteklosti je namreč v veliko pomoč pri razmišljanju o prihodnosti in potencialih združbe (Kline, Saunders, 1998, str. 189).

3.2.2 STRATEGIJA

Strategija je način, skozi katerega podjetje poizkuša dosežati svoje cilje. Da bi hitro in učinkovito dosegli cilje, povezane z znanjem, jih je potrebno vgraditi in upoštevati v

strategijah podjetja. Cilji so torej osnova, na podlagi katere postavimo različne, v znanje orientirane strategije oz. tiste, ki dajejo ravnanju z znanjem smer. *Normativni cilji* so tisti, ki ustvarjajo v znanje orientirano kulturo podjetja. *Strateški cilji* definirajo temeljno znanje združbe in spretnosti, ki jih potrebuje v prihodnosti. *Operativni cilji* so tisti, ki skrbijo za oplemenitenje oz. da se normativni in strateški cilji uresničijo v konkretnih akcijah. Na podlagi ciljev na eni strani identificiramo potrebno znanje v združbi, na drugi pa nam je to osnova, s katero primerjamo rezultate ravnanja z znanjem (Probst, Raub, Romhardt, 2000, str. 32–34).

Najpomembnejša usmeritev je *povezati večje učenje z večjim uspehom združbe*, tako da pokažemo, da je kolektivno učenje (in posledično večje znanje) edini pravi vir konkurenčnih prednosti. Naslednja strategija predvideva *vgradnjo učenja v vse operacije in aktivnosti*. Treba je spremeniti tudi *strategijo na področju zaposlovanja* in najemati ljudi, ki se želijo učiti in razvijati svoj potencial, obenem pa tudi znotraj združbe *pokazati, da je učenje zaželeno*, in sicer preko nagrad in priznanj (Pirc, 2000, str. 40). Pirčeva (2000, str. 85–87) navaja tri vrste strategij ravnanja z znanjem: ***usmerjene v specifičen cilj, usmerjene v tehnologijo ali ljudi, usmerjene v širjenje in rast vrednosti znanja***. Po raziskavi Hansena, Nohrie in Tierneya (1999, str. 106–116), ki je bila izvedena na primeru svetovalnih, zdravstvenih, računalniških in drugih podjetjih, pa sta za ravnanja z znanjem ključni le dve vrsti strategij. ***Kodifikacijske***, imenovane tudi ***tehnološke strategije*** (Nicholas, 2004, str. 23–24) so močno podprte z informacijsko tehnologijo in usmerjene pretežno v eksplicitno znanje. Znanje je kodirano in shranjeno v različne baze, kjer je lahko dostopno in na voljo za večkratno uporabo vsakemu članu združbe. ***Osebnostne strategije*** tesno povezujejo znanje z osebami, ki ga razvijajo, zato so usmerjene predvsem v izmenjavo znanja s posredovanjem izkušenj in v dialogu. Informacijska podpora pri tej vrsti strategij je namenjena predvsem boljšemu komuniciranju, ne pa shranjevanju znanja. Podjetja naj bi izbrala eno, dominantno vrsto strategij, druga vrsta pa naj bi predstavljala podporo prvi (v razmerju 80:20). Nicholas (2004, str. 23–24) dodaja še ***socializacijske strategije***, ki združujejo lastnosti prvih in drugih ter se usmerjajo predvsem na skupine ljudi, ki so v interakciji drug z drugim, da bi izmenjevali znanje. Politike in postopki, ki sledijo iz strategije, so največkrat podlaga za odločitve, zato morajo biti usklajeni z učečo se združbo. Le-ti ne smejo biti preveč ozko usmerjeni, saj mora ostati dovolj prostora za izboljšave in spremembe, spodbujati pa morajo tudi kreativnost in delitev znanja.

3.2.3 STRUKTURA

Strukturo združbe lahko opišemo kot prikaz sestava razmerij. Po Marquardtu (Vinazza, 2001, str. 8) z razmerji povezani delujoči ljudje prevzemajo različne vloge, ki jih odigrajo skozi opravljanje svojih aktivnosti in jih lahko poimenujemo tudi funkcije. Struktura v učeči se združbi naj bi omogočala hiter pretok informacij in sodelovanje z zaposlenimi zunaj in znotraj združbe.

Vprašanje, ki se pojavlja, kadar govorimo o strukturi, je zagotovo ***katera je najprimernejša organizacija***, ki bo spodbujala učenje. »Ni najboljše organizacije, marveč je ta odvisna od

situacijskih spremenljivk« (Rozman, 2001a, str. 351). Rozman navaja, da so se organizacije učile že v preteklosti, le da je bilo to učenje omejeno predvsem na ravnatelje in vodstvo. Oni so namreč tisti, ki so morali odločati zaradi svojega položaja, obenem pa so imeli tudi dostop do več znanja. Znanje v mehanistični organizaciji je torej bolj usmerjeno na vrh odločanja in predvsem v proizvode in storitve. Glede na današnje situacijske spremenljivke je jasno, da je hitro spreminjajočemu se okolju primernejša organizacija, ki je bolj sploščena, ima čim manj birokracije in je sposobna hitrega odzivanja. Rantova (2001a, str. 98–100) piše, da je pogoj za uspešno učenje na kolektivni ravni zadosten obseg samostojnega in neodvisnega kolektivnega (timskega) dela. Slednje je pomembna značilnost organske organizacije, iz česar sledi, da organska organizacija zagotavlja pogoje za uspešno in učinkovito individualno in kolektivno učenje oz. je zelo primerna sedanjim situacijskim spremenljivkam.

Japonska avtorja Nonaka in Takeuchi navajata primer **hipertekst organizacijske strukture**, ki omogoča združbi, da nenehno in učinkovito ustvarja znanje. Osnovna značilnost te organizacijske strukture je sposobnost preklapljanja med različnimi konteksti znanja, kar omogoča prilagajanje spreminjajočim se zahtevam znotraj in zunaj organizacije in njihovo reševanje (Možina, 2001, str. 342). Organizacijska struktura je sestavljena iz treh nivojev:

- Sloj poslovnega sistema
- Sloj projektnih timov
- Sloj baz znanja

Sloj poslovnega sistema predstavlja izvajanje normalnih, rutinskih vsakodnevnih postopkov. Drugi sloj sestavlja veliko projektnih timov, ki ustvarjajo znanje. Zadnji sloj je akumulacijska funkcija, katere naloga je oblikovati in formirati znanje, ustvarjeno v prvih dveh slojih. V veliki meri je to eksplicitno znanje (dokumenti, baze podatkov,...), ki je vgrajeno v skupni viziji in kulturi združbe ter tehnologiji. Vsi člani združbe se lahko premikajo med posameznimi, zgoraj omenjenimi sloji (Možina, 2001, str. 343; Pirc, 2000, str. 88; Probst, Raub, Romhardt, 2000, str. 279–281). Grafični prikaz strukture kaže priloga 7.

Zelo pomembno vprašanje pri organizacijski strukturi je tudi, **kje je locirana moč**. Govorimo o centraliziranosti oz. decentraliziranosti. Izkušnje nekaterih večjih firm (British Petroleum, Royal Dutch in Unilever) so pokazale, da za veliko globalno prisotno podjetje, ki želi biti kljub temu zelo inovativno, fleksibilno in v skupnost orientirano, decentraliziranost ni dovolj. Uporabili so **koncept federacije**, v katerem ne gre za kontrolo centra, ampak le za koordinacijo, pri kateri ni nič odločeno brez soglasja enote (Dixon, 1999, str. 142–143).

3.2.4 KULTURA

Kultura je zbir prepričanj, vrednot in pričakovanj, ki se jih učijo in jih med seboj delijo zaposleni. Nastane kot produkt različnih elementov, kot so mnenja, norme, prakse, rituali, običaji, zapisana in predvsem nezapisana pravila in mnogo drugih elementov, ki oblikujejo obnašanje vseh zaposlenih, od najvišjega ravnateljstva pa do operativnih delavcev. Z vidika učenja je kultura spomin vsake združbe. Posamezniki namreč shranjujejo svoje znanje v spomin in v različne zapise, medtem ko združba zapiše in vgradi znanje (predvsem

implicitno) v svojo kulturo, prav tako pa tudi v različne dokumente, spise, pravilnike (eksplicitno znanje). (Kline, Saunders, 1998, str. 23).

Prvi vtis ob stiku s podjetjem je navadno posledica vplivov kulture in je lahko pozitiven, lahko pa razkrije slabe odnose med sodelavci in negativne poglede na podjetje. Kakšna mora torej biti kultura, ki spodbuja učenje in je primerna učeči se združbi? Med osnovne faktorje, ki omogočajo učinkovito učenje združbe spada **zaupanje**. Kultura, ki ne spodbuja zaupanja, povzroči slabšo izmenjavo in prenos znanja ter posledično zmanjšuje raven zaupanja med vodji in zaposlenimi. Glede na navedbe enega izmed avtorjev mora biti kultura predvsem odprta na vseh nivojih, da bi se lahko podjetje gibalo v smeri učeče se združbe (Kline, Saunders, 1998, str. 45). To pomeni, da mora puščati dovolj prostora tudi za **napake in sprejemanje tveganja**, obenem pa mora nenehno spodbujati prenos, izmenjavo in ustvarjanje znanja ter pozitiven odnos do učenja in sprememb.

Če podjetje želi vzpostaviti kulturo, ki bo močno podpirala učenje, mora ustvariti vzdušje, v katerem bo učenje visoko vrednoteno in nagrajeno, v katerem si bodo odgovornost za učenje delili vsi in v katerem si bodo zaposleni zaupali in skrbeli drug za drugega in imeli visoko stopnjo avtonomije. **Sistem nagrajevanja** je zelo pomemben v vsaki združbi, saj članom sporoča, kakšno je in kakšno ni zaželeno ravnanje in vedenje. Na prvi stopnji mora zadovoljiti posameznikove osnovne potrebe skozi denarna sredstva, vendar mu mora nuditi tudi možnost osebne uresničitve. Posledica dobrega sistema nagrajevanja in napredovanja znotraj prave kulture se kaže v visoki motivaciji članov združbe.

V učečih se združbah je **sistem nagrajevanja tesno povezan s cilji, usmerjenimi v učenje**. Zaposleni imajo odgovornost za svoje lastno učenje in tudi za učenje ostalih, zato so nagrajeni za poučevanje drugih in učenje od drugih. Učeče se združbe dajejo velik poudarek inovacijam, eksperimentiranju in sprejemanju tveganja, obenem pa spodbujajo ljudi, da vedno iščejo nove načine izvajanja, se učijo iz svojih napak in so pripravljene na spremembe. Prav tako finančno podpirajo usposabljanje in razvoj svojih zaposlenih in visoko cenijo kreativnost in različnost. Zavezani so stalnemu izboljševanju svojih izdelkov in storitev, hkrati pa skrbijo tudi za izboljševanje delovnega okolja.

Spreminjanje obstoječe kulture je zelo dolgotrajen in zahteven proces (Davenport, Prusak, 1998, str. 115–116), ki svoje rezultate pokaže šele skozi leta oz. na dolgi rok, zato se ga moramo lotiti sistematično in mu posvetiti veliko pozornosti. Proces spreminjanja je močno povezan z ravnateljem združbe, saj je on tisti, ki zelo vpliva na kulturo in vizijo podjetja, v veliki meri pa je vse odvisno tudi od njegove osebnosti. Vplivati je moč le na vidni del kulture, ki ga predstavlja vedenje zaposlenih, ki se potem odraža tudi na nevidnem delu oz. v vrednotah, simbolih in normah. Proces spreminjanja kulture vsebuje naslednje faze: podjetje mora najprej *oceniti dejansko kulturo* in situacijo v podjetju, nato pa preide v drugo fazo, v kateri postavi *želeno sliko kulture v podjetju*. Značilnosti le-te sem omenil že zgoraj. V naslednji fazi mora *prepoznati vrzel med dejanskim in želenim stanjem kulture* in v četrti fazi *poiskati ustrezne ukrepe*, ki bodo to vrzel zmanjšali in pomagali na poti k zeleni kulturi.

3.3 VLOGA LJUDI V PROCESU RAVNANJA Z ZNANJEM

Tretji podsistem predstavljajo ljudje, ki so temelj vsake združbe. Pri tem ne gre samo za zaposlene, njihove vodje in ravnatelje, ampak tudi za kupce, poslovne partnerje in dobavitelje, saj vsi predstavljajo pomemben vir znanja in morajo biti zato vključeni v proces učenja. Tradicionalno so zaposlene delili na tiste, ki mislijo, in na tiste, ki delajo. Danes je te delitve vse manj, na zaposlene v podjetju pa se gleda kot na člana združbe, ki dejavno pripomorejo k skupnemu uspehu.

3.3.1 VLOGA RAVNATELJEV

Učenje v združbi ne more biti uspešno, če se vodilni ravnatelji ne angažirajo v procesu priprave novih vrednot, načel in prakse, primerne učeči se združbi. »Na zaposlene vplivajo kot mentorji in vzorniki, oblikujejo vizijo podjetja in vplivajo na kulturo ter določajo motivacijski in nagrajevalni sistem v podjetju« (Pirc, 2001, str. 345). Prenašanje znanj na sodelavce se največkrat v praksi sooča z različnimi problemi, med katerimi so najbolj pogosti pomanjkanje časa, komunikacijskih spretnosti, motivacije in skrivanje znanja (znanje predstavlja temelj moči zaposlenih, s čimer si povečajo svojo konkurenčno prednost znotraj podjetja). Vse skupaj je posledica neustrezne kulture v podjetju, ki je v večini podjetij prva stvar, ki jo je potrebno spremeniti. Že v poglavju 3.2.2. sem omenil velik vpliv ravnatelja na kulturo združbe, zato je njegova vloga pri ugotavljanju ustreznosti in oblikovanju drugačne kulture ključnega pomena.

Vpliv ravnatelja v procesu ravnanja z znanjem se kaže prav v vsaki fazi tega procesa. Njegova vloga vodje, mentorja, trenerja, vzornika in tistega, ki spodbuja k učenju vse zaposlene se pokaže predvsem v fazi ustvarjanja znanja. V fazi kodiranja je tisti, ki odloča, kako in s kakšno tehnologijo in infrastrukturo bo podprto spreminjanje znanja v čim bolj prenosljivo obliko. Pri prenašanju znanja je njegova vloga predvsem biti vzornik, svetovalec in koordinator, kadar govorimo o uporabi znanja, pa predvsem ustvarjalec novega in vzor uporabe obstoječega znanja.

Ravnatelj je oseba, ki neposredno oz. posredno ustvarja **sistem nagrajevanja in motiviranja** v podjetju in s tem jasno pokaže, kakšno vedenje je zaželeno in kakšno ne. Motivacijski sistem je velikega pomena za spodbujanje zaposlenih pri doseganju ciljev združbe. Le-ta je lahko finančne ali pa zgolj simbolne narave. Ker je denar po Mintzbergu le higienik, je veliko pomembnejša motivacija s »simboli«, s katero razumemo pohvale, organizirana srečanja, skupinske izlete in podobno. Vse to pripomore k promociji znanja, osredotočenosti na znanje in oblikovanju skupinske identitete, želeno vedenje pa se od vrha podjetja prenese skozi vse ravni organizacije do vseh zaposlenih (Pirc, 2001, str. 346).

Za uspešno izvajanje koncepta ravnanja z znanjem je potrebno določiti tudi nekaj novih delovnih mest, ki s svojimi nalogami in zadolžitvami podpirajo procese generiranja, shranjevanja, izmenjave in uporabe znanja v združbi in jih imenujemo **ravnatelji znanja**. Ravnatelj znanja je oseba, ki je zadolžena za izgradnjo kulture, ki spodbuja znanje, izgradnjo

infrastrukture, ki podpira ravnanje z znanjem in skrb za ekonomsko upravičenost celotnega procesa (Davenport, Prusak, 1998, str. 114; Jones, Herschel, Moesel, 2003, str. 53). Poleg glavnega ravnatelja znanja so potrebni tudi ravnatelji različnih projektov ravnanja z znanjem, ki so na srednjem nivoju strukture v podjetju. Delujejo v središču procesa kreiranja znanja, ki je največkrat povezan prav s specifičnimi projekti in so most med »vizionarji« v vodstvu podjetja in realnostjo v operativnih sektorjih. Integratorji znanja, knjižničarji, povzemalci, poročevalci in uredniki imajo vlogo iskanja in zbiranja znanja tistih, ki ga imajo, strukturiranje znanja in ažuriranje le-tega skozi čas.

3.3.2 VLOGA ZAPOSLENIH

Najnižji nivo delovnih mest povezanih z znanjem predstavljajo delavci z znanjem (knowledge workers). Njihova vloga je reagiranje na dogodke, zbiranje relevantnih informacij, sodelovanje s strokovnjaki, ki imajo znanje, in izvajanje akcij oz. odločitev na tej osnovi.

Najpomembnejše za združbo je, da vsi zaposleni prepoznajo *potrebo po konstantnem učenju*. Zavedati se morajo, da je le konstantno izpopolnjevanje pravi način za izboljšanje svojih sposobnosti in sposobnosti združbe kot celote. V učeči se združbi so zaposleni obravnavani kot zreli, sposobni delavci, ki so se pripravljene učiti in sprejemati tveganje. Zaposleni morajo dobiti avtoriteto za sprejemanje odločitev in prevzemati odgovornost za svoja dejanja in učenje, zato so učeče se združbe navadno decentralizirane in prenašajo avtoriteto (oblast) na nižje nivoje. Zaposleni niso več samo akterji, ampak pomemben vir informacij, zato morajo biti vključeni v razmišljanje in delo. V glavi morajo imeti sliko celotne združbe in ne le dela, ki ga opravljajo, da bi lahko iskali nove rešitve in inovacije.

Posameznik in njegove potrebe ter učeča se združba morajo biti v soglasju, saj bo le tako njegov prispevek kar največji. Učeča se združba teži k maksimalnemu razvoju posameznikovega potenciala, zato je zelo pomembno, kot pravi Senge, da upošteva, da delo in zasebno življenje (družina) nista dva ločena dela posameznika in da ju je potrebno medsebojno usklajevati (Senge, 2001, str. 291–297).

Dixonova (1999, str. 183–197) predlaga razmišljanje na petih nivojih, ki nudi zaposlenim nov pogled na njihovo delo v združbi. Prvi nivo predstavlja aktivno udejstvovanje v dialogu združbe, s čimer se neprenehoma preverja namen združbe. Drugi nivo je prinesiti najboljše dosegljivo znanje (slabe in dobre informacije) in vključevanje vseh, ki bi lahko sodelovali v razpravah o temeljnih problemih in prihodnosti združbe. Na tretjem nivoju gre za funkcioniranje na način partnerja, ko gre za kreacijo, transformacijo in vzdrževanje združbe. V zadnjem in predzadnjem nivoju izpostavi voljo do delitve znanja z drugimi in aktivno vsakodnevno učenje iz izkušenj.

3.3.3 OSTALE INTERESNE SKUPINE

Vsa podjetja so v današnjem času pod močnim vplivom različnih zunanjih udeležencev, ki imajo pomembno vlogo pri učenju združbe. Pomembnejše skupine, ki jih je potrebno

upoštevati, so kupci, dobavitelji, prodajalci, strateški partnerji, skupnost, univerze in tudi konkurentje. Med njimi se tako kot znotraj podjetja ustvarjajo tesne povezave. Velike razdalje med omenjenimi skupinami zunaj podjetja in kultura posamezne združbe so glavne ovire, ki na kratek rok onemogočajo vzpostavljanje tesnejših povezav, zato mora podjetje graditi predvsem na dolgoročnejših partnerstvih (Pirc, 2002, str. 373).

Kupci so glavni vir ažurnih informacij o obstoječih izdelkih in storitvah, hkrati pa tudi o prihodnjem razvoju, ki ga izražajo s svojimi željami in preferencami. Od njih dobimo precej dobro sliko o primerjavi med našimi in konkurenčnimi izdelki. To je razlog, da bi morali s kupci vzpostaviti dvosmerno komunikacijo oz. jim nuditi po prodajno svetovanje, učenje o izdelkih in biti z njimi v trajnem kontaktu glede zadovoljstva z izdelki in njihovimi novimi željami. Od *dobaviteljev* je v veliki meri odvisno poslovanje podjetja, zato je pomembno, da tudi ti sodelujejo pri učenju. Dobavitelji sodelujejo tako, da od podjetja pridobijo natančna navodila glede potrebnih materialov in nato prispevajo navodila za delo z njimi. Podjetje mora poskrbeti za pogoste obiske obratov dobavitelja, poglobljanje v procese dobavitelja in nadzor le-teh. *Strateški partnerji* so pomemben vir znanja in kompetenc, povezave s *konkurenco* pa so pogoste predvsem na področju raziskav in razvoja, kadar gre za investicije, ki jih posamezno podjetje težko financira. Vloga *lokalne skupnosti* se kaže predvsem v potencialnih kupcih in zaposlenih, ostalih skupinah, ki oblikujejo način življenja in delovanja v posamezni skupnosti ter v izpolnjevanju zahtev do okolja. Visoko vrednost imajo tudi povezave z univerzami, saj lahko akademiki sodelujejo pri izobraževanju zaposlenih in pri posameznih praktičnih projektih ter tako posredujejo podjetju znanje (Pirc, 2002, str. 372).

3.4 POMEN TEHNOLOGIJE PRI RAVNANJU Z ZNANJEM

Naraščajoča negotovost na trgu in ogromen napredek na področju telekomunikacijske tehnologije, biotehnologije, industrijskih materialov in proizvodne tehnologije (Rant, 2001a, str. 14) sta posledično pripeljala do vse večje avtomatizacije v podjetjih in do zamenjave človeka z najnovejšo tehnologijo pri opravljanju rutinskih del. Informacijska tehnologija pospešuje komunikacijo med zaposlenimi in izmenjavo znanja, obenem pa predstavlja močno podporo kodiranju in shranjevanju znanja v podjetju. Tehnologija je tisti podsistem, ki ga mnogi v praksi zamenjujejo z ravnanjem z znanjem, vendar lahko zaenkrat le človek različno interpretira in kreativno uporabi kompleksne podatke pri odzivanju na spremembe okolja.

Na tem področju se srečujemo s konstantnim napredkom in posledično z vedno novimi orodji, zato se ne bom spuščal na nivo posameznega orodja in njegove primernosti za ravnanje z znanjem. Tehnološke inovacije, ki so uporabne predvsem pri prenosu znanja, so se najprej pojavile v obliki telefonov, faksov in drugih komunikacijskih sredstev, z razvojem informacijske tehnologije pa se je komunikacija razširila na nivo Lotus Notes orodij, video konferenc, interneta, intraneta, itd. Tehnologija je postala pomemben element pri ravnanju z znanjem. Danes postaja na eni strani vse bolj kompleksna, na drugi strani pa vse bolj preprosta za uporabo.

