

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

PRIDOBIVANJE KONKURENČNE PREDNOSTI
Z UVAJANJEM NAČEL UČEČEGA SE
PODJETJA

Benjamin Majcen

POVZETEK

Namen naloge je prikazati, kako pomemben vpliv ima znanje na konkurenčno sposobnost podjetja. Koncept učečega se podjetja omogoča vzpostavitev pogojev za učinkovito upravljanje z znanjem v podjetju. V nalogi sem obdelal primer uvajanja načel učečega se podjetja v proizvodnem podjetju Comet, d. o. o. Preučevano podjetje svojo vizijo gradi na visoki stopnji dodane vrednosti v obliki znanja, ki se kaže kot nenehna inovacijska dejavnost zaposlenih. Rezultat te dejavnosti je razvoj novih izdelkov, ki lahko uspešno konkurirajo na tržišču, izdelkov, s katerimi podjetje na tržišču dosega višjo ceno in s tem tudi višji dobiček. Z nadaljnjim uspešnim udejanjanjem načel učečega se podjetja, bo podjetje svoj položaj na tržišču še okrepilo.

Ključne besede: učenje, učeče se podjetje, znanje, management znanja, organizacijsko učenje, timsko učenje

SUMMARY

The purpose of this thesis is to illustrate how important the impact of knowledge is for competitiveness of a company. The concept of a learning company enables the establishment of conditions for efficient management of knowledge within a company. In my thesis, I analysed the example of introducing the learning company principles into Comet, manufacturing company. The studied company builds its vision on a high level of added value in the form of knowledge, which is displayed in continuing innovation activities of its employees. The result of this activity is development of new products which can successfully compete on the market, products, by means of which the company achieves higher price on the market and thus higher profit. With further successful implementation of the learning company principles, the company will be able to strengthen its position on the market.

Key words: learning learning organisation, knowledge management, organisational learning, team learning

UDK: 658:005.941(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev področja in opis problema	1
1.2	Namen in cilji zaključne naloge	2
1.3	Uporabljene raziskovalne metode	2
1.4	Predpostavke in omejitve raziskave	2
1.5	Členjenost vsebine	2
2	Razvoj poslovnega okolja v prihodnosti in s tem povezani izzivi	5
3	Učeča se družba	7
4	Učeča se organizacija	9
4.1	Opredelitev pojma	9
4.2	Zgodovina učeče se organizacije	11
4.3	Značilnosti učeče se organizacije	12
5	Znanje in učenje	19
5.1	Osnovni pojmi in pomen	19
5.2	Teorije, ki razlagajo pojem znanja	19
5.3	Značilnosti znanja	20
5.4	Vrste znanj	21
5.4.1	Eksplicitno znanje	21
5.4.2	Implicitno znanje	21
5.4.3	Druge vrste znanj	22
5.5	Procesi pridobivanja, prenosa, uporabe, hranjenja in zaščite znanja	23
5.5.1	Pridobivanje znanja	23
5.5.2	Prenos znanja	23
5.5.3	Uporaba znanja	25
5.5.4	Shranjevanje in zaščita znanja	25
5.6	Vloga managementa znanja v učeči se organizaciji	26
5.7	Vloga IKT v učečem se podjetju	27
6	Teoretični modeli učečega se podjetja	31
6.1	Sengejev model	31
6.2	Model FUTURE-O	32
6.3	Model USP 8K	35
7	Uvajanje načel USP v podjetju Comet, d. o. o.	37
7.1	Zgodovina in organiziranost podjetja	37
7.1.1	Zgodovina podjetja	37
7.1.2	Organiziranost podjetja	38
7.2	Vizija in poslanstvo podjetja	39
7.3	Temeljne vrednote podjetja	40

7.4	Predstavitev uvajanja koncepta USP v podjetju.....	41
7.5	Analiza uspešnosti uvajanja modela USP v podjetju Comet, d. o. o.	45
7.6	Priporočila za nadaljnje ukrepe.....	50
8	Sklep.....	55
	Literatura.....	59
	Priloge.....	61

SLIKE

Slika 7.1 Organigram podjetja Comet, d. o. o.	39
--	----

TABELE

Tabela 4.1 Opredelitev organizacijskega učenja.....	9
Tabela 4.2 Značilnosti učeče se organizacije.....	13
Tabela 7.1 Izobrazbena struktura zaposlenih v Comet, d. o. o.	39

1 UVOD

1.1 Opredelitev področja in opis problema

Spremembe na tržišču in spreminjanje pogojev gospodarjenja lahko obvladujejo samo naglo odzivna in prilagodljiva podjetja. Zaradi velike konkurence se podjetja trudijo, da bi na tržišču ustvarila konkurenčno prednost. Njihov cilj je biti drugačen, na tržišču prepoznaven, z novimi, drugačnimi, boljšimi izdelki in storitvami.