Tehnologijo vrednotimo na podlagi dveh kriterijev: prvi je *nivo znanja*, potreben za uspešno uporabo določene tehnologije, drugi pa *čas*, ki je potreben, da najdemo rešitev (najdemo pravo znanje) pri delu s specifičnim orodjem (Davenport, Prusak, 1998, str. 129). Tehnologija je torej ključni faktor v današnjih združbah, saj omogoča zbiranje, razvoj in predvsem prenašanje znanja preko različnih medijev, kot so računalniki, multimedia, intranet, internet učenje na daljavo in podobno. Ta element je zelo pomemben predvsem zaradi spreminjanja narave dela, ki postaja vse bolj kompleksna in zahtevna. Znanje in informacije so torej postale prenosljive in niso več nujno omejene na pisarno ali podjetje. Mrežne povezave omogočajo npr. virtualne time, povezovanje ljudi z različnih koncev sveta, hiter prenos in iskanje informacij in prostorsko neomejenost. Zavedati pa se moramo, da sta za uspešen proces ravnanja z znanjem potrebni dve spremembi: sprememba v *organizacijskem vedenju* in *tehnološki infrastrukturi*, pri čemer slednja ne predstavlja rešitev za proces ravnanja z znanjem, ampak predvsem omogoča podporo le-temu (Offsey, 1997, str. 115).

3.5 MERJENJE REZULTATOV RAVNANJA Z ZNANJEM

Na koncu obravnavam še zadnji, zelo pomemben, a od vseh najmanj dorečen podsistem ravnanja z znanjem, merjenje. Merjenje je velikega pomena za vsako učečo se združbo, saj omogoča neposredno vrednotenje rezultatov samega učenja in vloženega truda ter ustvarja podlago za načrtovanje prihodnjih smernic razvoja. Poleg tega je pomembno z vidika ovrednotenja različnih investicij v učenje (znanje) združbe in z vidika povečevanja vrednosti združbe.

Tu naletimo na prvo težavo, saj intelektualni kapital (opredelili smo ga že v poglavju o ravnanju z znanjem) ni nekaj opredmetenega, otipljivega, oprijemljivega, nekaj, kar se da natančno izmeriti. Enotnega prijema, ki bi nam omogočal **meriti intelektualni kapital** podjetja, zaenkrat še ni, kljub velikim naporom mnogih avtorjev (Možina, 2001, str. 341–342). Poznamo štiri osnovne skupine, v katere lahko razporedimo večino do sedaj znanih metod merjenja, in sicer: *metode tržne kapitalizacije*, *direktne metode merjenja intelektualnega kapitala*, *metode dobičkonosnosti sredstev* in *metode zbirk kazalnikov*. Nekaterne temeljijo predvsem na finančnih, druge na kombinaciji finančnih in nefinančnih kazalnikov (Kočar, 2003, str. 25–27). Ena izmed metod je merjenje intelektualnega kapitala z vrednostjo delnice podjetja. V primeru, da je tržna vrednost podjetja večja od njegovo knjigovodske vrednosti (vrednosti sredstev) lahko sklepamo, da gre tu za vpliv sredstev znanja oz. intelektualni kapital. Primer takega merjenja je **Tobinov količnik**, ki opredeli vrednost intelektualnega kapitala kot razliko med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja. Primeren je predvsem za delniške družbe, saj le pri teh lahko ugotavljamo njihovo dejansko tržno vrednost in jo primerjamo s knjigovodsko. Pogostejša oblika merjenja, ki jo danes uporabljajo v podjetjih, so **uravnoteženi sistemi kazalnikov**, ki sta jih razvila Kaplan in Norton (De Gooijer, 2000, str. 306), z namenom razširiti finančne kazalce z nefinančnimi za bolj učinkovito merjenje intelektualnega kapitala. Ti kazalci zavzemajo finančne podatke, operativno merjenje, notranje procese, zadovoljstvo kupcev, organizacijske inovacije in procese izboljšav. Na podoben način razdeli kazalce merjenja v sklope tudi Rejčeva (2001, str. 116–117), in sicer na: produktivnost, stroške, čas, kakovost in zadovoljstvo, ki jih lahko

merimo z vidika učinkovitosti ali uspešnosti. Zelo poznan pripomoček je tudi *krivulja učenja*. S ponavljanjem ljudje opravijo delo hitreje, bolj učinkovito in kakovostno, poleg tega izboljšujejo opremo, procese in preoblikujejo proizvode, kar je posledica učenja (Konečnik, 2001, str. 393).

4 KONCEPT »UČEČEGA SE PODJETJA« V PODJETJU JOHNSON CONTROLS-NTU d.o.o.

V četrtem poglavju bom najprej kratko predstavil koncern Johnson Controls. Sledil bo kratek opis nastanka preučevanega podjetja Johnson Controls-NTU in predstavitev sedanje situacije. V zadnjem delu poglavja bom razložil potek uvajanja koncepta učeče se združbe v podjetju.

4.1 PREDSTAVITEV KONCERNA JOHNSON CONTROLS

Podjetje Johnson Controls-NTU je del koncerna Johnson Controls, ki je bilo ustanovljeno leta 1885 v Milwaukee-u v ZDA, kjer je še danes. Koncern ima več kot 500 tovarn po vsem svetu in zaposluje že okoli 105.000 delavcev. Sestavljen je iz dveh poslovno-proizvodnih skupin: *Avtomobilski sistemi*, ki predstavljajo 75% delež zaposlenih koncerna JC in *Kontrolne naprave* z 25 % deležem (Predstavitev tovarne, 2001, str. 7–8).

Avtomobilski sistemi se delijo še na dve skupini in sicer »*Automotive System Group*« (v nadaljevanju ASG) in »*Battery Group*« (v nadaljevanju BG). Skupina ASG se ukvarja z dobavo kompletnih sistemov sedežev in vseh njihovih komponent ter sedežnih prevlek za osebna in terenska vozila. Podjetje je na tem področju v svetovnem merilu največji neodvisni dobavitelj sedežnih komponent. Ima 285 tovarn, ki letno dobavi svojim kupcem okoli 13 milijonov sedežih garnitur in ustvari 15 milijard ameriških dolarjev prihodka. Skupina BG izdeluje avtomobilске akumulatorje za prvo vgradnjo in za tržišče rezervnih delov ter posebne akumulatorje, ki se uporabljajo na področju telekomunikacij in za neprekinjeno oskrbo z električno energijo. Je vodilni dobavitelj originalne opreme in rezervnih delov na severnoameriškem trgu. Pod okrilje **Kontrolnih naprav** spada upravljanje zgradb in kontrolnih sistemov za ogrevanje, osvetljevanje, nadzorovanje energije in varovanje zgradb. Skupina se ukvarja z inštaliranjem in vzdrževanjem sistemov za upravljanje zgradb in krmilnih sistemov. Poleg tega vgrajujejo in vzdržujejo tehnične in razsvetljevalne sisteme v gospodarskih in javnih objektih (Predstavitev tovarne, 2001, str. 7–9).

Velik poudarek v koncernu Johnson Controls je na kakovosti, zato se morajo vsi oddelki in nivoji podjetja vključiti v permanenten proces zagotavljanja visoke kakovosti. Cilj je v vseh poslovnih enotah uvesti sistem obvladovanja kakovosti, z namenom pridobiti certifikate kakovosti, kot so ISO 9000, QS –9000, VDA 6.1, EAQF, ISO 14000 (Predstavitev tovarne, 2001, str. 9).

4.2 PREDSTAVITEV PODJETJA JOHNSON CONTROLS - NTU d.o.o.

Družba Johnson Controls v Evropi je leta 1987 štela le 330 delavcev, leta 2001 pa je bilo v 90 tovarnah v 12 državah zaposlenih že preko 22.000 ljudi, kar kaže na hitro rast in širjenje podjetja v Evropi v razmeroma kratkem obdobju. Eno izmed podjetij, katerega večinski lastnik je koncern Johnson Controls, je tudi Johnson Controls-NTU (Predstavitev tovarne, 2001, str. 9).

Razvoj podjetja Johnson Controls-NTU d.o.o., v nadaljevanju JC-NTU sega v leto 1956, ko je bil v Tovarni usnja (TUS) v Slovenj Gradcu ustanovljen obrat II, ki se je ukvarjal s proizvodnjo gumirane žime in penastih mas. S pomočjo podpore nemškega partnerja E.A.H. NAUE KG, ki je bilo eno izmed vodilnih proizvajalcev gumirane žime na zahodnoevropskem trgu in tako tudi konkurenca tedanji TUS, je podjetje v letu 1972 sklenilo pogodbo o tujem vlaganju. Podjetje je bilo organizirano kot temeljna organizacija združenega dela (TOZD NTU). Svojo proizvodnjo so razširili na področje poliuretanskih procesov in kasneje še na izdelavo avtomobilskih vzglavnikov. Pridobili so novo tehnologijo, opremo, uvedli najsodobnejše sisteme za kontrolo kakovosti, izboljšali organizacijo dela in usposabljali delavce v matičnem podjetju NAUE v Espelkampu. Leta 1990 je TOZD NTU postal samostojno podjetje NTU p.o., ki se je kasneje istega leta na novo organiziralo v mešano podjetje NTU- NAUE d.o.o., ki je začelo poslovati v letu 1991. V letu 1992 je podjetje Johnson Controls iz ZDA kupilo večinski delež v tej tovarni, ki je od 18.4.1994 registrirana kot Johnson Controls-NTU d.o.o. Slovenj Gradec (oz. krajše JC-NTU d.o.o.). Glede na kapital je JC-NTU d.o.o. mešana družba z omejeno odgovornostjo in s sledečima kapitaliskima deležema: 60% Johnson Controls, ZDA in 40% NTU d.d., Slovenija (Predstavitev tovarne, 2001, str. 11–12).

Izdelke prodajajo v Nemčijo, Italijo, Avstrijo, Španijo, Veliko Britanijo in Francijo, njihovi **glavni kupci** pa so BMW, Daimler – Benz, Renault, Audi, Opel, General Motors, Volkswagen in Puch (priloga 8). Znotraj ASG evropske skupine spada JC-NTU med največja podjetja, seznam proizvodov, ki jih proizvajajo pa je sledeč:

- Sedeži in vzglavniki iz gumirane konjske žime
- Poliuretanski sedeži in vzglavniki
- Poliuretanski sedeži in vzglavniki narejeni s TEM 10-tehnologijo
- Vzglavniki, izdelani s tehnologijo direktnega penjenja
- Vzglavniki, izdelani z uporabo konvencionalnih metod

Ker je kakovost vrednotena zelo visoko, je podjetje pridobilo tudi sledeče **certifikate kakovosti**: ISO 9001, QS 9000, VDA 6.1, ISO 14001 in TS 16949 (Predstavitev tovarne, 2001, str. 13-14).

Glede na panogo spada podjetje v kategorijo dobaviteljev za avtomobilsko industrijo - notranja oprema/sedeži, po **standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD)**, pa spada v dejavnost 25.24 oz. proizvodnjo drugih izdelkov iz plastičnih mas (Poslovni register, 2003).

Letni obseg prodaje v letu 2002 je znašal 18,7 mrd SIT (83 mio EUR), kar je 22% več kot v letu 2001. Ustvarjen čisti dobiček v poslovnem letu 2002 je bil okoli 700 mio SIT, kar je 21% povečanje glede na leto 2001. V letu 2002 je imelo podjetje za 3,783 mio EUR investicij. Podjetje ima 845 zaposlenih, od katerih 718 dela v neposredni proizvodnji. Dodana vrednost na zaposlenega znaša okoli 7 mio SIT na zaposlenega letno oz. 31.000 EUR/leto (drugi izbrani finančni in nefinančni podatki so na voljo v prilogi 9). Kljub temu, da je trg podjetja v obdobju recesije in se pojavljajo v panogi do 35% presežki ponudbe, podjetje že peto leto povečuje dobiček, kljub temu da je prisiljeno k nenehnemu konkurenčnemu zniževanju cen svojih izdelkov. Obseg prodaje podjetja konstantno raste že od ustanovitve. So eden izmed evropskih centrov za proizvodnjo avtomobilskih vzglavnikov in obvladujejo 16% celotnega evropskega tržišča (Interni finančni podatki podjetja JC-NTU, 2002).

Organizacijska struktura podjetja je najbolj podobna poslovno-funkcijski organizacijski obliki, z ravnateljem na čelu in centraliziranimi poslovnimi funkcijami (glej prilogo 10). V primeru JC-NTU gre seveda za določene modifikacije in razlikovanja od klasičnega poslovno funkcijskega modela. Oblika, ki jo ima podjetje, je bila prevladujoča oblika do 60-ih let, danes pa jo še vedno uporabljajo mnoga mala in srednje velika podjetja. Uporabna je za stabilno in ne preveč kompleksno okolje in v primeru pretežno rutinske tehnologije. Ustrezna je zlasti za proizvodnjo ene vrste proizvodov (Rozman, 2001, str. 86–87).

Podjetje JC-NTU Slovenj Gradec ima zapisano svojo **vizijo**: »V JC-foam (penjenje) diviziji bomo najboljši v proizvodnji PIP (»pure in place«) in konvencionalnih malih delov in fleksibilni pri uvajanju novih projektov. Naši ljudje bodo v okviru inovacij vedno aktivneje sodelovali v razvoju novih izdelkov.« **Poslanstvo podjetja** se glasi: »Ustvarjati okolje in pogoje za dobro delo in plemenitenje znanja naših ljudi ter to čim uspešneje tržiti.« **Strategija**, ki si jo je postavilo podjetje je vezana predvsem na ljudi, inovativnost in učenje v podjetju, preko le-teh pa tudi na poslovno uspešnost podjetja. Natančneje bom strategijo opredelil in razložil v poglavju 5.5.2. (Interni podatki podjetja JC – NTU, 2003).

4.3 ZAČETKI UČEČEGA SE PODJETJA

Glede na temeljne usmeritve podjetja JC-NTU sklepam, da se zavedajo, da njihov uspeh ni odvisen le od pridobljenih certifikatov in orodij obvladovanja kakovosti. To potrjuje tudi njihova strateška usmeritev, v kateri so se opredelili kot podjetje, čigar dolgoročni razvoj lahko temelji le na razvoju intelektualnega kapitala oz. na razvoju ljudi. Z uvajanjem koncepta učečega se podjetja so se aktivneje začeli ukvarjati v letih 2001 in 2002 in ugotavljali, kako daleč so na tej poti. Začeli so s študijem različne literature in s prispevki sledečih tematik: kaj je učeče se podjetje, kaj ga odlikuje, kaj so njegove temeljne značilnosti, v čem se razlikuje od klasičnega podjetja, katerim pogojem mora biti zadoščeno pri uvajanju koncepta in njegovem razvoju. Udeleževati so se začeli mednarodnih in domačih simpozijev, kjer so svoje poglede predstavljali tuji in domači strokovnjaki (Goran Carsted, Andrew McDowel, Arie de Geus). Podjetje JC-NTU je soustanovitelj inštituta učeče se podjetje (v nadaljevanju USP). S pomočjo le-tega so v letu 2001 izvedli strateško delavnico, katere namen je bil ugotoviti stanje v podjetju in pripraviti predloge nadaljnjih korakov na poti k učečemu se podjetju.

5 PRIMERJAVE TEORETIČNIH IZHODIŠČ Z DEJANSKIM STANJEM V PODJETJU JOHNSON CONTROLS – NTU d.o.o.

V drugem in tretjem poglavju diplomskega dela sem predstavil teoretična izhodišča učenja posameznika, tima in združbe ter proces ravnanja z znanjem. V petem poglavju, pa želim pokazati dejansko stanje v podjetju JC-NTU in ga primerjati s teoretičnimi spoznanji. Primerjavo bom gradil na modelu ravnanja z znanjem, zato bom začel s primerjavo stanja v podjetju glede na faze procesa učenja združbe in nadaljeval z analiziranjem organizacije, kulture, ljudi, tehnologije in merjenja. Ugotavljal bom, kaj v podjetju že kaže na učečo se združbo in podal nasvete vodstvu glede področij, ki predstavljajo še neaktiviran potencial.

Za ugotavljanje stanja sem uporabil inštrument pisne ankete. Vprašalnik (Priloga 11) sestavljajo štiri sklopi zaprtih vprašanj v zvezi z naslednjimi področji: proces učenja, ljudi in vodenje, organizacijsko kulturo in strukturo ter tehnologijo in merjenje rezultatov. Vprašalnik vsebuje tudi dve odprti vprašanji s področja merjenja rezultatov in uporabe informacijske tehnologije v podjetju. Zaposleni so na lestvici od 1 (močno se ne strinjam) do 6 (močno se strinjam) ocenjevali, koliko posamezna trditev drži oz. opisuje stanje v podjetju. Raziskavo sem izvedel na približno 10% vzorcu zaposlenih. Zaposlenim sem razdelil 100 anketnih vprašalnikov, v anketo pa sem jih vključil 84 (treh vprašalnikov ni bilo mogoče uporabiti v anketi, zato sem jih izločil). Da bi rezultati kar se da objektivni opisali stanje v podjetju, je bila približno polovica anket zbrana v proizvodnem (44), druga pa v režijskem delu podjetja (40). Razlaga rezultatov ankete je v Prilogi 12.

Da bi dobil boljšo in podrobnejšo sliko stanja v podjetju, sem uporabil še metodo intervjuja. V intervjujih s ključnimi zaposlenimi na področju kadrov, izobraževanja, proizvodnje in kakovosti sem pridobil dodatne podrobnejše informacije, ki so dopolnjevale rezultate izvedene ankete. Analiziral in uporabil sem tudi rezultate analize Inštituta USP (Na poti k USP, 2002), posamezne dokumente in interna gradiva (brošure) podjetja JC-NTU.

5.1 PRIDOBIVANE ZNANJA V PODJETJU JC – NTU d.o.o.

Ker je JC-NTU proizvodno podjetje, ki proizvaja izdelke za nekatere evropske avtomobilске gigante, sta za pridobivanje naročil ključnega pomena visoka kakovost, fleksibilnost in hitrost pri izpolnjevanju dobavnih rokov. Podjetje zato išče, kupuje in posnema različna znanja s področja kakovosti in se poslužuje koncepta **celovitega obvladovanja kakovosti (COK)**. V svoji proizvodnji uporabljajo preizkušena **orodja in metode za izboljšanje kakovosti, zmanjševanje izmeta in zniževanje stroškov**, in sicer: metode *Six sigma*, *Kaizen*, *5S*, *Kanban*, *8D*, *Pokajoke*, *GSMS*, *metoda obvladovanja hitrih sprememb*, *metoda celovitega produktivnega vzdrževanja*, *standardizirano delo in sistem hitre identifikacije napak*. Gre za iskanje različnih metod za izboljšanje kakovosti in procesov in vključevanje le-teh v delo in postopke. Med zaposlenimi se spodbuja visoka **inovativnost oz. iskanje novih znanj** in izboljšav, kar je vidno predvsem preko **stalne akcije zbiranja koristnih predlogov** (ter večjih in manjših izboljšav), ki jih zaposleni posredujejo s pomočjo posebnega obrazca. Izbrani tim ovrednoti in pregleda predloge. Vsaka ideja je simbolično nagrajena, večji predlogi, kjer se

lahko ugotovi gospodarska korist, pa so nagrajeni s 3% izračunane vrednosti. V letu 2000 so v podjetju s cca. 800 koristnimi predlogi ustvarili okoli 200 milijonov tolarjev prihrankov (Interni finančni podatki podjetja JC-NTU, 2000).

Tabela 1: Število koristnih predlogov in inovacij v letih 2000-03

PODATKI O ŠTEVILU KORISTNIH PREDLOGOV IN INOVACIJ V LETIH 2000 - 2003

	2000	2001	2002	2003
Število koristnih predlogov	735	118	174	129
Število inovacij	4	35	50	30

Vir: Interni podatki podjetja JC-NTU, 2003.

V podjetju letno organizirajo tudi *teden Six sigma* oz. metode izboljšanja delovnih procesov. V sklopu te metode so uvedli sistem takoimenovanih »*championov*«, »*black beltov*« in »*green beltov*«, »Champion« je oseba, ki skrbi za zbiranje problemov in težav s svojega področja, ki jih je potrebno obravnavati in reševati. »Black belt« so za metodo usposobljeni zaposleni (4 tedni šolanja) z različnih področij v podjetju, ki tvorijo tim, ki skrbijo za iskanje rešitev, njihovo izvajanje v praksi, ter spremljanje rezultatov. »Green belt« so člani tima, ki so zadolženi za izvajanje (imajo 2 tedna šolanja). Po metodi mora biti na 100 zaposlenih 1 »Black belt«; v podjetju JC-NTU jih je 6 na cca. 700 proizvodnih delavcev (Intervju s pomočnikom vodje proizvodnje v podjetju JC-NTU, 2004). Rezultati *ankete* v podjetju kažejo, da 84% zaposlenih v proizvodnji meni, da pri izvajanju nalog lahko uporabi svoje ideje, 91 % pa jih meni, da so spodbujani k iskanju boljših metod dela in da imajo v podjetju posluš za njihove ideje. V režijskem delu podjetja sta odstotka višja, in sicer 85% in 95% zaposlenih (Priloga 20).

Znanje se pridobiva preko **delavnic**, katere organizirajo za zaposlene s pomočjo zunanjih izvajalcev, ki na željo vodstva in zaposlenih pripravijo ustrezen program glede na težave, s katerimi se v podjetju soočajo. V letu 2003 so izpeljali delavnice s področja **vodenja in motivacije**, ki so obravnavale teme vodenja (sodelavcev, problematičnih ljudi), motivacije in elementov pohvale in graje zaposlenih, ki so osnova nematerialnega oz. simbolnega sistema nagrajevanja. Z delavnico o **timskem delu** so zaposlenim skušali predstaviti, katere so timske vloge, značilnosti vsake in njeno mesto v timu. V podjetju so večino vodstvenih kadrov do nivoja delovodij šolali na **delavnicah Tehnike reševanj problemov**, ki so v štirih ločenih dnevih obravnavale teme *postavljanja ciljev, organizacije časa, pozitivnega mišljenja in vseživljenjskega učenja*. Organizirali so tudi **seminarje** s področja **računalniškega izobraževanja** (uporabe interneta, terminalov, intraneta), **varnosti pri delu, bolniške odsotnosti, ustvarjalnosti, inovativnosti, ergonomskih in ekoloških rešitev**.

Poleg posnemanja znanja oz. akvizicije gradijo v podjetju tudi na »**predanih zaposlenih**«. V času trajanja delavnice Tehnike reševanja problemov (4 dni po 8 ur v cca. 2-3 mesecih, z vmesnimi obdobji samoizobraževanja) so imeli udeleženci možnost izposoje okoli 400 različnih knjig, avdio in video programov iz **knjižnice izvajalskega podjetja**, v katerih je zajeto znanje (»know-how«) različnih produkcijskih hiš (VideoArts, Gower, Nightingale

Conant) in avtorjev s področij vodenja, motivacije, organizacije časa, timskega dela, vodenja sestankov, pogajanj, prodaje, osebnega razvoja ter usklajevanja poslovnega in zasebnega življenja. Delavnica temelji na konceptu **samoizobraževanja**, kar pomeni, da si zaposleni lahko samostojno nabira znanje na področjih, ki ga zanimajo oz. za katera meni, da jih še ne obvlada dovolj dobro. S pomočjo dobro opremljenega **lastnega učnega centra** (*knjižnice v podjetju*), lahko podjetje JC-NTU nadaljuje začeto delo na delavnici ter spodbuja samoizobraževanje in nabiranje novega znanja tudi po izteku delavnice. Gradijo koncept **vodenega samoizobraževanja (s strani andragoga)**, s katerim zaposleni načrtno poišče svoje slabosti (s pomočjo testov Kazalci veščin), izbere programe, ki pokrivajo ta področja in skuša pridobljen znanje prenesti v prakso (ponovni preizkus s Kazalci veščin). Ta način sedaj redno uporablja cca. 50 zaposlenih (vendar zaradi kratkega obdobja izvajanja omenjenega načina pridobivanja znanja, še ni mogoče spremljati sprememb po posameznih letih). Knjižnica nudi poleg video, avdio programov in knjig, ki pokrivajo 15 različnih področij (Priloga 13), tudi medknjižnično izposajo in iskanje literature v sistemu COBBIS. Zaposlene skušajo pritegniti v koncept vseživljenskega izobraževanja in vlaganja v znanje, kar se podjetju obrestuje preko boljših spretnosti ter večje samostojnosti in samoiniciativnosti zaposlenih. Rezultati **ankete** (2004) potrjuje omenjene načine pridobivanja znanja, saj 87% (90%) zaposlenih v proizvodnji (režijskem delu) meni, da so v podjetju spodbujani za razvoj in usposabljanje (Priloga 20).

Ugotavljam, da bi v podjetju morali dati večji poudarek spremljanju in sistematičnemu zbiranju informacij o učinkovitosti in uspešnosti omenjenih metod in sistemov. Glede knjižnice menim, da se bo potrebno osredotočiti na spremljanje izposoje po posameznih obdobjih, beleženje najbolj pogosto izposojenih programov in podobnih kazalnikov, ki kažejo, v katero smer naj poteka razvoj knjižnice (programov). Ker je znanje težko ovrednotiti, je zelo pomembno, da se ves čas spremlja delo in napredek zaposlenih. Delavnice in seminarje je potrebno za vsakega posameznika usmeriti čim bolj ciljno, da je po izteku mogoče beležiti spremembe in morebitne boljše rezultate glede na predhodno stanje.

Pridobivanje novega znanja in vlaganje v ključne zaposlene poteka tudi preko **izobraževanja na fakultetah in šolah**. Ob delu se šola 120 zaposlenih, kar je okoli 10 % vseh zaposlenih. Gre za pridobivanje ustrezne izobrazbe, potrebne za delovno mesto ali pa le za nadaljevanje s študijem in na ta način za izboljšanje zaposljivosti delavca. Šolanje je pogodbeno dogovorjeno za določeno obdobje in je v celoti krito s strani podjetja. V prilogi 14 razberemo, da so v lanskem in predlanskem letu za dokončanje osnovne šole uspeli navdušiti 30 zaposlenih. Poklicno kvalifikacijo pridobiva 10 ljudi, v srednjo šolo je vključenih 30, v višjo 20 in v visoko in univerzitetno 23 ljudi. 12 zaposlenih je vključenih v magistrski, 5 pa v specialistični študij (Intervju z andragogom v podjetju JC-NTU, 2004).

Sodelovanje s fakultetami obstaja tudi preko **odprtosti za pomoč pri pripravi seminarских in diplomskih del** študentov in dijakov, preko katerega prihajajo do novih, aktualnih spoznanj in analiz v podjetju, obenem pa tudi spoznavajo in privabljajo potencialne kadre in nosilce novega znanja. JC-NTU vlaga tudi v **bodoče kadre**, saj so ljudje z dobrim potencialom (in pravilnim razvojem) tisti, ki predstavljajo bodočo konkurenčno prednost podjetja. Pod bodoče kadre sodijo **štipendisti, pripravniki, dijaki in študenti** na obvezni

delovni praksi. Štipendiste (trenutno jih je 25) vključujejo v izobraževanja, ki so vsebinsko povezana s kulturo podjetja (poslanstvo, vizija, vrednote), omogočajo pa jim tudi udeležbo na enem jezikovnem tečaju letno v kraju, kjer študirajo. Pripravnike (cca. 15 letno) izobražujejo po posebnem programu, v katerega je zajeto spoznavanje podjetja in osnov delovne pravne zakonodaje (potrebna znanja za opravljanje splošnega dela pripravniškega izpita). Dijaki in študentje na delovni praksi (cca. 40 letno) spoznajo predvsem podjetje in delovne procese, še posebej v obratu, kjer opravljajo delovno prakso (Intervju z andragogom v podjetju JC-NTU, 2004).

Učenje tujih jezikov je pridobivanje novega znanja, ki je pomembno za obvladovanje globalne komunikacije. Vsak zaposleni se lahko uči tujega jezika, ne glede na delovno mesto, ki ga opravlja. V jezikovno izobraževanje je vključenih cca. 70 zaposlenih letno, izvajajo pa se tečaji nemškega in angleškega ter po potrebi francoskega in italijanskega jezika.

Podjetje pridobiva znanje tudi s **prilagajanjem zunanjim spremembam**, ki poteka preko **spremljanja konkurence in njihovega napredka ter trendov** v avtomobilski industriji. Gre predvsem za odpiranje proizvodnih linij z aktualnimi postopki izdelave (ukinjanje neaktualnih) in prilagajanje glede rokov izdelave in dobave ter stroškov izdelkov. Primer omenjenega je odprtje nove proizvodnje linije maja 2003, omenjene v prejšnjem odstavku in zaprtje linije v začetku leta 2004. Prilagajanje okolju poteka tudi v **odnosu podjetja do okolja in lokalne skupnosti** in izpolnjevanju okoljskega standarda ISO 14001, o katerem bom več govoril v poglavju 5.7. o odnosu do lokalne skupnosti.

5.2 KODIRANJE IN SHRANJEVANJE ZNANJA V PODJETJU JC – NTU d.o.o.

Kodiranje in shranjevanje znanja v preučevanem podjetju temelji predvsem na izdelavi **matrike znanj zaposlenih**, katero pripravijo enkrat letno (Primer v Prilogi 15). Matriko pripravljajo predvsem za ključne kadre, pove pa nam, katera znanja zaposleni že imajo in ali jih pri delu uporabljajo (oceno uporabe znanj pripravljajo vodje dvakrat letno), katera znanja poznajo delno in katerih še nimajo. V matriki zbirajo *funkcionalna znanja* (jeziki, računalniška znanja,...), *metodološka znanja* (vodenja, motivacija, timsko delo,...), *znanja s področja kakovosti* (kazen, six sigma,...), *poslovno ekonomska znanja* (znanja s področja financ, računovodstva, logistike,...), *kadrovska znanja* (andragogika, pravna razmerja,...), *ostala znanja*. Matrika in ocenjevanje uporabe znanja sta poleg želja zaposlenih, zahtev delovnega mesta in v letnih razgovorih ugotovljenih vrzeli, osnovna podlaga za pripravo letnega plana izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Pomembno vlogo imajo podatki o preteklih usposabljanjih, njihovi kakovosti in zadovoljstvu zaposlenih s predstavljen tematiko, katere zbirajo v podjetju (Intervju z andragogom v podjetju JC-NTU, 2004). Matrika je dostopna zaposlenim, ki skrbijo za pripravo letnih planov usposabljanj in za razmestitev ljudi v posameznih oddelkih.

Znanje je shranjeno v obliki **shem in skic**, ki predstavljajo postopke izdelave, postavitev naprav, potek dela v obratu, strukturo zaposlenih in podobno. Te sheme so v obliki **velikih**

stenskih tabel, pritrjene na stene proizvodnih hal in tako na vpogled vsakemu zaposlenemu. Jasne preglednice, kjer je zabeleženo, kdo je zaposlen v oddelku (vključno z njegovo sliko), katere dele postopka obvlada in na katerih delovnih mestih lahko dela, precej olajšajo in pospešijo postopek rotiranja, zamenjave ali nadomeščanja manjkajočega uslužbenca. Zabeleženo je tudi, kdo je vodja izmene, obratovodja in inštruktor, kar pripomore k pregledni in predvsem sistematični ureditvi medsebojnih razmerij, nalog in zadolžitev.

V podjetju shranjujejo znanje, ki je pridobljeno s **projekti oz. projektnim delom**. Gre za arhiviranje poizkusov, testiranj, ugotovitev in težav, s katerimi so se soočali pri zasnovi in izvedbi projekta. To znanje je na voljo bodočim projektnim skupinam in posameznikom, da se učijo iz ugotovitev drugih in s tem prihranijo čas. V **rezultatih zbirnih tabel, v katerih beležijo napredek posamezne metode za izboljšanje kakovosti**, shranjujejo pomembne podatke o stanju, napredku in izboljšavah, ki so vplivale na boljšo/slabšo učinkovitost proizvodnje. Primer: metoda *Six sigma*, kjer mesečno statistično spremljajo izboljšanje posameznih delovnih procesov za doseg vnaprej postavljenega cilja. Drugi primer je *preučevanje okoljske problematike*, kjer gre za merjenje, spremljanje in izboljšave na področjih onesnaževanja, porabe energije (voda, elektrika, plin), hrupa ter predelovanja oz. ponovne uporabe odpadkov (Interni podatki podjetja JC-NTU, 2003).

V JC-NTU so zgradili **lasten ravnateljski informacijski sistem** zbiranja in spremljanja ključnih informacij, ki imajo pomembno vlogo pri odločanju in načrtovanju. Z njim ravnatelji namreč spremljajo in ovrednotijo *ključne informacije o kupcih, zaposlenih, okolju, operacijah, dobaviteljih in udeležencih (shareholderjih)*, in doseganje ciljev glede na izbrane kazalnike po posameznih letih in mesecih. Številске podatke ovrednotijo tudi vizualno s pomočjo barvnih oznak (glede na doseganje, ne doseganje cilja, kar imenujejo semafor dosežkov), opisnih komentarjev in osebe, odgovorne za poročanje po posameznem področju (Intervju z vodjem kadrovske službe podjetja JC-NTU, 2004).

Po mnenju udeležencev *strateške delavnice* so za shranjevanja znanja pomembni predvsem *standardizacija znanja, arhiviranje podatkov o udeležencih različnih usposabljanj in knjižnica v podjetju* (Rezultati delavnice »Na poti k USP« v podjetju Johnson Controls-NTU, 2001, str. 23).

V podjetju uporabljajo matriko znanja, ki kaže, kje/pri kom je znanje locirano, vendar bi morali poskrbeti, da je le-ta dostopna širšemu krogu zaposlenih. Poleg sedanje vloge, ki jo ima pri usposabljanju in načrtovanju dela za podrejene, bi matrika postala »zemljevid« znanja, ki bi zaposlene usmerjal k virom znanja v podjetju. Vodstvu svetujem, da v podjetju vzpostavi celovit sistem shranjevanja znanj, ki bi sistematično in celostno zajemal znanja na vseh področjih v podjetju in ne le v okviru posameznih projektov in metod. Na ta način bi se na enem mestu načrtno gradila baza znanj v podjetju (neke vrste katalog znanj), ki bi moral biti nenehno ažuriran. Podjetju predlagam uvedbo posebne službe (oddelka) oz. osebe, ki bi skrbela za pridobivanje in zbiranje znanja v podjetju in ga pripravila v primerni obliki za uporabo in prenašanje med zaposlenimi. Pri slednjem je potrebno opredeliti dostopnost

posameznih znanj, saj bi morala nekatera znanja (matrika zaposlenih, rezultati projektnih del,...) biti dostopna vsem, druga pa le določenemu krogu zaposlenih.

5.3 PRENOS ZNANJA V PODJETJU JC – NTU d.o.o.

Za uspešno učenje združbe je ključnega pomena, da znanje iz nivoja posameznika prehaja na skupine zaposlenih in na celotno združbo. V primeru izmenjave predvsem **eksplicitnega znanja** igra pomembno vlogo informacijska tehnologija podjetja. Za dostop do ključnih informacij (različni akti, delovni nalogi, formularji, pomembne informacije...), so v podjetju vzpostavili **intranetno povezavo**, ki deluje trenutno le v režijskem delu podjetja (cca. 150 zaposlenih), razširiti pa jo nameravajo na celotno podjetje. Vsi ključni kadri v podjetju imajo dostop do **interneta** in do informacij zunaj podjetja. Vzpostavili so **elektronski način poslovanja**, komuniciranja in izmenjave informacij s svojimi dobavitelji in kupci. Preko **ravnateljskega informacijskega sistema**, omenjenega v prejšnjem poglavju, prihaja do izmenjave pomembnih informacij in znanj med ravnatelji različnih funkcij v podjetju. V okviru koncerna JC izhaja štirikrat letno tudi **interni časopis** »*Johnsons journal*«, ki obvešča ljudi o za podjetje aktualnih novostih na trgu, o novih potezah, uspehih in dogajanju v koncernu Johnson Controls. Za prenos znanja o tehnoloških in drugih novostih v načinu dela, se je nekaj časa uporabljal **korporacijski Echo** (v organizaciji koncerna Johnson Controls). Zaradi ne najboljše zasnove projekt ni dobro zaživel med zaposlenimi v podjetju. V proizvodnji za prenos znanja uporabljajo predvsem **stenske table**, s katerimi sprotno obveščajo zaposlene o učinkovitosti posameznega zaposlenega (oddelka), količini izmeta, uspešnosti dela in podobnem. Grafikoni in ostali podatki o izmetu na posameznih linijah so ponazorjeni praktično in slikovito (primer: količina izmeta je ponazorjena s številom mercedezovih avtomobilov serije A – Priloga 16). Preko preglednic zaposlenih v oddelku, njihovih funkcij in delovnih mest, zaposleni lažje locirajo vir znanja (nosilca znanja), ki ga potrebujejo za opravljanje svojih nalog (Intervju z vodjem kadrovske službe podjetij JC-NTU, 2004). To potrjujejo tudi rezultati **ankete** (2004), ki kažejo, da več kot 90% zaposlenih v proizvodnem in režijskem delu podjetja meni, da vedo, kje najti pomoč, kadar jo pri delu potrebujejo (Priloga 20).

Podjetju svetujem, da za dober prenos eksplicitnega znanja med vsemi zaposlenimi vzpostavi in navduši ljudi za uporabo intranetne komunikacije ter uredi dostopnost matrike znanja in zbranih znanj. S pomočjo forumov, klepetalnic in anket bi bilo potrebno vzpostaviti dobro interno komunikacijo med oddelki, spodbujati dajanje predlogov in širjenje znanja med zaposlenimi. Menim, da je potrebno izmenjavo znanj tudi spremljati (npr. število dostopov do intraneta, dogajanje prek klepetalnic in forumov, ipd). Predlagam tudi izdelavo analize socialnih omrežij, ki bo pokazala, kje potekajo glavne komunikacije v podjetju, kje so le-te prekinjene in katera so področja, ki jih je mogoče še izboljšati.

Za prenos **tihega znanja** so pomembni *timsko delo, projektna dela in okrogle mize*, kjer so na enem mestu zbrani zaposleni iz različnih delov podjetja, z namenom izmenjave znanja, da bi čim bolj uspešno zasnovali in izpeljali projekt oz. zadano nalogo. Anketa kaže, da 75% zaposlenih v režijskem delu in 84% zaposlenih v proizvodnji meni, da se projektov pogosto

lotevajo timsko. Usposobili so deset **internih trenerjev** za izvajanje in organizacijo internih usposabljanj v podjetju ob večjih izpadih proizvodnje. To so navadno obratovodje oddelkov, katerih delo je širjenje znanja na ostale zaposlene oz. podrejene in skrb, da le-ti osvojijo vse nove metode dela in postopke. Trenerji imajo tudi vlogo **mentorjev**, ki so zadolženi za rast in razvoj svojih »varovancev« in za prenos svojih izkušenj (znanj) nanj. V podjetju so uvedli tudi koncept »**each one teach one**« oz. vsak uči vsakega, kar pomeni, da skušajo presegati učenje in prenašanje znanja tistih z več izkušnjami na mlajše in poudarjajo, da vsak, tudi tisti z manj izkušnjami in znanja lahko nauči nekaj novega bolj izkušenega zaposlenega. Da bi se znanje učinkovito širilo, se poslužujejo **rotacij** zaposlenih na različnih delovnih mestih, pri čemer si pomagajo z matrikami znanj in usposobljenosti (Intervju z andragogom v podjetju JC-NTU, 2004). Rezultati **ankete** (2004) potrjujejo zgoraj omenjene aktivnosti, saj v režijskem delu 97% (90% v proizvodnji) zaposlenih strinja, da si sodelavci med seboj veliko pomagajo, 85% (86% v proizvodnji) pa jih meni, da je v podjetju zaželeno deliti znanje z drugimi. Rotacije zaposlenih se uporabljajo predvsem v proizvodnem delu - 75% in manj v režijskem - 45% (Priloga 20). Udeleženci **strateške delavnice** so izpostavili ključne aktivnosti za prenos znanja: *delavnice, timsko delo, kolegiji, tematski sestanki, organizirane inštrukcije, prezentacije projektov, predavanja, delegiranje, mentorstvo in neposredno delo* (Priloga 17).

Redno in dobro komuniciranje v obliki delovnih in mesečnih sestankov je osnovni pogoj za dobro osveščenost zaposlenih. **Delovni sestanki** enkrat tedensko v proizvodnji so pomembni za prenos informacij in znanja na področju kakovosti, bolniških odsotnosti, nesreč pri delu, izpolnjevanja planov in drugih aktualnih vprašanj. **Mesečnih sestankov** z zaposlenimi v proizvodnji se udeležijo tudi generalni direktor, direktor proizvodnje, direktor kakovosti in direktor kadrovskega sektorja, na njih pa obravnavajo predvsem doseganje plana in trenutno aktualna vprašanja. Direktor proizvodnje se udeležuje tudi **sestankov po posameznih obratih proizvodnje**, v podjetju pa so tudi redni mesečni **sestanki med vodstvom in svetom delavcev**. Vse omenjeno kaže, da se v JC-NTU trudijo vzdrževati dobro komunikacijo od vrha do dna podjetja (Intervju s pomočnikom vodje proizvodnje v podjetju JC-NTU, 2004).

Delavnice in seminarji so odličen prostor za manj formalen pogovor in izmenjavo različnih pogledov (kar sklepam iz programa delavnic Tehnike reševanja problemov ter Vodenje in motivacija sodelavcev). Izmenjava znanja (izkušenj) poteka zunaj delavnic in je omejena predvsem na skupinske odmore, pa tudi znotraj delavnic, saj so le-te navadno zasnovane tako, da se udeleženci med seboj veliko pogovarjajo in diskutirajo. Teme so povezane predvsem z idejami, ki so jih dobili udeleženci s študijem različne literature in jih tudi preizkusili v praksi ter s študijami primerov in s konkretnimi problemi, s katerimi se srečujejo pri delu.

Do izmenjav idej in znanja prihaja predvsem preko **neformalnega druženja znotraj in zunaj delovnega časa**. V ta namen so *organizirani prostori*, v katerih si zaposleni lahko pripravijo malico, menza podjetja in prostori z različnimi avtomati za pijačo, kavo, prigrizke ipd. V primeru primernege vremena so za druženje pripravljene tudi prostori v okolici podjetja (klopi). Druženja zunaj delovnega časa so predvsem med *letnim skupnim piknikom in izletih* (npr. v okviru jezikovnih tečajev).

Prenašanje znanja poteka tudi med podjetji. Preko inštituta USP je podjetje vzpostavilo stike z ostalimi slovenskimi podjetji in izobraževalnimi institucijami (fakultetami). Članice gradijo na **medsebojni izmenjavi znanj in konceptov, ki so jih preizkusili in uvedli v prakso**. Vsako leto organizira eno izmed podjetij srečanje, na katerem predstavi svoje dosežke in jih primerja z dosežki ostalih podjetij. Na ta način izvajajo neke vrste »**benchmarking**«, si širijo svoje znanje in spoznavajo prednosti in slabosti uvajanja različnih prijemov v prakso. Primer takega sodelovanja je seminar o metodi Six sigma, ki ga je podjetje organiziralo v sodelovanju z inštitutom USP (Inštitut USP, 2002).

5.4 UPORABA ZNANJA V PODJETJU JC – NTU d.o.o.

Pridobivanje, shranjevanje in prenos znanja imajo ključno vlogo pri vzpostavljanju modela ravnanja z znanjem, vendar brez uporabe znanja ne bo pravih sprememb. Rezultati oz. uporaba novega znanja v JC-NTU je največkrat vidna preko uspešno izpeljanih novih projektov, uvajanja novih postopkov in procesov ter višje učinkovitosti pri delu (večje uspešnosti podjetja). To kažejo tudi rezultati **strateške delavnice**, ki kažejo, da 80% udeležencev meni, da je novo znanje prispevalo k večji poslovni uspešnosti podjetja in da so kot rezultat učenja in uporabe novega znanja realizirane naslednje aktivnosti: *zaključek projektov six sigma, UZI, projekta VA/VE, projekta 5S sistem, projekt množične inovativnosti projekt JCMS, pridobljeno mesto pooblaščenega uvoznika/izvoznika, optimizacija procesa v kroju, večja urejenost obratov, uporaba osvojenih računalniških znanj in uporaba osvojenih znanj z delavnice Tehnike reševanja problemov* (Rezultati delavnice »Na poti k USP« v podjetju Johnson Controls-NTU, 2001, str. 25). Tudi izvedena **anketa** (2004) kaže, da so v podjetju močno spodbujani k uporabi na novo pridobljenih znanj pri svojem delu in različnih projektih, saj tako meni okoli 82% vseh zaposlenih v proizvodnem in režijskem delu podjetja (Priloga 20).

V podjetju spodbujajo uporabo znanja z že **omenjenimi akcijami izboljšav in tednom Six sigma**. Kreativno uporabo znanja spodbujajo tudi preko tekmovanj, organiziranih na nivoju korporacije Johnson Controls. Najbolj znano je **tekmovanje iz timskega dela**, kjer zaposleni pokažejo svoje znanje in spretnosti preko predstavitve določenega projekta, ki je pomembno izboljšal produktivnost dela v podjetju. Tim JC-NTU je v letu 2002 dosegel prvo mesto na izbirnem tekmovanju na Češkem in prvo mesto na evropskem finalu v Nemčiji ter se uvrstil na svetovno finale v Orlando (Teamwork in Action, 2003). Vidne uvrstitve so dosegali tudi timi v predhodnih letih.

Pri uporabi znanja je zelo pomembno, da se spremlja rezultate uvajanja novega oz. obstoječega znanja v podjetju. Vodstvu podjetja svetujem, da skuša ovrednotiti dejanske učinke oz. uporabo znanja ter koristi, ki jih je le-to prineslo podjetju. V JC-NTU bi morali več graditi na sistemu spremljanja in finančnega ovrednotenja učinkov, ki jih imajo ne le posamezne metode, ampak tudi usposabljanja, izobraževanja, tečaji ipd. na dejansko poslovanje in delovanje združbe. Menim, da bi načrtno vodenje ljudi pri uporabi na novo pridobljenih znanj (delavnice, seminarji, usposabljanja, tečaji,...) močno povečalo verjetnost

praktične uporabe znanja na delovnem mestu in le-ta ne bi bila prepuščena le samoiniciativnosti zaposlenega.