Tradicionalni proizvodni dejavniki, kot so naravni viri, delo, proizvodna sredstva, ne izginjajo, temveč dobivajo drugoten pomen. Te dejavnike je mogoče pridobiti in optimalno uporabiti le, če v podjetju obstaja ustrezno znanje. Temeljni izziv za podjetja predstavlja, kako znanje organizirati in ga izrabiti, saj samo zase ne pomeni nič in podjetju ne doda prav nobene konkurenčne prednosti.

O pomenu znanja in učenja, kot trajnega procesa pridobivanja znanja, je ob koncu 19. stoletja pisal že Marshall, ob koncu 20. stoletja pa so o pomenu znanja in učenja pričeli pisati mnogi ekonomski teoretiki (Jaklič 2006, 15). V svojem delu »Managerski izzivi v 21. stoletju«, je svetovno znani ekonomist Peter Drucker zapisal, da človeštvo vstopa v družbo znanja kjer osnovni ekonomski viri ne bodo le kapital, naravni viri in delovna sila, temveč znanje (Drucker 2002, 75).

Govorimo o tako imenovani učeči se družbi. Družba je odgovorna za temeljno izobraževanje ljudi, to temeljno znanje pa pomeni osnovo za nadaljnje izobraževanje ljudi v organizacijah in za pridobivanje novih znanj, ki za organizacije pomenijo konkurenčno prednost. Zato morajo organizacije poskrbeti za ustrezno organiziranost, ki bo omogočila kar najboljše pogoje za pridobivanje novih znanj in uporabo le-teh pri vsakdanjem delu (ustvarjalno mišljenje, inovativnost).

Vrednost praktične uporabe znanja je lepo izrazil Lew Platt iz znane računalniške korporacije Hewlett Packard, ki je ob neki priložnosti dejal: »Želim si, da bi vedeli kar vemo v HP.« (O'Dell 1998, ix)

Da bi podjetje lahko uspešno uporabljalo znanje, ki obstaja v njem, morajo biti nosilci tega znanja med seboj pravilno povezani. V zvezi s tem je povedal zelo zanimivo izkušnjo Ken Derr, predsednik uprave znane korporacije Chevron. Rekel je: »Vsaka neizkoriščena dobra ideja pomeni izgubljeno priložnost. Še več in še hitreje jih moramo deliti med seboj. Zaposlenim vedno govorim, da je širjenje in uporaba najboljših praks, najpomembnejša stvar, ki jo lahko naredijo.« (O'Dell 1998, 11)

Podjetja se morajo torej nujno preoblikovati v učeča se podjetja, z učečim se managementom in učečimi se zaposlenimi. Vloga managerjev v takih podjetjih je bistveno drugačna od vloge tradicionalnega managerja iz prve polovice prejšnjega stoletja. Več o tem bo govora v nadaljevanju naloge.

Procesi drugačnega vrednotenja pomena znanja niso prisotni le v visoko razvitih storitvenih in podjetjih, ampak se odvijajo tudi v vedno večjem številu proizvodnih

podjetij. Na tržišču se je namreč pojavilo veliko proizvajalcev, ki svojo strategijo gradijo na masovni proizvodnji z nizkimi proizvodnimi stroški. Temu pojavu se je mogoče učinkovito zoperstaviti samo z razvojem vedno novih, kvalitetnejših proizvodov z visokim deležem vgrajenega znanja. Še posebej to velja za evropska podjetja, za katera so značilni razmeroma visoki stroški dela.

1.2 Namen in cilji zaključne naloge

Namen naloge je na osnovi teoretične razprave in uporabe konkretnega primera, proučiti koristi, ki jih prinaša koncept učečega se podjetja in managementa znanja v industrijskem podjetju in sicer za ohranjanje in krepitev konkurenčnosti v sodobnih razmerah poslovanja.

Glavni cilji naloge so proučitev pomena učenja in znanja v sodobnih organizacijah, predstavitev vsebin treh modelov učečega se podjetja (Sengejev model, model FUTURE-O ter model USP 8K), predstavitev koncepta uvajanja modela USP 8K v konkretnem podjetju, analiza uspešnosti uvajanja in izdelava priporočil za nadaljnje ukrepe, ki bodo prispevali k še bolj učinkoviti implementaciji koncepta učečega se podjetja.