5.5 VPLIV ORGANIZACIJE NA RAVNANJE Z ZNANJEM V PODJETJU JC-NTU d.o.o.

Organizacija je eden izmed elementov, ki sooblikuje, podpira in vpliva na učinkovitost posameznega procesa modela ravnanja z znanjem v podjetju. V poglavju 4.3, v katerem sem predstavil družbo JC-NTU, sem nanizal nekaj osnovnih informacij o organizacijski strukturi podjetja, viziji, poslanstvu in strategiji. V sledečih poglavjih bom omenjene kategorije predstavil podrobneje in skušal ponazoriti, kakšen je njihov vpliv (prednosti in pomanjkljivosti) na ravnanje z znanjem, delovanje in poslovanje preučevanega podjetja.

5.5.1 VIZIJA

Danes, ko je okolje veliko bolj spremenljivo kot nekdanje, je zelo pomembno, da ima podjetje jasno načrtano pot nadaljnjega razvoja. V JC-NTU so zato v strateške dokumente zapisali vizijo in poslanstvo. V viziji so opredelili temeljne smernice glede poslovanja in razvoja podjetja (uspešnost, učinkovitost in inovativnost), v poslanstvu pa so dali poudarek znanju in njegovi uporabi ter zadovoljstvu zaposlenih pri delu. Tudi v viziji je opaziti eno temeljnih prvin učečega se podjetja, fleksibilnost oz. odzivnost (za uvajanje novih projektov) in aktivno vključevanje zaposlenih v proces razvoja novih izdelkov. Vizijo v podjetju poznajo po mnenju udeležencev strateške delavnice vsi zaposleni, pomeni pa jim vodilo pri njihovem vsakdanjem delu (Rezultati delavnice »Na poti k USP« v podjetju Johnson Controls-NTU, 2001, str. 28).

Kljub visokemu vrednotenju znanja in zaposlenih v *viziji in poslanstvu*, sta oba elementa **postavljena na vrhu organizacijske strukture**, to pomeni od zgoraj navzdol. Vsi zaposleni, predvsem tisti na nižjih, bolj izvajalskih položajih, nimajo odločujoče vloge pri oblikovanju in spreminjanju poslanstva in vizije. Glede na raziskavo »Na poti k USP« za leto 2002 poznajo vizijo vsi zaposleni (Raziskava »na poti k USP«, 2002), saj se v podjetju močno trudijo, da bi z **intenzivnim komuniciranjem o željah in usmeritvah podjetja** v bodoče, tudi najnižje (izvajalske) nivoje v podjetju seznanili in navdušili za graditev skupne prihodnosti. Ni namreč pomembno le dejstvo, da zaposleni poznajo vizijo, ampak predvsem, da jim le-ta pomeni usmeritev pri njihovem vsakdanjem delu in zadolžitvah (Intervju z andragogom v podjetju JC-NTU, 2004). Uspešno širjenje vizije in poslanstva potrjuje **anketa** (2004), saj 75% zaposlenih v režijskem delu podjetja (79% v proizvodnem delu) meni, da pozna vizijo in poslanstvo, poleg tega je 95% zaposlenih režijske skupine (87% proizvodne skupine) zapisalo, da svoje delo opravlja zaradi skupnega cilja (vizije) in ne zaradi prisile z vrha podjetja (Priloga 22).

V okviru koncerna Johnson Controls izvajajo tudi **teden vizije**, ko se vsako leto v celotnem koncernu obravnava določena tema, o kateri se potem razpravlja, primerja različne poglede in

diskutira (primer: varstvo pri delu), s čimer skušajo usklajevati poglede vseh zaposlenih (Intervju z vodjem kadrovske službe podjetja JC-NTU, 2004).

5.5.2 STRATEGIJA

Vizija predstavlja sliko podjetja v prihodnosti (v nekem daljšem časovnem obdobju), poti za doseg zelenega stanja, pa so natančneje opredeljene v strategiji. V JC-NTU, so poleg vizije in poslanstva, opredelili tudi svoje strateške usmeritve, ki so: *angažirati najsposobnejše kadre koroške regije, omogočiti udeležencem uresničevanje osebne vizije, biti inovativno učeče se podjetje, ki ostaja stabilno tudi v okolju stalnih sprememb, ustvarjati koristi za lastnike, zaposlene in okolje, aktivno delovati na gospodarski razvoj koroške regije*. Omenjene strateške usmeritve podjetja segajo na področje zaposlovanja, zadovoljstva in razvoja zaposlenih ter uspešnost podjetja na trgu. Menim, da v podjetju na osnovi strateških dokumentov (vizija, poslanstvo, strategija), postavljajo jasne cilje za delovanja vsakega posameznega oddelka, kar potrjujejo tudi rezultati *ankete* (2004), v kateri 87% zaposlenih v režijskem delu (95% v proizvodnji) meni, da so cilji v podjetju jasno postavljeni. 85% (73%) zaposlenim daje delo zadostne možnosti za razvoj talenta in doseganje osebnih ciljev oz. lastne vizije (Priloga 22). Ker želijo biti inovativno in tudi v vse bolj spremenljivem okolju uspešno podjetje, so naredili različne analize, ki jim omogočajo spoznavanje lastnega podjetja, pa tudi svojega ožjega in širšega okolja. Izdelali so *SWOT analizo* oz. analizo svojih prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, analizo konkurence, *analizo potreb in zadovoljstva kupcev*, podjetje pa spremlja, analizira in predvideva tudi različne *vplive okolja na uspešnost poslovanja* (Rezultati delavnice »Na poti k USP« v podjetju Johnson Controls-NTU, 2001, str. 19). Močno usmerjenost v zaposlene, ki izhaja iz strateških usmeritev podjetja, kaže tudi uporaba različnih *motov in gesel*, ki so zapisani na dokumentih, obvestilih, sporočilih za zaposlene in javnost in drugih materialih, ki se uporabljajo v podjetju. Menim, da na ta način povečujejo pripadnost zaposlenih združbi in ustvarjajo večjo motivacijo za delo. Primer gesel, ki jih uporabljajo: *svojo prihodnost želimo graditi na ljudeh in ustvarjati ljudem in okolju prijazno podjetje; intelektualni kapital je pomembnejši od denarja na žiro računu; pomembna vloga direktorja je, da ustvarja okolje, v katerem si zaposleni želijo in hočejo delati; če želite enoletni uspeh, zasejte zrno, če želite desetletni rezultat, zasadite drevesa, če želite doseči stoletni razvoj, vzgajajte ljudi – kitajski pregovor* (Intervju z andragogom v podjetju JC-NTU, 2004).

Vodstvu podjetja svetujem, da začne načrtno graditi učeče se podjetje na izbranem modelu ravnanja z znanjem in poveže in dopolni strateške usmeritve v podjetju v enoten sistem. Tako bi bilo omogočeno stalno preverjanje ustreznosti zastavljenih strategij in njihove morebitne korekcije ter posledično večja povezanost strateških usmeritev podjetja z dejansko uspešnostjo.

5.5.3 STRUKTURA

Organizacijsko strukturo JC-NTU lahko kategoriziram med *poslovno-funkcijske organizacijske oblike*, za katere so značilne centralizirane poslovne funkcije (glej Prilogo 10).

Ravnatelj predstavlja vodstvo družbe, obkrožajo ga štabne službe, ki svetujejo vodstvu na različnih področjih dela. To so predstavnik za kakovost, okolje, kontroling, investicije, svetovalec za pravne zadeve in svetovalec za poslovanje. Neposredno pod ravnateljem so organizirane različne poslovne funkcije, in sicer: kadrovska funkcija, sektor za kakovost, sektor za informatiko, računovodstvo in finance, inženiring, proizvodna funkcija, funkcija nabave, prodaje in logistike in sektor tehnološke opreme. Le-te se še naprej delijo na različne sektorje in enote. Organigram podrobnejše razdelitve proizvodne funkcije je priložen v prilogi 18 (Interni podatki podjetja JC-NTU, 2003).

Organizacijska struktura podjetja je na prvi pogled v nasprotju s teoretičnimi ugotovitvami v prvem delu diplomskega dela, saj naj bi bila za učeče se podjetje najprimernejša organska struktura oz. struktura s čim manj nivoji in hierarhije. Eden izmed razlogov za obstoječo strukturo je zagotovo *narava dela oz. glavna dejavnost podjetja*, ki je strogo povezana s proizvodnjo in zahteva določeno raven hierarhije. Podjetje se do sedaj še ni aktivneje ukvarjalo s svojo formalno strukturo, je pa naredilo *velik napredek znotraj obstoječe strukture*. Iz intervjuja z andragogom (2004) ugotavljam, da so vlagali v večjo povezanost vodstva in ostalih delov podjetja (redni stiki vodstva in zaposlenih, redni in izredni sestanki, reševanje konfliktov in problemov, itd.), v boljše povezave (uporaba intraneta in interneta) ter v stalno komunikacijo z zaposlenimi, preko letnih razgovorov o delavčevi karieri in o potrebnem usposabljanju. Rezultati *ankete* (2004) kažejo na solidno ustreznost organizacijske strukture, z vidika poznavanja dela in ciljev drugih oddelkov in dobrega sodelovanja ter komunikacije med njimi. Tako meni okoli 70% zaposlenih v režijskem in proizvodnem delu podjetja (Priloga 22).

5.5.4 KULTURA

V JC-NTU spodbujajo predvsem **vrednote**, ki so visoko cenjene na ravni koncerna Johnson Controls. Slednje so: *integriteta* – poštenost in odkritost predstavljata temelj poslovanja in sodelovanja s partnerji (izpolnjevanje obveznosti, podjetniška etika), *zadovoljstvo kupcev* - predstavlja vir dobrobiti za zaposlene, delničarje, dobavitelje in širšo skupnost. Moto podjetja je presegati pričakovanja kupcev. *Raznolikost in prizadevnost zaposlenih* predstavljata temelj moči podjetja. Svojim ljudem želijo zagotavljati izobraževanje, sredstva in vso podporo z namenom, da dosežejo odličnost rezultatov, v zadovoljstvo svojih kupcev. Cilj podjetja je dosežati nenehne *izboljšave in inovacije* na vseh področjih poslovanja. V svojih izdelkih, storitvah in na delovnih mestih skušajo slediti visoki *varnosti za ljudi in okolje*. Vrednote posredujejo zaposlenim s pomočjo interne brošure o podjetju, v kateri so podrobno opisane vrednote, načela in obnašanje, ki so zaželeni v podjetju (Predstavitev tovarne, 2001, str. 24) in preko delovnih navad, reakcij v posameznih situacijah ter medsebojnih odnosov.

Etika je tako kot vrednote pomemben del kulture združbe. Zaposleni se morajo zavedati pomembnosti svojih dejanj na poslovanje podjetja in zunanje okolje. Etika je zapisana v posebni brošuri in tako dostopna vsem zaposlenim in obsega 14 točk. Te segajo na področje opozoril o tveganjih, zdravja pri delu, enakosti in raznolikosti zaposlenih, ekološke zaščite,

zaščite poslovnih skrivnosti, preprečevanja interesnih konfliktov, pravilne uporabe denarnih sredstev podjetja, vodenje knjigovodstva, pravnih predpisov, mednarodnega poslovanja in odgovornosti (Etika - interna brošura podjetja Johnson Controls d.d., 1997, 1–9).

Tretji element, ki močno oblikuje kulturo združbe, je **kakovost dela in izdelkov**. Da bi uspešno delovali na trgu in ohranili mesto med vrhunskimi dobavitelji, je večkrat kakovost osnovni pogoj, po katerem se je potrebno ravnati. To je vidno v številnih metodah za izboljšanje kakovosti (ki sem jih omenil v poglavju 5.1.), do usposabljanja za boljše delo, močne usmerjenosti v nizek izmet (table v proizvodnji o kakovosti, izmetu, številu narejenih izdelkov,...) in tudi v **nagrajevanju zaposlenih** (visok variabilni del plače).

V podjetju se dodatek k osnovni plači (variabilni del) giblje od – 10% do + 30% in je odvisen od kakovosti, inovativnosti in uspešnosti dela. Vsi zaposleni dobijo dvakrat letno (božič in velika noč) dodatek k obstoječi plači oz. **plačilo za uspešnost**. Dodatek se dobi tudi za vsako leto zaposlitve v JC–NTU, in sicer 0,25% osnovne plače ter za prisotnost na delu do 10% osnovne plače. Izplačevanje plač je redno, brez zaostankov (Interni finančni podatki podjetja JC-NTU, 2002).

Poleg omenjene plačne politike uporabljajo v podjetju spodbude v obliki **priznanj in nagrad za najboljše delavce** (ki jih predlagajo vodje). Dvakrat letno podeljujejo **zlato, srebrno in bronasto plaketo** (10-15 nagrajencev), ki je tudi finančno ovrednotena (bronasta - polovica neto plače, srebrna - ena neto plača, zlata - ena in pol neto plače). Na ravni korporacije se zaposlenim podeljuje nagrada predsednika korporacije Johnson Controls. Izvedena **anketa** kaže, da so zaposleni kljub naštetemu najmanj zadovoljni prav z materialnim nagrajevanjem, saj slabih 50% v režijskem delu in okoli 40% v proizvodnem delu meni, da za dobro opravljeno delo niso deležni denarnih in drugih nagrad.

Zaposleni imajo v dveh letih možnost **rednega napredovanja**, če dosegajo pričakovane rezultate in tudi možnost **izrednega napredovanja** v primeru nadpovprečnih rezultatov, pridobitve višje izobrazbe in podobnih dosežkov. Zaradi organizacijske strukture podjetja je napredovanja v režijskem delu malo, kar kaže tudi **anketa** (2004), v kateri le dobrih 50% režijskih delavcev (okoli 65% proizvodnih delavcev) meni, da ima v primeru dobrega dela možnost napredovanja (Rezultati ankete v podjetju Johnson Controls-NTU d.o.o, 2004 - Priloga 22). Zaradi slabih rezultatov ankete svetujem vodstvu podjetja, da predvsem v režijskem delu podjetja skuša vzpostaviti boljši sistem nagrajevanja, katerega osnova bo bolj učinkovito spremljanje dela zaposlenih in nagrajevanje le-tega. Možna je usmeritev v sistem nagrajevanja posameznih uspešno izpeljanih projektnih del, povečanja pooblastil in možnost odgovorne uporabe znanja pri delu ter nematerialno nagrajevanje. V očeh zaposlenih bi morali povečati vrednost pridobivanja formalne izobrazbe.

Izobrazbena struktura v podjetju je relativno nizka (Priloga 19), zato je eden izmed načinov nagrajevanja tudi **pridobivanje formalne izobrazbe**. Slednje je v celoti krito s strani podjetja in pomeni za zaposlenega napredovanje na boljše delovno mesto oz. boljšo zaposljivost v prihodnosti. Po mnenju udeležencev strateške delavnice je to najpogostejši način nagrajevanja

v podjetju, ki mu sledijo še plačilni sistem, priznanje, stimulacija in osebni razvoj (Rezultati delavnice »Na poti k USP« v podjetju Johnson Controls-NTU, 2001, str. 20).

Zaposlenim so na voljo tudi **druge ugodnosti**, ki so povezane predvsem s privatnim življenjem, zdravjem in rekreativnimi aktivnostmi izven delovnega časa. Vsak zaposleni z več kot 25-imi leti delovne dobe je nagrajen s tednom dni bivanja v zdravilišču, ki je krito s strani podjetja. Zaposleni imajo možnost koriščenja rekreacije znotraj športno rekreativnega, izletniškega in kulturno izobraževalnega društva John&Son, za katerega se plačuje letna članarina. Podjetje namreč sofinancira koriščenja fitnesa, savne, plavanja, dvoranske rekreacije, aerobike in bodystepa. Zaposlenim nudijo možnost obiska kiropraktika, spodbujajo obdobje preventivne zdravstvene preglede, nudijo možnost najema brezplačnega kredita pri manjših zneskih in različne štipendije, delovne prakse in pripravništva - predvsem za otroke zaposlenih v podjetju (Interni podatki podjetja JC-NTU, 2003).

Rezultati **ankete** (2004) kažejo, da je v JC-NTU velik poudarek na kulturi, ki spodbuja medsebojno zaupanje, sprotno reševanje konfliktov in možnost prispevanja lastnega mnenja. Tako meni (se popolnoma ali delno strinja) med 85 in 100% vseh zaposlenih v podjetju (Priloga 22). Ovire na poti do želene kulture nameravajo premagovati z *izobraževanjem zaposlenih, večjo informiranostjo, vključevanjem zaposlenih v oblikovanje sprememb, približanjem ciljev podjetja zaposlenim, boljše izmenjavo znanja med zaposlenimi, oddelki in timi, sistemom nagrajevanja, ki spodbuja spremembe in poslovno odličnost* (Rezultati delavnice »Na poti k USP« v podjetju Johnson Controls-NTU, 2001, str. 15). Na **novi zaposlene** prenašajo kulturo združbe najprej v pisani obliki, in sicer z *brošuro o predstavitvi podjetja ter podjetniški etiki in vrednotah (načelih, ki se jih držijo v podjetju)*.

5.6 VLOGA LJUDI V PROCESU RAVNANJA Z ZNANJEM V PODJETJU JC-NTU d.o.o.

Ravnateljstvo daje ostalim zaposlenim zgled in vzor. Na eni strani z udeležbo na usposabljanjih, ki se izvajajo v podjetju, saj s tem kažejo, da so se pripravljene učiti in da je to zaželeno tudi za ostale zaposlene v podjetju. Na drugi strani cca. 120 zaposlenih pridobiva dodatno izobrazbo preko rednega študija (omenjeno v poglavju 5.1.). Polovica izmed teh je udeležena v višjih, visokošolskih, univerzitetnih ali podiplomskih študijih. V tej skupini je del ravnateljstva in ključni kadri v podjetju, ki s svojim zgledom spodbujajo ostale zaposlene v podjetju, da se odločijo za dokončanje oz. nadaljevanje študija (Intervju z andragogom v podjetju JC-NTU, 2004). Omenjeno potrjuje **anketa** (2004), po kateri se dobrih 75% vseh zaposlenih (režijske in proizvodne službe) strinja s trditvijo, da jim delo in ravnanje ravnateljev pomeni vzor, po katerem se ravna pri svojem delu (Priloga 22). Zaradi aktivnosti, ki so bile omenjene v preteklih poglavjih (in se izvajajo v JC-NTU) ter so pomembne na poti ustvarjanja učeče se združbe sklepam, da ravnateljstvo *podpira koncept učečega* se podjetja in aktivnosti povezane z izgradnjo učinkovitega procesa ravnanja z znanjem. Pri prenašanju procesov in metod izboljšanja kakovosti na svoja hčerinska podjetja, ima ključno vlogo vodstvo matičnega podjetja Johnson Controls (Interni podatki podjetja Johnson Controls-NTU).

Pomembna vloga ravnatelja se kaže skozi *vzpostavljanju dobre komunikacije, obveščenosti in odnosov* med vodstvom in ostalimi zaposlenimi. Glede na *anketo* (2004) se 92,5% zaposlenih v režijskih službah (88,5% v proizvodnji) v primeru problemov pri delu lahko pogovori s svojim vodjem. Slednji preko pogovora o ciljnih in načrtih podjetja vključujejo zaposlene v načrtovanje prihodnjega poslovanja (80% režijski del, 85% proizvodnja) ter se z njimi posvetujejo pri sprejemanju odločitev (72,5% režijski del, 88% proizvodnja) (Priloga 21). To potrjuje dobro komunikacijo in odnose v podjetju, ki temeljijo na že omenjenih rednih obiskih najvišjega vodstva v proizvodnji in sestankih, ki so v veliki meri namenjeni prav reševanju problemov. Ravnatelj daje zgled nižjim vodjem, ki so tisti, ki so na eni strani več v stiku z njim, na drugi strani pa neposredno delajo z ljudmi. Vodje v JC-NTU zato skupaj s svojimi zaposlenimi načrtujejo usposabljanje (želje zaposlenih, matrika znanj), ugotavljajo, kakšno je doseganje postavljenih pričakovanj (planov) in rešujejo konflikte in probleme (Intervju z andragogom v podjetju JC-NTU, 2004).

Ravnatelj ima ključno vlogo pri *izgradnji kulture podjetja*, pri oblikovanju *systema nagrajevanja in napredovanja* in pri motivaciji zaposlenih. V poglavju 5.6., o kulturi podjetja, sem razložil, kako so ti instrumenti zasnovani v JC-NTU. Kljub visokim ocenam glede komunikacije in odnosov, v podjetju še nimajo načrtno zgrajenega sistema *delovnih mest, povezanih z znanjem*. Vodja priprave usposabljanj, načrtovanja karier, razvoja zaposlenih in izgradnje sistema ravnanja z znanjem je obenem tudi direktor kadrovske službe, ki sodeluje z andragogom v podjetju in s posameznimi vodji oddelkov. Za izgradnjo učinkovite infrastrukture za podporo procesom učenja bo v podjetju potrebno razmišljati o sistematičnem pristopu k izgradnji sistema ravnanja z znanjem, katerega pomemben del so tudi delovna mesta, povezana z znanjem, z ravnateljem z znanjem na čelu.

Iz strateških dokumentov (vizija, poslanstvo) je moč sklepati, da se v JC-NTU zavedajo, da so **zaposleni** glavna konkurenčna prednost na trgu. Glede na intervju z vodjem kadrovske službe (2004) ugotavljam, da želijo zaposlenim sporočiti, da je *v življenju zelo pomembno znanje*, pa ne le na poslovnem, ampak tudi na osebnem področju. V ta namen so več kot 130 zaposlenih šolali na delavnicah Tehnike reševanja problemov (o katerih sem več zapisal v poglavju 5.1), ki združujejo zgoraj omenjeni področji, zaposleni pa se lahko tudi veliko izobražujejo (dokončanje ustreznih šol, učenje jezikov, tečaji, usposabljanja). Njihov cilj je, da bi zaposleni dosegali visok nivo na področju osebnega in poslovnega razvoja in višjo zaposljivost.

Da bi v podjetju imeli prave ljudi, morajo dati velik poudarek *izbiranju novih in potencialnih kadrov*. Le-to poteka preko štipendiranja, pomoči pri pripravah seminarskih, diplomskih nalog, počitniškem delu in praksah. V sodelovanju z ustanovami formalnega izobraževanja torej iščejo in izbirajo potencialne ljudi, ki bi bili najbolj primerni za delo v podjetju. Menim, da bi morale vodstvo podjetja v ta segment vložiti veliko več. Da bi zaposleni čim bolj ustrezali želenemu profilu, ki bo dobro funkcioniral v izbrani kulturi podjetja, je poleg izobrazbe pomembno, da se kandidate testira tudi z različnimi psihoanalitskimi testi (primer: Interplace) in se z njimi morda sklene posebno pogodbo o zaposlitvi, ki vključuje tudi aktivno usmerjenost v učenje.