V praktičnem delu pa je cilj naloge, da oceni stopnjo uspešnosti uvajanja koncepta učečega se podjetja v podjetju Comet, d. o. o. iz Zreč.

1.3 Uporabljene raziskovalne metode

V nalogi sem uporabil metodi analize in sinteze uporabljenih sekundarnih virov podatkov (literature domačih in tujih avtorjev). Pri opisovanju posameznih pojmov v nalogi sem uporabil metodo deskripcije, pri obravnavi konkretnega primera uvajanja USP v podjetju Comet, d. o. o. pa sem uporabil metodo študije primera, empirične metode ter metodo ankete.

1.4 Predpostavke in omejitve raziskave

V nalogi bom podrobneje obravnaval le en primer uvajanja koncepta učečega v podjetju, zato rezultati ne bodo splošno uporabni za druga podjetja. Razen tega gre v konkretnem primeru za proizvodno podjetje, kar predstavlja še dodatno omejitev uporabnosti rezultatov naloge.

1.5 Členjenost vsebine

Naloga je razdeljena na sedem poglavij. Drugo, tretje in četrto poglavje vsebujejo teoretično razpravo o razvoju poslovnega okolja v prihodnosti, o učeči se družbi na splošno, o opredelitvi pojma učeče se organizacije, o znanju na splošno ter o teorijah, ki razlagajo pojem znanja, nadalje o značilnostih, delitvah in vrstah znanja, procesih

pridobivanja znanja, vlogi managementa znanja in o vlogi informacijsko komunikacijske tehnologije v organizaciji. V šestem poglavju bom opisal tri modele učečega se podjetja: Sengejev model, model FUTURE-O in model USP 8K. Sedmo poglavje obsega kratek opis podjetja Comet, d. o. o. iz Zreč in opis uvajanja koncepta učečega se podjetja v omenjenem podjetju. Sledi kratka analiza uspešnosti uvajanja in pa praktična priporočila za nadaljnje ukrepe.

2 RAZVOJ POSLOVNEGA OKOLJA V PRIHODNOSTI IN S TEM POVEZANI IZZIVI

Zaradi velike dinamike v svetovnem dogajanju je nemogoče povsem natančno napovedati, kakšno bo poslovno okolje v prihodnosti. Zagotovo pa lahko rečemo, da se bo poslovno okolje v prihodnosti spreminjalo vedno hitreje. Gibalo teh sprememb je razvoj na vseh področjih človekovega udejstvovanja. Skozi vso človeško zgodovino smo bili priča razvoju, ki je imel v različnih obdobjih različno dinamiko. Dinamika razvoja se v zadnjih desetletjih nenehno povečuje, zato to dejstvo predstavlja za management v organizacijah še večji izziv na področju načrtovanja in odločanja v zvezi z delovanjem organizacij v prihodnosti.

Spremembe, ki smo jim priča danes in tiste, ki so še pred nami, so velika posledica novih znanstvenih odkritij, ter posledično nastanka in razvoja vedno bolj učinkovitih tehnologij (informacijskih, komunikacijskih, logističnih ...). Hiter razvoj omenjenih tehnologij je v veliki meri prispeval h globalizaciji svetovne ekonomije in s tem povečal kompleksnost, dinamiko in konkurenčnost v poslovnem okolju svetovnih podjetij (Huber 2004, 13).

Glavni izzivi, s katerimi se soočajo današnje organizacije (Dimovski idr. 2005, 26-43):

- *izziv učeče se ekonomije*: sodobna ekonomija, ki temelji na znanju in informacijah, elektronsko poslovanje, ki ga omogoča internet, prehod od proizvodne k storitveni naravnosti, usmerjenost h kupcem, novi digitalni proizvodi in storitve, znanje kot osnova konkurenčne prednosti in temeljno strateško sredstvo, krajši proizvodni cikli, turbulentno okolje,
- *izziv ravnanja z znanjem*: cikli upravljanja z znanjem, implicitno in eksplicitno znanje, inteligentna organizacija,
- *izziv globalne konkurenčnosti*: strategije povezovanja vzdolž verige vrednosti v globalni vrednostni sistem, globalna konkurenca in globalni virtualni timi, globalni logistični sistem, management in kontrola na globalnem tržišču,
- *izziv sodobne organizacijske paradigme*: udejanjanje učeče se organizacije, sploščenje organizacijskih struktur, dinamična mrežna organizacijska struktura, decentralizacija in prilagodljivost ter horizontalne informacijske povezave, prostorska neodvisnost, pooblaščenje zaposlenih, sodelovalno poslovanje in delo v timih, virtualna organizacija,
- *izziv informacijske, telekomunikacijske tehnologije in elektronskega poslovanja*: informacijska doba, informacija kot strateško orodje, nove tehnologije skladiščenja in rudarjenja podatkov, nove tehnologije, sistemi za planiranje virov v podjetju (ERP), managerski informacijski sistemi (MIS), informacijski sistemi poročanja (IRS), izvršilni informacijski sistemi (EIS),