Med **ostale skupine** štejejo dobavitelje, kupce in lokalne skupnosti. V preučevanem podjetju je veliko **sodelovanja s kupci pri razvijanju izdelkov**, saj so naročila avtomobilske opreme narejena izključno glede na želje in preference kupca. Glede na rezultate **strateške delavnice** 50% udeležencev meni, da pri učenju in treningih že sodelujejo najpomembnejši kupci podjetja, približno dve tretjini pa jih meni, da podjetje izmenjuje tudi znanje s svojimi dobavitelji. Najpogostejši načini menjave znanja s kupci in dobavitelji so po njihovem mnenju **skupen razvoj izdelkov, nakupi nove opreme, skupno reševanje problemov pri končnih izdelkih in vhodnih materialih, obiski, skupni timi, usklajevanje metod, vzorčenje in razgovori v primeru reklamacij** (Rezultati delavnice »Na poti k USP« v podjetju Johnson Controls-NTU, 2001, str. 27). V podjetju bodo morali v bodoče še močneje **sodelovati s svojimi dobavitelji**, če bodo hoteli vzdrževati visok nivo kakovosti. Vodstvu svetujem sodelovanje preko skupnih projektnih timov (skupne rešitve in dogovori glede specifičnih projektov), skupnega razvoja izdelkov in testiranja proizvodov ter reševanja različnih reklamacij.

Sodelovanje s (širšo) lokalno skupnostjo je zapisano že v strategiji podjetja, kjer se zavzemajo za zaposlovanje zanimivih potencialov predvsem s koroškega področja. Podjetje je zato zelo pomembno za **skupnost mesta Slovenj Gradec**, v katerem zaposluje veliko ljudi, poleg tega pa tudi za širšo **skupnost koroške regije**. V JC-NTU imajo enkrat letno **dan odprtih vrat**, ko si lahko vsak ogleda podjetje ter delo in naprave v njem. Ogledi so organizirani tudi za različne šole. Sodelovanje z lokalno skupnostjo se kaže v vlaganju v **gasilske aktivnosti, v šport, opremo višjih šol, v zdravstvo in v okolje**.

Okoljsko problematiko spremljajo v podjetju zelo natančno, saj so pridobili tudi standard ISO 14001. Že od leta 1996 konstantno zmanjšujejo količino proizvedenih odpadkov, prav tako pa tudi porabo plina. Od leta 2001 so močno zmanjšali tudi porabo vode, porabo električne energije pa vzdržujejo vsa leta na konstantnem nivoju, kljub temu, da prihodki in obseg prodaje konstantno rasteta (Okoljsko poročilo, 2003).

5.7 POMEN TEHNOLOGIJE PRI RAVNANJU Z ZNANJEM V PODJETJU JC-NTU d.o.o.

V podjetju JC-NTU je informacijska tehnologija ključnega pomena za ravnanje z vsemi proizvodnimi procesi in usklajevanje dela, zato je **proizvodnja avtomatizirana in robotizirana** ter podprta z informacijsko tehnologijo v vseh sektorjih, kjer je to mogoče (izjema so šivalnice vzglavnikov, kjer delo poteka ročno). Za komuniciranje in dostop do pomembnih dokumentov in informacij znotraj podjetja uporabljajo **lokalni intranet**, preko **internetnih povezav** in elektronskega poslovanja pa so podjetje in njegovi zaposleni povezani z zunanjim okoljem, s svojimi dobavitelji in kupci. Veliko komunikacije, predvsem z zunanjimi sodelavci, poteka preko telefonov in fakssov.

Zaposleni uporabljajo **programsko okolje Windows in programska orodja Lotus notes, Microsoft Office, Outlook express in Internet explorer**. Imajo **lastno službo za informatiko**, ki skrbi za dobro podporo celotnemu podjetju. V poglavjih o prenosu znanja sem omenil, da uporabljajo za zbiranje ključnih informacij za odločanje svojstven ravnateljski sistem, ki so ga

zasnovali v podjetju. Rezultati *ankete* (2004) kažejo, da v podjetju veliko uporabljajo različno tehnologijo, saj 90% zaposlenih v režijskem delu podjetja in 77,5% zaposlenih v proizvodnji meni (priloga 23), da pri delu v podjetju uporabljajo različna informacijska orodja (računalnik, intranet, internet,...), najpogostejša orodja informacijske tehnologije, ki jih uporabljajo v podjetju pa so *osebni računalniki, internet, intranet, e-mail in MS project* (priloga 24).

Kljub vsemu podjetje nima svoje spletne strani (le kratko predstavitev na tuji internetni strani), intranet pa ni dostopen vsem zaposlenim. Vzrok za slabo razvitost spletne strani je mogoče iskati v poslovanju podjetja, ki ne potrebuje izrazite tržne usmerjenosti. Gre za pretežno dolgoročne povezave s kupci, veliko vlogo pri pridobivanju poslov in komunikacijah pa ima tudi matično podjetje Johnson Controls. Vodstvu svetujem, da s pomočjo informacijske tehnologije ustvari na eni strani podporo procesom prenašanja, zbiranja in shranjevanja znanja v podjetju, na drugi strani pa ustvarja čim boljše komunikacijo med vsemi zaposlenimi (iskalniki, forumi in klepetalnice za zaposlene). Menim, da bi bilo smiselno ustvariti tudi ekstranetno povezavo za boljše komunikacijo s kupci in dobavitelji.

5.8 POMEN MERJENJA (EVALVACIJE) REZULTATOV RAVNANJA Z ZNANJEM V PODJETJU JC-NTU d.o.o.

Aktivno uvajanje koncepta učečega se podjetja se je začelo v letih 2000/01, zato v podjetju še vzpostavljajo sistem kazalnikov merjenja. Najpomembnejša kazalnika, ki ju trenutno spremljajo sta: *število zaposlenih, vključenih v izobraževanje in število ur izobraževanja in usposabljanja na zaposlenega*. Prvi kazalnik nam pove, da se je od septembra 2001 do 2003 130 zaposlenih udeležilo različnih oblik izobraževanj in usposabljanj. Približno 50 zaposlenih se je redno samoizobraževalo v učnem centru podjetja, 20 jih je pripravilo in izvajalo skupaj z mentorji in andragogom učne dogovore o samoizobraževanju, ki jih bom podrobneje razložil v nadaljevanju poglavja. V zadnjem letu je bilo izobraževanju in usposabljanju v povprečju namenjeno 16 ur na zaposlenega (Interni podatki podjetja JC-NTU, 2003).

Velik pomen imajo *kazalniki povezani z neposredno proizvodnjo: število koristnih predlogov (glej Tab. 1, na str. 28), kazalci višje kakovosti v prilogi 25 (kakovost izdelkov, št. reklamacij, kazalec pravočasnih dobav, količina izmeta), kazalec produktivnosti, matrika usposobljenosti zaposlenih* (Interni podatki o kakovosti v JC-NTU, 2003). Kazalniki spremljanja kakovosti kažejo na rast kakovosti oz. vzdrževanje enakega stanja v letih 2001-03. Glede na vlaganja v izboljšanje kakovosti in učenje zaposlenih sklepam, da ti kazalniki delno odsevajo tudi ta vlaganja.

V podjetju enkrat letno merijo *zadovoljstvo zaposlenih*, s čimer skušajo dobiti »feed back« s strani zaposlenih. V letu 2002 so uporabili *krajši vprašalnik, prilagojen iz knjige Management*, založbe Didakta, ki je bil sestavljen iz treh področij: motivacijske potrebe, zadovoljstvo pri delu, spodbude pri delu. V letu 2003 so uporabili *vprašalnik koncerna Johnson Controls*, ki pokriva sledečih 16 področij: ponosnost na družbo, lokalno vodstvo, slika družbe, pretok informacij, odnosi med ljudmi, možnost napredovanja, finančno

ovrednotenje, nagrade, delovni pogoji, kolegi v službi, delovne naloge, delovni cilji, nadrejena oseba, svoboda pri opravljanju dela, življenjske vrednote, osebna rast in celoten občutek. V povezavi z zadovoljstvom zaposlenih spremljajo *kazalca fluktuacije* in *absentizma*. Fluktuacija v preteklih treh letih znaša skoraj 0%, oz. 2-3 zaposlene letno, raven bolniških odsotnosti pa je od leta 2001 padla s 3,9% (3,7%) na 3,4% v letu 2003. Oboje kaže na rast pripadnosti podjetju in dobre odnose v podjetju in med zaposlenimi (Intervju z vodjem kadrovske službe podjetja JC-NTU, 2004).

Zadovoljstvo in odziv zaposlenih spremljajo tudi glede na delavnice in seminarje oz. **ocenjevanje izvajalca delavnice** na sledečih področjih:

- Reakcije zaposlenih glede na izbor tematike, učnih metod, znanja vodje programa in izpolnjenih pričakovanj.
- Takoj po zaključku programa (kadar je mogoče) preverijo tudi pridobljeno znanje in sposobnosti v praksi.
- V roku pol leta v primeru daljših usposabljanj (nad tri dni) ugotavljajo tudi, v kakšni meri udeleženci pridobljena znanja in sposobnosti dejansko uporabljajo pri svojem delu.

Rezultati *ankete* (2004) kažejo, da 85% ljudi v režijskih službah in 93% ljudi v proizvodnji meni, da v podjetju redno beležijo in spremljajo njihov razvoj in napredek (priloga 21). Najpogostejši načini merjenja glede na izbrano anketo so zbrani v prilogi 26.

Do sedaj omenjeni kazalniki so številski in ne dajejo dovolj podrobne slike o dejanskem stanju v podjetju. V ta namen se poslužujejo *letnih razgovorov* z zaposlenimi na odgovornejših delovnih mestih, ki jih navadno izvaja andragog podjetja. Preko razgovora dobijo dodatne informacije, ki dopolnjujejo številske kazalnike v popolnejšo sliko o zaposlenem. Na taki osnovi pripravijo primeren načrt nadaljnjega razvoja in usposabljanja zanj. Letni razgovori so izhodišče *vodenega samoizobraževanja* (omenjeno v poglavju 5.1), katerega temelj je *dogovor o samoizobraževanju*. Skozi ta dogovor si posameznik izbere tri veščine, za katere meni, da so pomembne za opravljanje njegovega dela in jih testira s pomočjo testov *Kazalci veščin* (test temelji na samooceni in oceni opazovalcev) in v pogovoru z andragogom ugotovi, kje so njegove šibke točke. Glede na rezultate si postavi cilje (katero veščino želi izboljšati) in s pomočjo andragoga in lastne samoiniciative izbere programe v knjižnici podjetja, ki mu lahko pomagajo pri doseganju zelenega cilja. Iz programov mora zapisati vsebino, slabosti in napake, ki jih dela sam, ideje, ki jih bo uporabil pri svojem delu in enako za svoje sodelavce. *Zapiski se ovrednotijo s strani andragoga*, ocene pa zapišejo v *osebno mapo posameznika*, v kateri so zbrani podatki o študiju, testiranjih, obiskih na seminarjih in podobno. Za končno ovrednotenje sledi *ponovno testiranje s testi Kazalci veščin* in ugotavljanje napredka pri delu glede na zastavljene cilje. Za *testiranje ustreznosti posameznika za določeno delovno mesto oz. vlogo v timu* uporabljajo v podjetju *test Interplace*, s pomočjo katerega dobijo jasno *sliko opazovanja in njegovo primernost za delo na posameznem delovnem mestu in v določeni skupini* glede na Belbinovih sedem timskih vlog: snovalec, iskalec virov, koordinator, tvorec, opazovalec/ocenjevalec, sodelavec, izvajalec, dovrševalec, strokovnjak (Intervju z andragogom v podjetju JC-NTU, 2004).

V JC-NTU že spremljajo elemente, povezane z razvojem posameznikov in posamezne kazalce o učinkovitosti proizvodnje in kakovosti. Vodstvu svetujem, da v podjetju uvede celovit sistem ovrednotenja intelektualnega kapitala podjetja, s katerim bi ekonomsko vrednotili vložke v učenje in znanje ter le-te skušali povezati z večjo učinkovitostjo in uspešnostjo dela. Primer takih kazalnikov je uravnoteženi sistem kazalnikov, ki povezujejo spremljanje in kombiniranje finančnih in nefinančnih kazalnikov. Za vrednotenje učinkov učenja v podjetju morajo v podjetju spremljati posamezne kazalnike konstantno po posameznih letih oz. obdobjih in ugotavljati spremembe, ki predstavljajo pomembno osnovo za izvajanje določenih ukrepov.

SKLEP

V poslovnem svetu je vse več hitrih, nepričakovanih in težko predvidljivih sprememb. Podjetja se vse bolj zavedajo, da so danes glavna konkurenčna prednost ljudje oz. zaposleni, ki niso preprosto zamenljivi med seboj, zato je potrebno vlagati v njihovo znanje in razvoj in posredno v znanje celotne združbe. Eden primernejših načinov spodbujanja učenja v podjetju, je vzpostavljanje ustrezne infrastrukture, s pomočjo ustreznega modela ravnanja z znanjem. V svojem diplomskem delu sem želel ugotoviti, na kakšen način spodbujajo učenje v podjetju JC-NTU, katere elemente učečega se podjetja že imajo in katera so področja, kjer se kaže še neizkoriščen potencial. V ta namen sem poleg analize stanja v podjetju izvedel tudi anketo med zaposlenimi, ki pokriva sledeča področja: proces učenja v združbi (pridobivanje, prenos in uporaba znanja v podjetju), ljudje in vodenje, organizacijska kultura in infrastruktura ter tehnologija in merjenje. Rezultati ankete kažejo relativno visoko raven večine preučevanih elementov z izjemo nagrajevanja in napredovanja v podjetju.

Ugotovil sem, da so se v podjetju JC-NTU podrobneje seznanili s konceptom učečega se podjetja relativno pozno, in sicer v letih 2001/02. V tem času so veliko gradili na usposabljanju in izobraževanju posameznikov, ki so jih z različnimi seminarji, delavnicami, samoizobraževanjem in svetovanjem usmerjali predvsem v izboljšanje metod dela in osebno rast ter jih skušali navdušiti za nenehno izpopolnjevanje v znanju. V podjetju danes pridobivajo novo znanje s pomočjo različnih metod izboljšanja kakovosti, urejenosti delovnih prostorov in spodbujanja inovativnosti, pomemben vir pa so tudi zgoraj naštetih načini usposabljanja zaposlenih in sodelovanje s fakultetami (izobraževanje zaposlenih, sodelovanje z dijaki in študenti). Shranjevanje znanja je omejeno predvsem na rezultate in ugotovitve posameznih projektov, matriko znanj, zbiranje podatkov v povezavi z nekaterimi metodami za izboljšanje kakovosti in spremljanje ključnih informacij za odločanje v ravnateljskem informacijskem sistemu. Podjetje bo moralo vzpostaviti celovit sistem zajemanja in shranjevanja znanj in začeti graditi lastno bazo znanj. Le-ta bo morala imeti svojega »skrbnika« (posameznik oz. oddelek), ki bo poskrbel za nenehno ažurnost in dobro dostopnost zbranega znanja vsem zaposlenim. Prenašanje eksplicitnega znanja poteka v podjetju le v omejenem krogu zaposlenih (predvsem režijski del), preko intranetnih in internetnih povezav ter ravnateljskega informacijskega sistema. V podjetju bodo morali vzpostaviti boljše notranje povezave in jih dopolniti z različnimi orodji za pospeševanje komunikacij (forumi, klepetalnice, ankete). Tiho znanje se širi predvsem z dobro

komunikacijo, z rednimi sestanki in srečanji med zaposlenimi in vodstvom, z internimi trenerji in mentorstvi ter s sodelovanjem in s pomočjo med zaposlenimi. Širjenje znanja nima velike vrednosti brez praktične uporabe le-tega, zato bo moralo vodstvo več napora vložiti v izbiro in vzpostavitev sistema merjenja, spremljanja in finančnega vrednotenja učinkov posameznega načina pridobivanja znanja.

Vodstvo podjetja je že zapisalo vizijo in poslanstvo, ki ju, glede na rezultate ankete, pozna večina zaposlenih. V strateških usmeritvah podjetja so se osredotočili na angažiranje sposobnih koroških kadrov, visoko inovativnost in ustvarjanje koristi za zaposlene, skupnost, lastnike in okolje. Anketa kaže na visoko pripadnost zaposlenih podjetju in kulturo, ki spodbuja medsebojno pomoč in izmenjavo znanja. Osnove zaželenega obnašanja v podjetju so jasno zapisali v obliki vrednot, načel in etike podjetja (interna brošura). Finančno nagrajevanje je povezano s plačo, katere del je variabilen, zaposleni pa so deležni tudi drugih ugodnosti (nagrade, priznanja, sofinanciranje dejavnosti izven delovnega časa, možnost izobraževanja, krediti, štipendije...), ki so del sistema nagrajevanja. Anketa kaže, da so zaposleni kljub temu najmanj zadovoljni ravno s sistemom napredovanja in nagrajevanja (predvsem v režijskem delu), zato bi bilo smiselno razmišljati o bolj učinkovitem sistemu spremljanja dela zaposlenih in dati več poudarka tudi nefinančnemu nagrajevanju v obliki večjih pooblastil, samostojnosti ter odgovornosti pri delu.

Glede na rezultate ankete zaposleni dobro komunicirajo z vodstvom, ki jih posluša, se z njimi posvetuje in načrtuje cilje glede prihodnjega delovanja podjetja, obenem pa jim daje zgled, po katerem se ravna pri delu. V podjetju se že zavedajo, da so zaposleni njihova konkurenčna prednost, vendar bodo morali v prihodnosti več poudarka nameniti vzpostavljanju sistema delovnih mest, povezanih z znanjem in učinkovitejšemu sistemu izbiranja novih kadrov. Vzpostavili so sodelovanje z lokalno skupnostjo (dan odprtih vrat, finančna pomoč, skrb za okolje,...), bolj pa bo potrebno krepiti sodelovanje z dobavitelji in kupci, predvsem na področjih skupnega razvoja in testiranja izdelkov ter reševanja reklamacij. Z vidika tehnologije ima podjetje samostojni oddelek za informatiko, delo v proizvodnji je avtomatizirano, večina zaposlenih v podjetju pa uporablja osebni računalnik ter programske aplikacije Windows, Microsoft office, Internet explorer in Outlook express. Potencialna področja izboljšav predstavljajo omejena uporaba intraneta, slaba predstavitev podjetja na spletnih straneh in ektranet za komunikacijo s kupci in dobavitelji. Merjenje učinkov ravnanja z znanjem je povezano s posameznikom, izboljšanjem njegovih spretnosti in njegovo osebno rastjo ter s spremljanjem rezultatov metod izboljšanje kakovosti. Zgraditi bo potrebno bolj sistematičen in celovit sistem spremljanja kazalnikov, ki bo tudi ekonomsko ovrednotil investicije v učenje in jih povezal s kazalci kakovosti, produktivnosti in drugimi nefinančnimi kazalci.

V podjetju JC-NTU že uporabljajo vrsto uspešnih in uporabnih pristopov, ki spodbujajo učenje, inovativnost, izboljšanje kakovosti in prenos znanja v podjetju. Glavni nasvet vodstvu podjetja je, da bi bilo dobro vse obstoječe in nove aktivnosti ter pristope povezati v celovit, sistematičen sistem ravnanja z znanjem, ki bo na vseh, v teoretičnem delu omenjenih področjih, ustvarjal dobro infrastrukturo in podporo učenju v podjetju.

LITERATURA

1. Argyris Chris, Schön A. Donald: *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Massachusetts : Addison – Wesley Publishing Company, 1996, 305 str.
2. Bhatt D. Ganesh: *Knowledge Management in Organizations: Examining the Interaciton between Technologies, Techniques and People*. *Journal of Knowledge Management*, Bradford , 5(2001), 1, str. 68–75.
3. Češnovar Tone: *Razširjenost koncepta učeče se organizacije v Sloveniji*. *Organizacija*, Ljubljana, 34(2001), 7, str. 415–421.
4. Darroch Jenny: *Developing a Measure of Knowledge Management Behaviors and Practices*. *Journal of Knowledge Management*, Bradford, 7(2003), 5, str. 41–54.
5. Davenport H. Thomas, Prusak Laurence: *Working Knowledge*. Boston : Harvard Business School Press, 1998. 199 str.
6. De Gooijer Jinette: *Designing a Knowledge Mangement Performance Framework*. *Journal of Knowledge Management*, Bradford, 4(2000), 4, str. 303–310.
7. Dixon M. Nancy: *The Organizational Learning Cycle*. Hampshire : Gower, 1999. 240 str.
8. Eveden Robin, Anderson Gordon: *Management Skills*. Cambridge : Addison – Wesley Publishers Ltd, 1992. 374 str.
9. Garvin David: *Building a Learning Organization*. *Harvard Business Review on Knowledge Management*, Boston, 1998, str. 47–80.
10. Hansen T. Morten, Nohria Nitin, Tierney Thomas: *What is your Strategy for Managing Knowledge*. *Harvard Business Review*, Boston, 1999, str. 106–116.
11. Jelenc Zoran: *Vseživljensko izobraževanje in vseživljensko učenje*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije, 1998. 77 str.
12. Jones B. Nory, Herschel T. Richard, Moesel D. Douglas: *Using »Knowledge Champions« to Facilitate Knowledge Management*. *Journal of Knowledge Management*, Bradford, 7(2003), 1, str. 49–63.
13. Kline Peter, Saunders Bernard: *Ten Steps to a Learning Organization*. Arlington : Great Ocean Publishers, 1998. 272 str.
14. Kočar Mojca: *Intelektualni kapital*. *Diplomsko delo*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 47 str.
15. Konečnik Maja: *Proces in krivulja učenja podjetja*. *Organizacija*, Ljubljana, 34(2001), 6, str. 389–396.
16. Kreiner Kristian: *Tacit Knowledge Management: The Role of Artifacts*. *Journal of Knowledge Management*, Bradford, 6(2002), 2, str. 112–123.
17. Lang Chinying Josephine: *Managerial Concerns in Knowledge Management*. *Journal of Knowledge Management*, Bradford, 5(2001), 3, str. 43–57.
18. Liebowitz Jay: *Knowledge Management Receptivity at a Major Pharmaceutical Company*. *Journal of Knowledge Management*, Bradford, 4(2000), 3, str. 252–257.
19. Lipičnik Bogdan: *Učenje hitrejše od izobraževanja*. *Organizacija*, Ljubljana, 34(2001), 6, str. 338–340.
20. Lipovec Filip: *Razvita teorija organizacije*. Maribor : Obzorja Maribor, 1987. 365 str.

21. Loermans Jozef: Synergizing the Learning Organization and Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, Bradford, 6(2002), 3, str. 285–294.
22. Mayer Janez: Od organizacije, ki dela, prek organizacije, ki se uči, do organizacije, ki ustvarja. *Organizacija*, Ljubljana, 35(2002), 9, str. 569–578.
23. McAdam Rodney, McCredy Sandra: A Critical Review of Knowledge Management Models. *The Learning Organization*, Bradford, 6(1999), 3, str. 91–100.
24. McCambell A.S., Clare M. Linda, Gitters H. Scott: Knowledge Management: The New Challenge for the 21st Century. *Journal of Knowledge Management*, Bradford, 3(1999), 3, str. 172–179.
25. Možina Stane: Organizacija, ki ustvarja, akumulira in uporablja znanje. *Organizacija*, Ljubljana, 34(2001), 6, str. 341–343.
26. Muc Maja Barbara: Učeča se organizacija v zavarovalnici. Diplomsko delo. Koper : Visoka šola za management, 2001. 64 str.
27. Nicholas Rolland: Knowledge Management Impact on Decision Making Proces. *Journal of Knowledge Management*, Bradford, 8(2004), 1, str. 20–31.
28. Offsey Steve: Knowledge Management: Receptivity Linking People to Knowlege for Bottom Line Results. *Journal of Knowledge Management*, Bradford, 1(1997), 2, str. 113–122.
29. Pirc Aleša Saša: Organizational Learning and Knowledge Management. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 169 str.
30. Pirc Aleša Saša: Pomen ravnateljeve vloge pri oblikovanju ustrezne kulture za ravnanje z znanjem. *Organizacija*, Ljubljana, 34(2001), 6, str. 344–346.
31. Pirc Aleša Saša: Management Approach to Improve Organizational Learning: Leading for Organizational Learning. Bled : European Conference on KM, 2001a, 12 str.
32. Pirc Aleša Saša: Učenje združbe v procesu sodelovanja z zunanjimi udeleženci. *Organizacija*, Ljubljana, 35(2002), 6, str. 371–373.
33. Probst Gilbert, Raub Steffen, Romhardt Kai: *Managing Knowledge: Building Blocks for Success*. Chichester : John Wiley & Sons, 2000. 360 str.
34. Pučko Danijel: *Strateško upravljanje*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
35. Rant Melita: Učenje podjetja je več kot zgolj učenje zaposlenih. *Finance*, Ljubljana, 2001. 170, str. 20.
36. Rant Melita: Vpliv organizacije na učenje in uspešnost podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001a. 116 str.
37. Rant Melita: Sposobnost uspešnega učenja – jedro konkurenčne prednosti podjetja v negotovem okolju. *Organizacija*, Ljubljana, 34(2001b), 6, str. 347–349.
38. Rejc Adriana: Spremljanje učinkovitosti izobraževanja v podjetjih. *Andragoška spoznanja*, Ljubljana, 7(2001), 4, str. 116–119.
39. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 154 str.
40. Rozman Rudi: Ravnanje z znanjem in organizacija. *Organizacija*, Ljubljana, 34(2001a), 6, str. 350–352.
41. Salisbury W. Mark: Putting Theory into Practice to Build Knowledge Management Systems. *Journal of Knowledge Management*, Bradford, 7(2003), 2, str. 128–141.
42. Senge M. Peter: *Peta disciplina*. Zagreb : Mozaik knjiga, 2001. 398 str.

43. Swieringa Joop, Wierdsma Andre: *Becoming a Learning Organization*. Cambridge : Addison – Wesley Publishers, 1992. 154 str.
44. Šmuc Sonja: Kaj lahko storim zate. *Manager*, Ljubljana, 2003, 6, str. 17–19.
45. Treven Sonja: Učenje v organizaciji. *Organizacija*, Ljubljana, 30(1997), 6, str. 352–357.
46. Treven Sonja: *Management človeških virov*. Ljubljana : GV, 1998. 263 str.
47. Vinazza Andrejka: *Pomen učenja in znanja v združbah*. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 44 str.
48. Yahya Salleh, Goh Wee-Keat: *Managing Human Resources Toward Achieveing Knowledge Management*. *Journal of Knowledge Management*, Bradford, 6(2002), 5, str. 457–468.

VIRI

1. Bilten Banke Slovenije. Ljubljana : Banka Slovenije, 13(2004), 5, str. 135.
2. De Geus, Arie: *Osební zapiski z mednarodnega simpozija*, Ljubljana : Inštitut USP, maj 2003.
3. *Etika-interna brošura podjetja Johnson Controls d.d.*, 1997.
4. Fortune 500. [URL: <http://www.fortune.com/fortune/500archive>], 22.6.2004.
5. Inštitut USP. [URL: <http://www.i-usp.si/slo/aktualno/six-sigma/>], 18.4.2002.
6. *Interni finančni podatki podjetja JC-NTU*, 2000.
7. *Interni finančni podatki podjetja JC-NTU*, 2002.
8. *Interni podatki o kakovosti podjetja JC-NTU*, 2003.
9. *Interni podatki podjetja JC-NTU*, 2003
10. *Intervju s pomočnikom vodje proizvodnje v podjetju JC-NTU*, 2004.
11. *Intervju z andragogom v podjetju JC-NTU*, 2004.
12. *Intervju z vodjem kadrovske službe podjetja JC-NTU*, 2004.
13. *Learning organizations*. [URL: <http://home.nycap.rr.com/klarsen/learnorg/top2>], 13.5.1996.
14. *Okoljsko poročilo družbe Johnson Controls-NTU za poslovno leto 2003 za vodstveni pregled*. Slovenj Gradec : Johnson Controls-NTU d.o.o, 2003. 9 str.
15. *Poslovni register*. [URL: <http://www.najdi.si/register/getData.jsp?id=ce74201c81a8b3f8f85c11f7bc1e11b207>], 23.3.2003.
16. *Predstavitev tovarne*. Slovenj Gradec : Johnson Controls-NTU d.o.o, 2001, 25 str.
17. *Raziskava »na poti k USP«*. Ljubljana : Inštitut USP, 2002.
18. *Rezultati delavnice »Na poti k USP« v podjetju JC-NTU d.o.o.* Ljubljana : Inštitut USP, 2001. 40 str.
19. *Rezultati ankete v podjetju Johnson Controls-NTU d.o.o*, 2004.
20. *Učeče se podjetje ali kako uspeti v globalnem okolju: Peti mednarodni simpozij*. Ljubljana : Inštitut USP, 2003, str.13.
21. Inštitut USP. [URL: <http://www.i-usp.si/slo/aktualno/six-sigma/>], 18.4.2002.
22. *Teamwork in action – priznanje podjetju*, 2003.

ANGLEŠKO-SLOVENSKI SLOVAR UPORABLJENIH BESED

A

apprenticeship - vajeništvo

D

double-loop learning - učenje z dvojno zanko

E

explicit knowledge - eksplicitno znanje

experience curve - krivulja učenja z izkušnjami

externalization – eksteralizacija

F

fusion – fuzija

H

hallways - hodniki

I

individual learning - individualno učenje

insights - vpogledi

K

knowledge codification - kodiranje znanja

knowledge generation - pridobivanje znanja

knowledge management process - proces ravnanja z znanjem

knowledge storage - shranjevanje znanja

knowledge transfer - prenos znanja

knowledge use - uporaba znanja

knowledge base – baza znanja

knowledge networking – mreženje znanja

knowledge mapping – zemljevidi znanja

knowledge job – delovno mesto, povezano z znanjem

L

learning organization - učeča se združba

M

mental models - miselni modeli

O

organizational knowledge – znanje združbe

organizational learning - učenje na ravni združbe

P

personal mastery - odličnost osebja

S

shared vision - skupna vizija

sharing knowledge - delitev znanja

single-loop learning - učenje z enojno zanko

social-cognitive learning - učenje s posnemanjem

systems thinking - sistemsko mišljenje

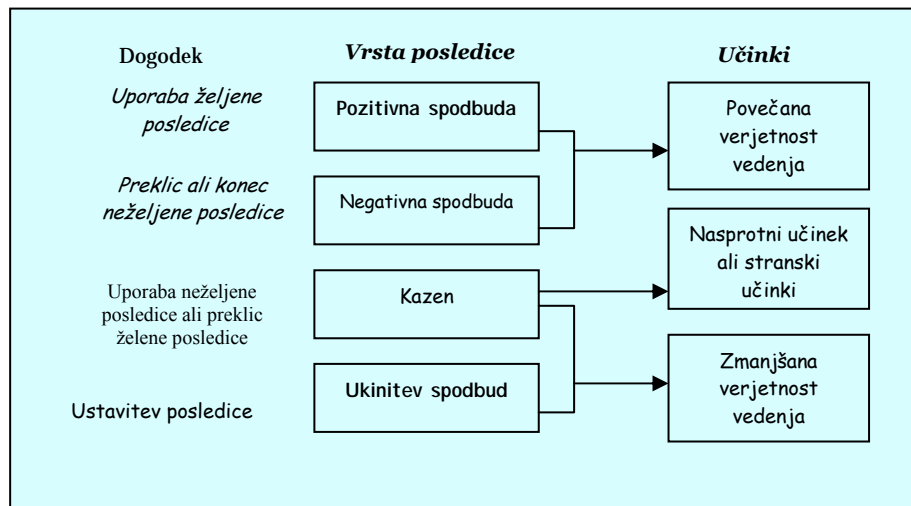
T

tacit knowledge - implicitno (tiho) znanje

team learning - timsko učenje, učenje timov

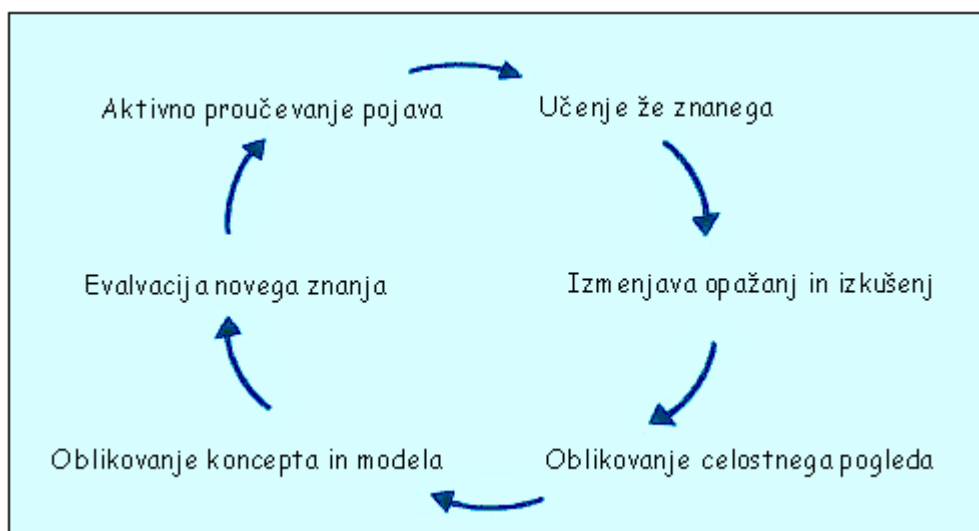
triple-loop learning - učenje s trojno zanko

Priloga 1: Vrste posledic in njihovi učinki



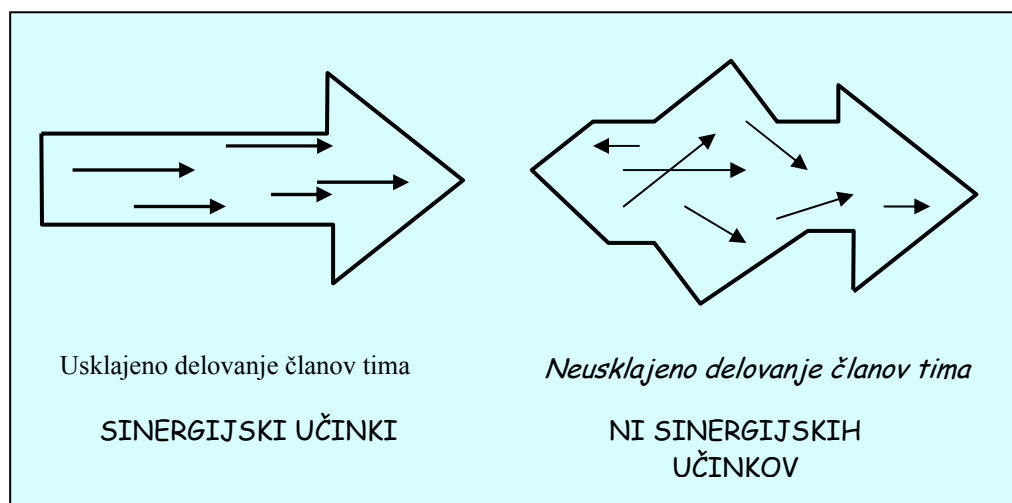
Vir: Treven, 1998, str. 88.

Priloga 2: Učenje v timu



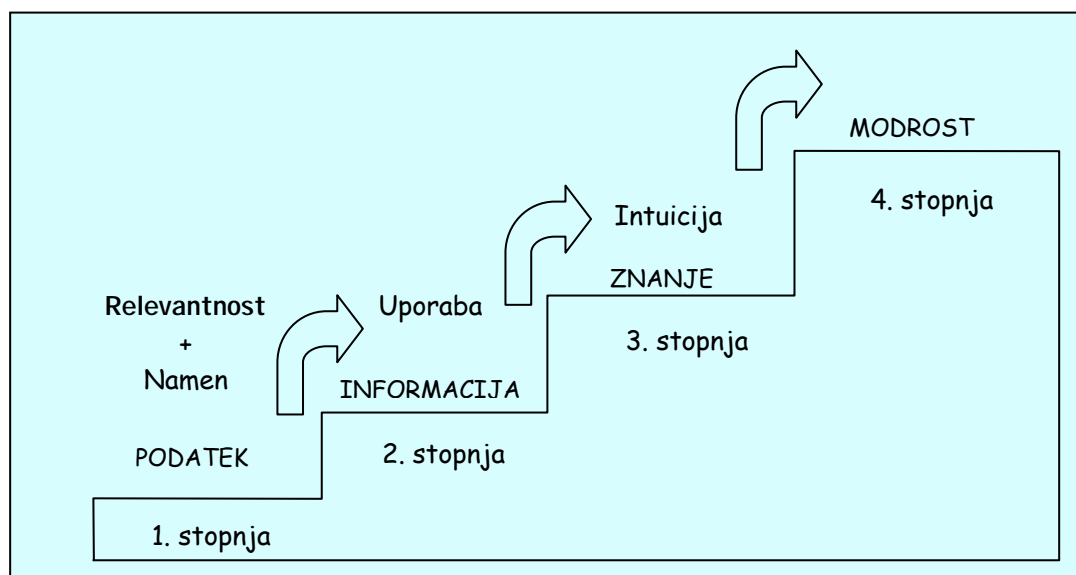
Vir: Mayer, 2002, str. 574 .

Priloga 3: Prikaz sinergijskih učinkov timskega dela



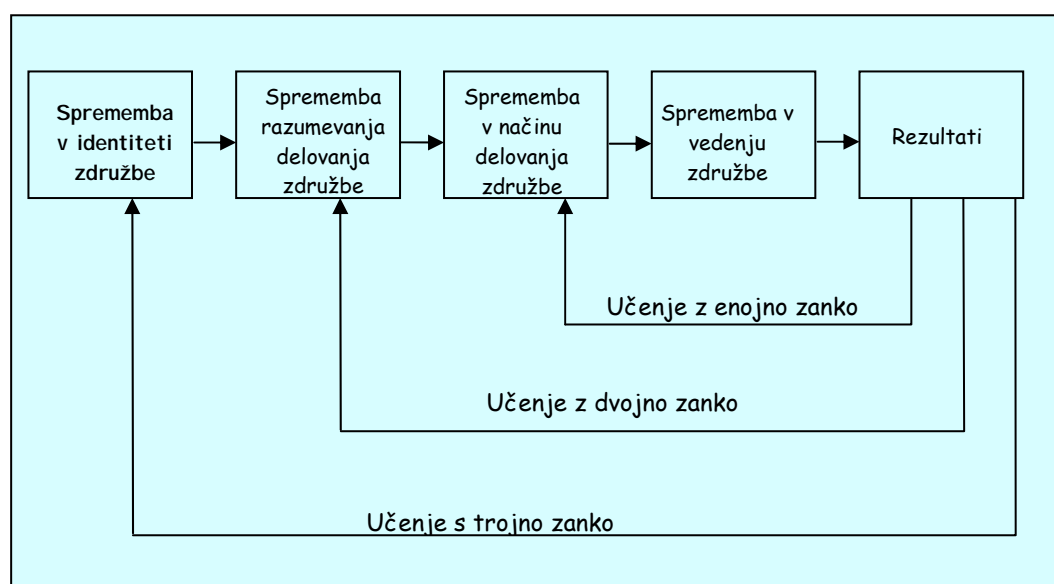
Vir: Senge, 2001, str. 228-229.

Priloga 4: Štiri stopnjski model (podatek, informacija, znanje in modrost)



Vir: Pirc, 2000, str. 21.

Priloga 5: Učenje z enojno, dvojno in s trojno zanko



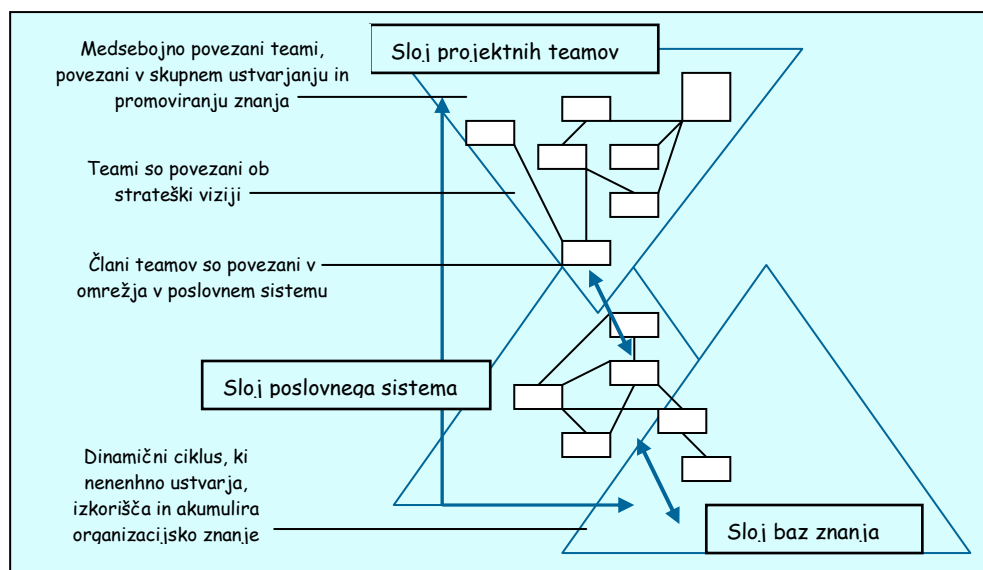
Vir: Swieringa, Wierdsma, 1992, str. 36.

Priloga 6: Povezave med procesom učenja združbe in ravnanjem

		PROCES UČENJA ZDRUŽBE			
		KREIRANJE ZNANJA	KODIRANJE ZNANJA	PRENOS ZNANJA	UPORABA ZNANJA
RAVNANJE	PLANIRANJE	Strategije za doseg ciljev VRZEL V ZNANJU Pridobiti znanje od: - zunaj - znotraj	VRZEL V TEHNOLOGIJI, ORODJIH Spremeniti znanje v zeleno obliko	VRZEL V KULTURI, ZAVEDANJU Spremeniti kulturo in vodenje	VRZEL V REZULTATIH Izboljšati uporabo znanja
	ORGANIZIRANJE	Razmerja Kultura, ki spodbuja učenje in pridobivanje znanja. Organizacijska struktura (organska)	Informacijska tehnologija. Organizacijska struktura (mehanicistični elementi)	Informacijska tehnologija za prenos znanja in neposredno komunikacijo. Kultura, ki spodbuja delitev znanja med zaposlenimi.	Kultura, ki dovoli napake in sprejemanje rizika. Organizacijska struktura (organska).
	VODENJE	Motiviranje, komuniciranje, zaposlovanje Zaposliti prave ljudi. Motivirati in nagrajevati zaposlene. Usposabljanja, timsko delo.	Nova delovna mesta v procesu ravnanja z znanjem: integratorji znanja, ... Dobiti prave ljudi.	Motivirati in nagrajevati delitev znanja. Spodbujati komunikacijo in timsko delo.	Nagrajevati uporabo novega znanja pri delu.
	KONTROLIRANJE	Merjenje rezultatov Meriti rast znanja posameznika in združbe. Meriti število novih proizvodov, inovacij, ...	Meriti rast v bazi znanja. Kreiranje matrik (map) znanja.	Meriti prenos znanja med posamezniki, komunikacij, tokove znanja.	Meriti pridobitve: rast dobička, rast tržne vrednosti podjetja

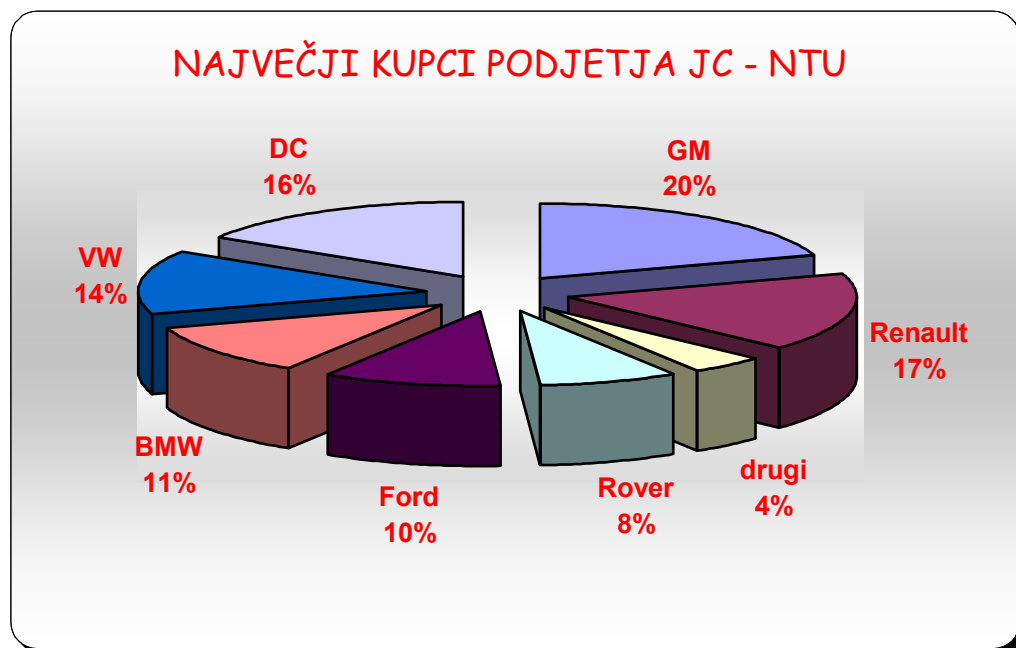
Vir: Pirc, 2001a, str. 3.

Priloga 7: Hipertext organizacija



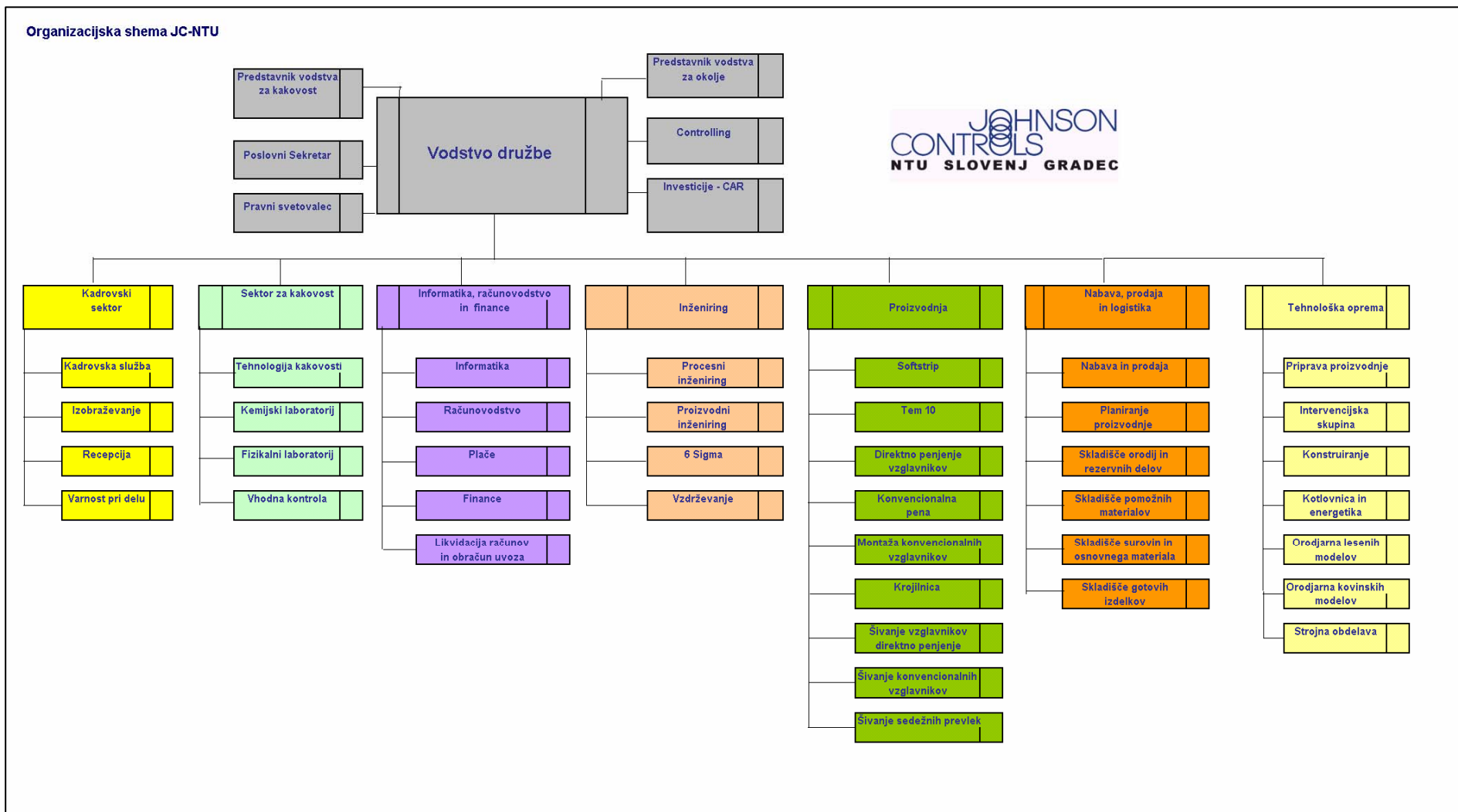
Vir: Možina, 2001, str. 342.

Priloga 8: Največji kupci podjetja JC-NTU



Vir: Interni podatki podjetja JC-NTU, 2003.

Priloga 10: Organizacijska struktura podjetja JC-NTU



Vir: Interni podatki podjetja JC – NTU d.o.o., 2003.

Priloga 9: Izbrani finančni in nefinančni podatki podjetja JC-NTU d.o.o. za leta od 2000 do 2002 v 000 SIT

IZBRANI PODATKI IZKAZA USPEHA, BILANCE STANJA IN DRUGIH KAZALNIKOV 2000 - 2002 (v 1000 sit)

	2000	2001	2002	index 01/00	index 02/01
Povprečno št. zaposlenih:	816	860	910	105,39	105,81
Kosmati dobiček:	430.161	705.578	858.676	164,03	121,70
Čisti dobiček:	328.325	529.184	644.007	161,18	121,70
Sredstva:	7.939.589	7.300.639	8.738.051	91,95	119,69
Kapital:	4.010.840	4.083.186	4.287.731	101,80	105,01
Osnovna sredstva:	3.238.752	2.932.885	2.887.661	90,56	98,46
Osnovni kapital:	1.282.581	1.198.674	1.198.674	93,46	100,00

Opomba 1: Podatki za leto 2001 in 2002 so deflacirani z indeksom cen življenjskih potrebščin na raven cen v letu 2000.

Opomba 2: Zaradi spremembe standardov, podatki za leti 2001 in 2002 niso popolnoma primerljivi med seboj.

Vir: Interni finančni podatki podjetja, 2002; Bilten Banke Slovenije, 2004, str. 77.

Priloga 11: Vprašalnik za izvedbo ankete v JC-NTU

ANKETA

Sem Aleš Por, študent ekonomske fakultete v Ljubljani. Anketa, ki je pred vami, je pomemben del mojega diplomskega dela, v katerem želim ugotoviti, v kolikšni meri se podjetje posveča učenju in ravnanju z znanjem. Zato vas prosim, da vprašalnik dobro preberete in čim boljše rešite ter se vam zahvaljujem za sodelovanje.

Ocenite prosim, kakšna je stopnja strinjanja s spodnjimi trditvami. Pri ocenjevanju uporabite naslednjo ocenjevalno lestvico:

- 1 - se močno ne strinjam s trditvijo
- 2 - se ne strinjam s trditvijo
- 3 - se bolj ne strinjam kot strinjam s trditvijo
- 4 - se bolj strinjam kot ne strinjam s trditvijo
- 5 - se strinjam s trditvijo
- 6 - se močno strinjam s trditvijo

A) PROCES UČENJA V ZDRUŽBI

TRDITVE	1 - 6	1	2	3	4	5	6
Pri izvajanju nalog v okviru mojega dela lahko uporabim svoje zamisli.	1 - 6	1	2	3	4	5	6
V oddelku nas spodbujajo k iskanju boljših metod dela in prisluhnejo našim idejam.	1 - 6	1	2	3	4	5	6
Spodbujajo me k razvoju in usposabljanju.	1 - 6	1	2	3	4	5	6
V svojem oddelku delam na različnih delovnih mestih.	1 - 6	1	2	3	4	5	6
Pri delu imamo zadostno količino in prave informacije z dokončanje svojega dela.	1 - 6	1	2	3	4	5	6
Na svoja vprašanja (v zvezi z delom,...)dobivam vedno primerne odgovore.	1 - 6	1	2	3	4	5	6
Kadar pri delu potrebujem pomoč, vem kje in pri kom jo lahko najdem	1 - 6	1	2	3	4	5	6
Moji sodelavci so vedno pripravljene pomagati.	1 - 6	1	2	3	4	5	6
V našem podjetju je zaželeno deliti znanje z drugimi.	1 - 6	1	2	3	4	5	6
Projektov in nalog pri delu se pogosto lotevamo timsko.	1 - 6	1	2	3	4	5	6
V podjetju(oddelku) me spodbujajo k uporabi na novo pridobljenih znanj.	1 - 6	1	2	3	4	5	6

B) LJUDJE / VODENJE

TRDITVE							
Seznanjem sem z rezultati in učinkovitostjo svojega dela, dobivam napotke kako izboljšati svoje delo.	1 - 6	1	2	3	4	5	6
Če imam probleme pri delu, se o tem lahko pogovorim s svojim vodjem.	1 - 6	1	2	3	4	5	6
Vodja sprejema odločitve tako, da se prej posvetuje z zaposlenimi.	1 - 6	1	2	3	4	5	6
Cilji v mojem oddelku so jasno postavljeni.	1 - 6	1	2	3	4	5	6
Vem kdo je moj vodja in komu moram poročati o problemih.	1 - 6	1	2	3	4	5	6
O ciljih in načrtih se z vodstvom oddelka pogovarjamo.	1 - 6	1	2	3	4	5	6
Pri delu lahko prispevam svoje mnenje.	1 - 6	1	2	3	4	5	6
Delo in ravnanje vodij (managerjev) mi pomeni vzor, po katerem se ravnam.	1 - 6	1	2	3	4	5	6

C) ORGANIZACIJSKA KULTURA IN STRUKTURA V PODJETJU

TRDITVE							
Dobro poznam delo in cilje drugih oddelkov.	1 - 6	1	2	3	4	5	6
Sodelovanje med oddelki v podjetju je dobro, zato skupaj dosegamo višjo učinkovitost.	1 - 6	1	2	3	4	5	6
Svoje delo prizadevno opravljam zaradi skupnega cilja in ne zaradi pritiska z vrha.	1 - 6	1	2	3	4	5	6
Ko se pojavijo konflikti skušamo najti rešitev spejemljivo za večino zaposlenih.	1 - 6	1	2	3	4	5	6
V primeru dobrega opravljanja svojega dela imam možnosti napredovanja.	1 - 6	1	2	3	4	5	6
Imam dovolj svobode in pooblastil za uspešno dokončanje naloge.	1 - 6	1	2	3	4	5	6
Moje delo mi daje zadostne možnosti za razvoj mojega talenta in doseganje mojih osebnih ciljev.	1 - 6	1	2	3	4	5	6
Poznam vizijo in poslanstvo našega podjetja	1 - 6	1	2	3	4	5	6
Za dobro opravljeno delo sem deležen denarnih in drugih nagrad.	1 - 6	1	2	3	4	5	6
V podjetju redno beležijo in spremljajo naš razvoj in napredek, ki je posledica različnih delavnic, seminarjev, tečajev in podobno.	1 - 6	1	2	3	4	5	6

D) NAČINI MERJENJA IN UPORABA TEHNOLOGIJE V PODJETJU

TRDITVE							
V podjetju redno beležijo in spremljajo naš razvoj in napredek, ki je posledica različnih delavnic, seminarjev, tečajev in podobno.	1 - 6	1	2	3	4	5	6
V podjetju uporabljamo pri delu različna informacijska orodja (računalnik, intranet, internet, drugo).	1 - 6	1	2	3	4	5	6

Katera informacijska orodja uporabljate pri vašem delu (naštejte)?

Kako v podjetju merijo/ugotavljajo napredek in razvoj zaposlenih, ki je posledica različnih seminarjev, izobraževanj...? (naštejte)

Priloga 12: Komentar k rezultatom ankete izvedene v podjetju JC-NTU

Rezultati raziskave (Rezultati ankete v podjetju Johnson Controls-NTU d.o.o., 2004) so pokazali, da je stanje na posameznih področjih procesa učenja in ravnanja z znanjem v združbi JC-NTU zadovoljivo, vendar kljub temu obstaja še veliko področij, kjer je še prostor za izboljšave. V nadaljevanju bom predstavil glavne ugotovitve raziskave po posameznem sklopu, opozoril bom na razlike v rezultatih proizvodnega in režijskega dela podjetja, kjer so le-te bolj opazne, in zapisal tudi nekaj konkretnih napotkov vodstvu podjetja. Iz povprečne ocene vseh štirih sklopov vprašanj ugotavljam, da so zaposleni precej zadovoljni s procesom učenja in posameznimi elementi ravnanja z znanjem v podjetju, saj znaša povprečna ocena v režijskem delu 4,64, v proizvodnem delu pa 4,54 točk (maksimalno število točk je 6).

V prvem sklopu vprašanj o *procesu učenja v združbi* (Priloga 22) je bila med zaposlenimi v režijskem delu podjetja najboljše ocenjena trditev, da so sodelavci vedno pripravljeni pomagati, saj tako meni 97,5 % zaposlenih (ocena 5,18), sledili pa sta ji trditvi vem pri kom najdem pomoč, kadar jo potrebujem (ocena 5,00) in v podjetju je zaželeno deliti znanje z drugimi (ocena 4,93), s katerima se strinja 92,5% oz. 85% zaposlenih. Najnižje so anketirani ocenili trditev, da se v podjetju dela na različnih delovnih mestih (ocena 3,88), saj tako meni le okoli 55% zaposlenih. Ugotavljam, da zaposleni na svoja vprašanja dobivajo primerne odgovore, s čimer se strinja 82,5% zaposlenih (ocena 4,41). Pri izvajanju svojega dela imajo možnost uporabe lastnih zamisli (ocena 4,68), v oddelkih pa so spodbujani k iskanju boljših metod dela (ocena 4,65) in k razvoju in usposabljanju (ocena 4,88). 75% zaposlenih meni, da se nalog lotevajo timsko, 82,5% pa se jih strinja, da so v podjetju spodbujani k uporabi na novo pridobljenih znanj. Glavne razlike med proizvodnim in režijskim delom se kažejo predvsem pri trditvah o spodbujanju zaposlenih za iskanje boljših metod dela (4,98) in rotiranju na različnih delovnih mestih (4,25), kar kaže, da zaposleni v proizvodnji več krožijo in so bolj spodbujani k inovacijam in iskanju novih rešitev. Manj se zaposleni v proizvodnji strinjajo s trditvijo, da je znanje zaželeno deliti z drugimi, kar kaže ocena 4,41.

V sklopu, kjer so zaposleni ocenjevali *vodenje in odnos do ljudi* (Priloga 23) v podjetju, je bila v režijskem delu najvišje ocenjena trditev, da vedo, kdo je njihov vodja in komu morajo poročati o problemih (ocena 5,63). Ugotavljam, da se zaposleni v primeru problemov pri delu lahko pogovorijo s svojimi nadrejenimi (ocena 5,33), s čimer se strinja 92,5% zaposlenih, pri delu pa lahko prispevajo tudi svoje mnenje (ocena 5,18). Ravnanje vodij zaposlenim ne pomeni vedno vzora, po katerem bi se ravnali pri svojem delu (ocena 4,21). Vodje bi morali zaposlene bolj upoštevati kot partnerje pri delu, ki prispevajo pomemben delež pri poslovanju, saj se glede na ocene ankete v podjetju še premalo pogovarjajo o ciljih in načrtih (ocena 4,53), zaposleni so premalo seznanjeni z učinkovitostjo svojega dela in konkretnimi napotki, kako ga izboljšati (ocena 4,28), vodja pa se premalokrat posvetuje z njimi pred sprejemom odločitev (ocena 4,35). Glavne razlike med proizvodnim in režijskim delom se kažejo predvsem v boljši seznanjenosti proizvodnih delavcev z rezultati in učinkovitostjo dela (ocena 4,55) in v več pogovorih vodstva z zaposlenimi glede ciljev in načrtov (ocena 4,93) ter posvetovanju z njimi pred sprejemom odločitev (ocena 4,60).

V tretjem sklopu o **organizacijski kulturi in infrastrukturi** (Priloga 24) so zaposleni v režijskem delu podjetja najvišje ocenili visoko pripadnost podjetju in opravljanje dela zaradi skupnega cilja (ocena 5,28), s čimer se strinja 95% zaposlenih. Najslabše so ocenili trditvi, da so za dobro delo deležni denarnih in drugih nagrad (ocena 3,21) in da imajo dobre možnosti napredovanja (ocena 3,46), s katerima se strinja le 41% oz. 51,3% anketiranih. Ker sta nagrajevanje in napredovanje pomembna dela motivacijskega sistema v vsakem podjetju, bo moralo vodstvo kritično ovrednotiti rezultate, poiskati vzroke, ki so pripeljali do njih in sprejeti ukrepe, s katerimi bodo izboljšali ugotovljeno stanje. Glede na oceno 3,76 zaposleni slabše poznajo cilje in delo drugih oddelkov, prostor za izboljšave pa je kljub visokim ocenam tudi v boljšem sodelovanju med oddelki (ocena 4,16). 75% anketiranih meni, da poznajo vizijo in poslanstvo podjetja. Zaposleni imajo dovolj pooblastil za uspešno dokončanje svojih nalog (ocena 4,80), delo pa jim nudi tudi zadostne možnosti za doseg lastnih ciljev in razvoj talenta (ocena 4,40). 77,5% anketiranih se strinja, da so komunikacijski sistemi v podjetju učinkoviti (ocena 4,23). Glavne razlike med proizvodnim in režijskim delom se kažejo predvsem v boljših, a vseeno ne dobrih ocenah glede denarnih in drugih nagrad (ocena 3,84) ter možnostih napredovanja (ocena 4,09). Slabše kot v režijskem delu so ocenjeni trenutni komunikacijski sistemi v podjetju (ocena 3,80), ki jih bo potrebno izboljšati tudi s pomočjo intranetnih in ekstranetnih povezav ter drugih komunikacijskih orodij.

V zadnjem delu o **tehnologiji in merjenju rezultatov** (Priloga 25) se 85 % zaposlenih v režijskem delu strinja s trditvijo, da je v podjetju vzpostavljen sistem rednega beleženja napredka in razvoja zaposlenih (ocena 4,70), 90% pa jih meni, da v podjetju uporabljajo pri delu različna informacijska orodja (ocena 5,35). Glavne razlike med proizvodnim in režijskim delom so predvsem v nižji uporabi informacijskih orodij (ocena 4,84). Iz **opisnih ocen** (Priloga 26 in 28) ugotavljam, da so najpomembnejši načini merjenja napredka in razvoja zaposlenih, po mnenju anketiranih, uporaba pri delu, testi (preizkusi) in rezultati dela, najpogostejša informacijska orodja, ki jih uporabljajo pri delu pa so osebni računalnik, internet in intranet. Potencialno področje, ki ga bo v prihodnje smiselno natančneje razviti, predvsem zaradi lažjega spremljanja in ekonomskega vrednotenja vložkov in učinkov učenja, je celovit sistem merjenja.

Priloga 13: Področja, ki jih pokriva literatura v interni knjižnici JC-NTU












Vir: Intervju z andragogom v podjetju JC-NTU, 2004.

Priloga 14: Sodelovanje z dijaki, študenti, štipendisti, pripravniki

RAVEN IZOBRAZBE	1.8.5.1	ŠTEVILO/LETO
Dijaki in študenti		40
Štipendisti		25
Pripravniki		15
SKUPAJ		80

Vir: Intervju z andragogom v podjetju JC-NTU, 2004.

Priloga 15: Matrika znanj

 MATRIKA ZAHTEVANIH IN OSVOJENIH ZNANJ ZAPOSLENIH Datum: 20.10.2003 Revizija: 06			SKUPINA	FUNKCIONALNA ZNANJA																			
			ZAHTEVE DM	ST. IZOBRAZBE	VARSTVO PRI DELU IN PPV	VARNOST IN ZDRAVJE PRI DELU, POŽ. VARNOST IN	ZNANJE JEZIKA AN	ZNANJE JEZIKA NE	OBVL. RAČ ORODIJ WORD	OBVL. RAČ ORODIJ EXCEL	AUTO CAD	CAMAND - CNC	PROGR. JEZIK FORTRAN	OBVL. RAČ. PR. PASCAL, AIDIAS	PR. CHORUS NA KMS DEA MISTRAL	PROGRAM I-DEAS	REFA	TEČAJ ZA GASILCE	DELO Z NEVARNIMI SNOVMI	VAREN STROJ	STROK. IZPIT O GRADNJI OBJ.	ODGOV. ZA ODSTRANITEV BLAGA	ZEMELJSKI PLIN
Z. ŠT.	SI	ORG. ENOTA	DELAVEC																				
176																							
LEGENDA  IZPOLNJUJE ZAHTEVANI POGOJ  DELNO IZPOLNJUJE ZAHTEVANI POGOJ  NE IZPOLNJUJE ZAHTEVANEGA POGOJA				LEGENDA - ZNANJE JEZIKOV  - izpolnjuje zaht. st. znanja - aktivno  - izpolnjuje zaht. st. znanja - pasivno  - delno izpolnjuje zaht. st. znanja -aktivno, zna pasivno  - ne izpolnjuje zaht. st znanja - aktivno  - ne izpolnjuje zaht. st znanja - pasivno																			

IX

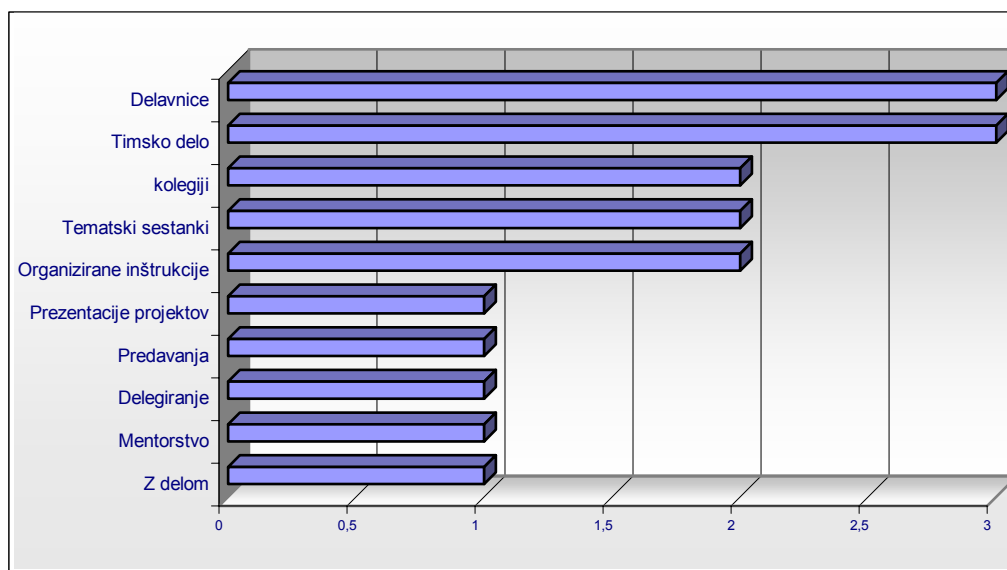
Vir: Interni podatki podjetja JC-NTU, 2003.

Priloga 16: Primer table v proizvodnji - ponazoritev izmeta, reklamacij in popravil



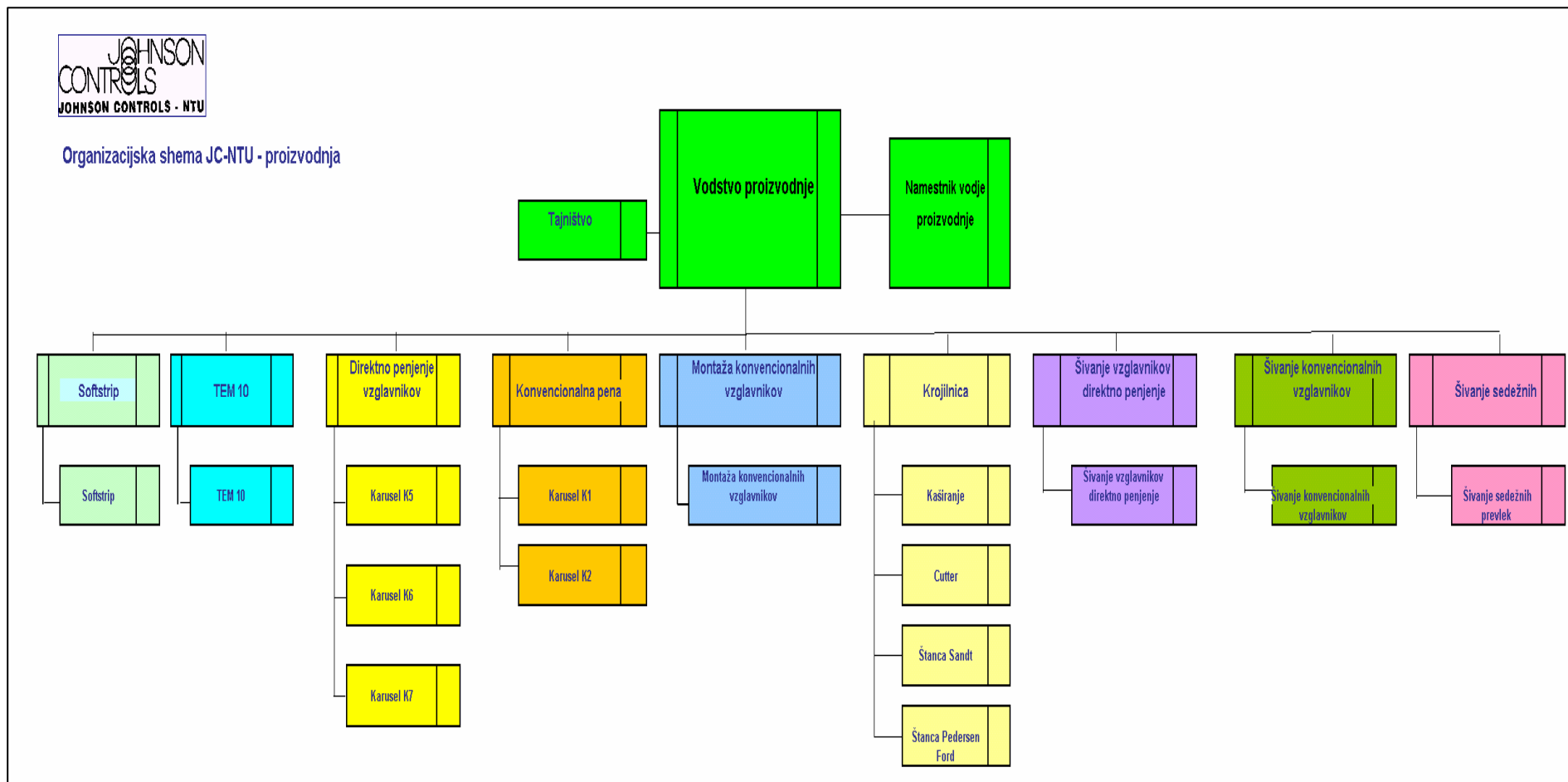
Vir: Interni podatki o kakovosti podjetja JC-NTU, 2003.

Priloga 17: Najpogostejši načini za prenos znanja med zaposlenimi, timi in oddelki



Vir: Rezultati delavnice »Na poti k USP« v podjetju JC-NTU, 2001, str.21.

Priloga 18: Organizacijska struktura proizvodnje podjetja JC-NTU



Vir: Interni podatki podjetja JC-NTU, 2003.

Priloga 19: Izobrazbena struktura v podjetju

	Dejanska izobrazba (v %)	Zahtevana izobrazba (v %)	Dejanska izobrazba (zaposleni)	Zahtevana izobrazba (zaposleni)
nedokončana in dokončana osnovna šola	34,20%	5,10%	320	48
skrajšani programi	1,06%	32,20%	10	302
dvoletna poklicna šola	5,90%	34,70%	56	325
triletna poklicna šola	33,50%	9,10%	314	85
srednja šola	5,26%	6,90%	160	73
višja šola	2,78%	4,20%	26	40
visoka šola in fakulteta	5,26%	6,90%	47	62
magisterij	0,20%	0,00%	2	0

Vir: Intervju z andragogom v podjetju JC-NTU, 2004.

Priloga 20: Ocene ankete v odstotkih področje procesa učenja združbe

PROCES UČENJA ZDRUŽBE – režijski del

TRDITVE		1	2	3	4	5	6	M
Pri izvajanju nalog v okviru mojega dela lahko uporabim svoje zamisli.	1 - 6	0,0%	2,5%	12,5%	25,0%	35,0%	25,0%	4,68
V oddelku nas spodbujajo k iskanju boljših metod dela in prisluhnejo našim idejam.	1 - 6	0,0%	0,0%	5,0%	45,0%	30,0%	20,0%	4,65
Spodbujajo me k razvoju in usposabljanju.	1 - 6	0,0%	0,0%	10,0%	25,0%	32,5%	32,5%	4,88
V svojem oddelku delam na različnih delovnih mestih.	1 - 6	7,5%	12,5%	25,0%	17,5%	15,0%	22,5%	3,88
Pri delu imamo zadostno količino in prave informacije z dokončanje svojega dela.	1 - 6	0,0%	2,5%	2,5%	40,0%	40,0%	15,0%	4,63
Na svoja vprašanja (v zvezi z delom,...)dobivam vedno primerne odgovore.	1 - 6	0,0%	2,6%	15,4%	30,8%	38,5%	12,8%	4,41
Kadar pri delu potrebujem pomoč, vem kje in pri kom jo lahko najdem	1 - 6	0,0%	0,0%	7,5%	17,5%	42,5%	32,5%	5,00
Moji sodelavci so vedno pripravljeni pomagati.	1 - 6	0,0%	0,0%	2,5%	17,5%	40,0%	40,0%	5,18
V našem podjetju je zaželeno deliti znanje z drugimi.	1 - 6	0,0%	0,0%	15,0%	15,0%	32,5%	37,5%	4,93
Projektov in nalog pri delu se pogosto lotevamo timsko.	1 - 6	0,0%	10,0%	15,0%	15,0%	30,0%	30,0%	4,55
V podjetju(oddelku) me spodbujajo k uporabi na novo pridobljenih znanj.	1 - 6	0,0%	5,0%	12,5%	27,5%	25,0%	30,0%	4,63

Legenda: M – aritmetična sredina

PROCES UČENJA ZDRUŽBE – proizvodni del

TRDITVE		1	2	3	4	5	6	M
Pri izvajanju nalog v okviru mojega dela lahko uporabim svoje zamisli.	1 - 6	2,3%	2,3%	11,4%	11,4%	47,7%	25,0%	4,75
V oddelku nas spodbujajo k iskanju boljših metod dela in prisluhnejo našim idejam.	1 - 6	0,0%	0,0%	9,1%	15,9%	43,2%	31,8%	4,98
Spodbujajo me k razvoju in usposabljanju.	1 - 6	0,0%	0,0%	11,4%	31,8%	40,9%	15,9%	4,61
V svojem oddelku delam na različnih delovnih mestih.	1 - 6	6,8%	9,1%	6,8%	27,3%	29,5%	20,5%	4,25
Pri delu imamo zadostno količino in prave informacije z dokončanje svojega dela.	1 - 6	0,0%	2,3%	9,1%	38,6%	36,4%	13,6%	4,50
Na svoja vprašanja (v zvezi z delom,...)dobivam vedno primerne odgovore.	1 - 6	0,0%	2,3%	15,9%	22,7%	38,6%	20,5%	4,59
Kadar pri delu potrebujem pomoč, vem kje in pri kom jo lahko najdem	1 - 6	0,0%	2,3%	6,8%	18,2%	29,5%	43,2%	5,05
Moji sodelavci so vedno pripravljeni pomagati.	1 - 6	0,0%	0,0%	9,1%	20,5%	43,2%	27,3%	4,89
V našem podjetju je zaželeno deliti znanje z drugimi.	1 - 6	2,3%	2,3%	9,1%	38,6%	34,1%	13,6%	4,41
Projektov in nalog pri delu se pogosto lotevamo timsko.	1 - 6	2,3%	0,0%	16,3%	25,6%	39,5%	16,3%	4,49
V podjetju(oddelku) me spodbujajo k uporabi na novo pridobljenih znanj.	1 - 6	2,3%	4,5%	11,4%	27,3%	36,4%	18,2%	4,45

Legenda: M – aritmetična sredina

Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov, 2004.

Priloga 21: Ocene ankete v odstotkih področje ljudje in vodenje

LJUDJE / VODENJE - režjski del

TRDITVE		1	2	3	4	5	6	M
Seznanjem sem z rezultati in učinkovitostjo svojega dela, dobivam napotke kako izboljšati svoje delo.	1 - 6	0,0%	5,0%	20,0%	27,5%	37,5%	10,0%	4,28
Če imam probleme pri delu, se o tem lahko pogovorim s svojim vodjem.	1 - 6	0,0%	2,5%	5,0%	5,0%	32,5%	55,0%	5,33
Vodja sprejema odločitve tako, da se prej posvetuje z zaposlenimi.	1 - 6	0,0%	10,0%	10,0%	27,5%	40,0%	12,5%	4,35
Cilji v mojem oddelku so jasno postavljeni.	1 - 6	0,0%	0,0%	12,5%	20,0%	37,5%	30,0%	4,85
Vem kdo je moj vodja in komu moram poročati o problemih.	1 - 6	0,0%	0,0%	2,5%	5,0%	20,0%	72,5%	5,63
O ciljih in načrtih se z vodstvom oddelka pogovarjamo.	1 - 6	0,0%	7,5%	20,0%	17,5%	22,5%	32,5%	4,53
Pri delu lahko prispevam svoje mnenje.	1 - 6	0,0%	0,0%	0,0%	22,5%	37,5%	40,0%	5,18
Delo in ravnanje vodij (managerjev) mi pomeni vzor, po katerem se ravnam.	1 - 6	2,6%	2,6%	20,5%	30,8%	33,3%	10,3%	4,21

Legenda: M – aritmetična sredina

LJUDJE / VODENJE - proizvodni del

TRDITVE		1	2	3	4	5	6	M
Seznanjem sem z rezultati in učinkovitostjo svojega dela, dobivam napotke kako izboljšati svoje delo.	1 - 6	0,0%	2,3%	13,6%	27,3%	40,9%	15,9%	4,28
Če imam probleme pri delu, se o tem lahko pogovorim s svojim vodjem.	1 - 6	0,0%	2,3%	9,1%	9,1%	36,4%	43,2%	5,33
Vodja sprejema odločitve tako, da se prej posvetuje z zaposlenimi.	1 - 6	2,3%	7,0%	4,7%	23,3%	39,5%	23,3%	4,35
Cilji v mojem oddelku so jasno postavljeni.	1 - 6	2,3%	2,3%	2,3%	25,0%	18,2%	50,0%	4,85
Vem kdo je moj vodja in komu moram poročati o problemih.	1 - 6	0,0%	0,0%	4,5%	9,1%	31,8%	54,5%	5,63
O ciljih in načrtih se z vodstvom oddelka pogovarjamo.	1 - 6	2,3%	2,3%	7,0%	18,6%	27,9%	41,9%	4,53
Pri delu lahko prispevam svoje mnenje.	1 - 6	0,0%	2,3%	6,8%	18,2%	31,8%	40,9%	5,18
Delo in ravnanje vodij (managerjev) mi pomeni vzor, po katerem se ravnam.	1 - 6	2,3%	6,8%	13,6%	36,4%	27,3%	13,6%	4,21

Legenda: M – aritmetična sredina

Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov, 2004.

Priloga 22: Ocene ankete v odstotkih področje organizacijske kulture in strukture

ORGANIZACIJSKA KULTURA IN STRUKTURA - režijski del

TRDITVE		1	2	3	4	5	6	M
Dobro poznam delo in cilje drugih oddelkov.	1 - 6	2,6%	7,9%	21,1%	50,0%	15,8%	2,6%	3,76
Sodelovanje med oddelki v podjetju je dobro, zato skupaj dosegamo višjo učinkovitost.	1 - 6	5,1%	2,6%	20,5%	23,1%	41,0%	7,7%	4,16
Svoje delo prizadevno opravljam zaradi skupnega cilja in ne zaradi pritiska z vrha.	1 - 6	0,0%	0,0%	5,0%	12,5%	32,5%	50,0%	5,28
Ko se pojavijo konflikti skušamo najti rešitev spejumljivo za večino zaposlenih.	1 - 6	0,0%	5,0%	10,0%	22,5%	45,0%	17,5%	4,60
V primeru dobrega opravljanja svojega dela imam možnosti napredovanja.	1 - 6	12,8%	15,4%	20,5%	25,6%	15,4%	10,3%	3,46
Imam dovolj svobode in pooblastil za uspešno dokončanje naloge.	1 - 6	0,0%	2,5%	12,5%	22,5%	27,5%	35,0%	4,80
Moje delo mi daje zadostne možnosti za razvoj mojega talenta in doseganje mojih osebnih ciljev.	1 - 6	2,5%	2,5%	10,0%	40,0%	27,5%	17,5%	4,40
Poznam vizijo in poslanstvo našega podjetja	1 - 6	2,5%	2,5%	20,0%	17,5%	17,5%	40,0%	4,65
Za dobro opravljeno delo sem deležen denarnih in drugih nagrad.	1 - 6	12,8%	28,2%	17,9%	17,9%	12,8%	10,3%	3,21
V podjetju redno beležijo in spremljajo naš razvoj in napredek, ki je posledica različnih delavnic, seminarjev, tečajev in podobno.	1 - 6	0,0%	10,0%	12,5%	35,0%	30,0%	12,5%	4,23

Legenda: M – aritmetična sredina

ORGANIZACIJSKA KULTURA IN STRUKTURA - proizvodni del

TRDITVE		1	2	3	4	5	6	M
Dobro poznam delo in cilje drugih oddelkov.	1 - 6	9,1%	2,3%	13,6%	29,5%	31,8%	13,6%	4,14
Sodelovanje med oddelki v podjetju je dobro, zato skupaj dosegamo višjo učinkovitost.	1 - 6	2,3%	11,4%	18,2%	29,5%	29,5%	9,1%	4,00
Svoje delo prizadevno opravljam zaradi skupnega cilja in ne zaradi pritiska z vrha.	1 - 6	0,0%	2,3%	9,1%	13,6%	29,5%	45,5%	5,07
Ko se pojavijo konflikti skušamo najti rešitev spejmeljivo za večino zaposlenih.	1 - 6	0,0%	2,3%	6,8%	25,0%	43,2%	22,7%	4,77
V primeru dobrega opravljanja svojega dela imam možnosti napredovanja.	1 - 6	2,3%	11,4%	20,5%	20,5%	31,8%	13,6%	4,09
Imam dovolj svobode in pooblastil za uspešno dokončanje naloge.	1 - 6	0,0%	2,3%	13,6%	22,7%	36,4%	25,0%	4,68
Moje delo mi daje zadostne možnosti za razvoj mojega talenta in doseganje mojih osebnih ciljev.	1 - 6	4,5%	6,8%	15,9%	38,6%	15,9%	18,2%	4,09
Poznam vizijo in poslanstvo našega podjetja	1 - 6	4,7%	9,3%	7,0%	18,6%	30,2%	30,2%	4,51
Za dobro opravljeno delo sem deležen denarnih in drugih nagrad.	1 - 6	4,7%	14,0%	20,9%	25,6%	23,3%	11,6%	3,84
V podjetju redno beležijo in spremljajo naš razvoj in napredek, ki je posledica različnih delavnic, seminarjev, tečajev in podobno.	1 - 6	9,1%	9,1%	18,2%	31,8%	20,5%	20,5%	3,80

Legenda: M – aritmetična sredina

Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov, 2004.

Priloga 23: Ocene ankete v odstotkih področje metod merjenja in uporabe tehnologije

METODE MERJENJA IN UPORABA TEHNOLOGIJE - režijski del

TRDITVE		1	2	3	4	5	6	M
V podjetju redno beležijo in spremljajo naš razvoj in napredek, ki je posledica različnih delavnic, seminarjev, tečajev in podobno.	1 - 6	2,5%	2,5%	10,0%	25,0%	27,5%	32,5%	4,70
V podjetju uporabljamo pri delu različna informacijska orodja (računalnik, intranet, internet, drugo).	1 - 6	0,0%	2,5%	7,5%	0,0%	32,5%	57,5%	5,35

Legenda: M – aritmetična sredina

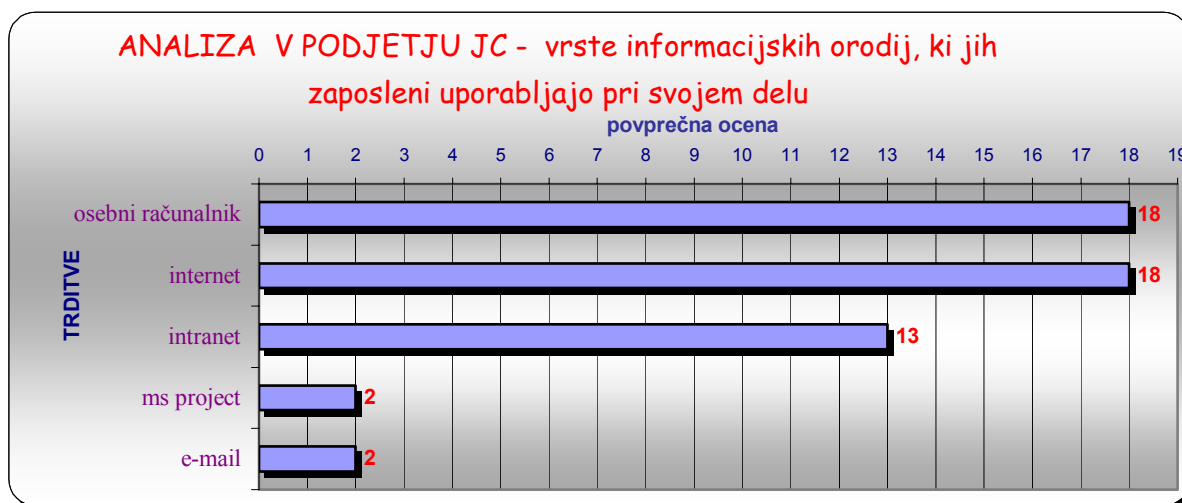
METODE MERJENJA IN UPORABA TEHNOLOGIJE - proizvodni del

TRDITVE		1	2	3	4	5	6	M
V podjetju redno beležijo in spremljajo naš razvoj in napredek, ki je posledica različnih delavnic, seminarjev, tečajev in podobno.	1 - 6	4,7%	0,0%	2,3%	41,9%	27,9%	23,3%	4,56
V podjetju uporabljamo pri delu različna informacijska orodja (računalnik, intranet, internet, drugo).	1 - 6	4,5%	4,5%	13,6%	6,8%	20,5%	50,0%	4,84

Legenda: M – aritmetična sredina

Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov, 2004.

Priloga 24: Analiza v podjetju JC-NTU: vrste informacijskih orodij, ki jih zaposleni uporabljajo pri svojem delu



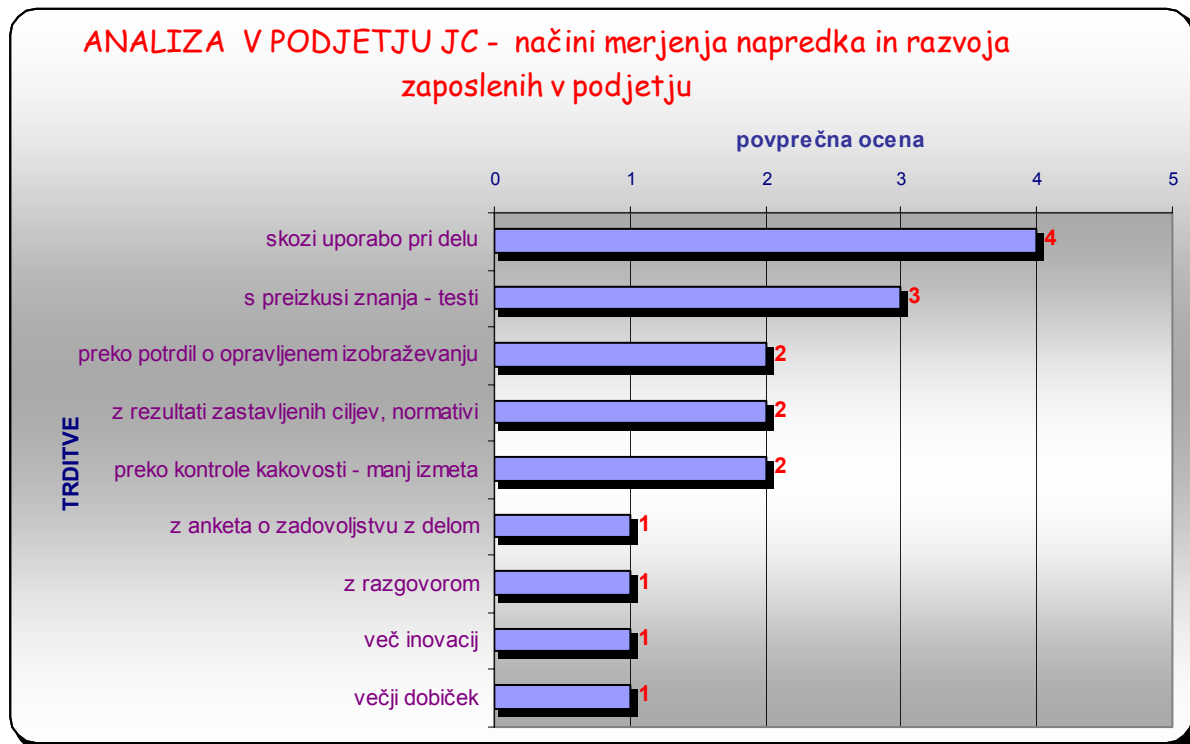
Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov, 2004.

Priloga 25: Število reklamacij, pravočasne dobave kupcem, zadovoljstvo kupcev

	DEJANSKI REZULTATI			PLANIRANI REZULTATI		
	2001	2002	2003	2001	2002	2003
Število reklamiranih (še sprejemljivih) izdelkov na dobavljeno količino izraženo v PPM (parts per milion)	749	577	173	203	250	500
Število reklamiranih (še sprejemljivih) izdelkov	6.290	5.631	1.806	1.588	2.144	4.461
Število dobavljenih izdelkov	8.400.493	9.766.535	10.429.009	7.838.597	8.585.796	8.926.459
Zadovoljstvo kupcev izraženo v %	95,85%	95,90%	96,43%	96,00%	96,00%	96,00%
Število reklamiranih izdelkov dobavitelju na dobavljeno količino izraženo v PPM (parts per milion)	2.287	1.670	1.380	775	1.000	1.279
Število reklamiranih izdelkov dobavitelju	95.381	71.779	61.841	26.137	41.707	57.541
Število prejetih količin od dobaviteljev	41.707.198	42.968.736	44.797.040	33.725.430	41.707.198	45.000.000
Pravočasnost dobav izdelkov kupcu izraženo v %	99,12%	99,66%	99,97%	100,00%	100,00%	100,00%
Število nepravočasno dobavljenih izdelkov kupcu	73.440	32.970	3.325	0	0	0
Število pravočasno dobavljenih izdelkov kupcu	8.327.053	9.733.565	10.425.684	7.838.597	8.585.796	8.926.459

Vir: Interni podatki o kakovosti podjetja JC-NTU, 2003.

Priloga 26: Analiza v podjetju JC-NTU: Načini merjenja napredka in razvoja zaposlenih



Vir: Obdelava anketnih vprašalnikov, 2004.