sistemi za podporo odločanju (DSS), tehnologija elektronske izmenjave podatkov (EDI), skupinska programska oprema (groupware), geografski informacijski sistemi, intranetna, ekstranetna omrežja, management znanja, ravnanje z odnosi s kupci (CRM), ravnanje s preskrbovalno verigo (SCM), nova delovna mesta: manager informacij, manager znanja, računalniško vodena proizvodnja,

- *izziv večkulturnega okolja in družbene odgovornosti*: raznolikost, etika in družbena odgovornost prinašajo nove dimenzije organizacijske kulture in nove večkulturne dimenzije podjetij v globalnem okolju,
- *izziv medorganizacijskega povezovanja*: mreženje znanj med organizacijami, medorganizacijsko povezovanje in doseganje konkurenčne prednosti na osnovi medorganizacijskih povezav.

Znanje lahko opredelimo kot zavestno ali nezavestno sposobnost ukrepanja (Jaklič 2006, 15). Poudarek je torej na ukrepanju, kajti znanje se po tej opredelitvi lahko pokaže samo ob delovanju.

Iz navedenega sledi, da bodo organizacije v prihodnosti potrebovale vedno več znanja, za kar pa bo potrebno vedno več učenja in to na vseh nivojih v organizaciji. To znanje pa ne bo smelo biti zgolj znanje, ki ga imajo posamezni zaposleni v svojih glavah, temveč bo moralo biti splošno prisotno v organizaciji in se bo moralo nadgrajevati, prenašati in predvsem praktično uporabljati.

Sodobne ekonomske teorije uvrščajo znanje na prvo mesto med produkcijskimi faktorji, pred kapitalom in fizičnim delom. Za podjetja, ki temeljijo na znanju, velja teorija rastočih donosov, kar je obratno od podjetij, ki temeljijo na osnovi dela in kapitala. Slovenija, kot članica Evropske unije, zaradi razmeroma visokih stroškov dela na enoto proizvoda, ni več primerno okolje za podjetja, katerih poslovanje temelji na nizkih stroških dela, zaradi omejenosti slovenskega gospodarstva, pa tudi ne za tista podjetja, ki svojo konkurenčno prednost gradijo na kapitalu. Naša konkurenčna prednost lahko temelji le na ustvarjalnosti in znanju (Tavčar 2005, 49). Zato je pomembno, da podjetja ustvarijo primerno okolje, ki bo spodbujalo generiranje in prenašanje znanja. Razen tega morajo podjetja tem procesom tudi ustrezno prilagoditi svojo organizacijsko strukturo in zagotoviti učinkovito uporabo tehnologij, ki so na voljo (informacijske, komunikacijske ...).

3 UČEČA SE DRUŽBA

Ključna konkurenčna sposobnost v družbi znanja je znanje o organiziranju znanja, saj še tako izobražen posameznik sam ne more uspešno delovati oziroma ukrepati. Družba znanja je tudi družba organizacij in medsebojno učenje in razvoj institucij in posameznikov, imenujemo učečo se družbo.

Odprtost in radovednost družbe je temeljni pogoj za ustvarjalno spodbudno družbeno ozračje. Družba lahko na posameznikovo ustvarjalnost vpliva pozitivno ali negativno. Bolj, kot je družba nagnjena k spontanemu razmišljanju, sproščenosti in svobodi odločanja, več bo v njej ustvarjalnosti.

Za uspešen gospodarski razvoj je potrebna učeča se družba. Na to področje morajo aktivno poseči vlade posameznih držav. Zaradi omejenosti sredstev, ki so na voljo in zaradi različnih interesov različnih ekonomskih in družbenih akterjev, ki so prisotni v družbi, morajo vlade s svojimi ukrepi preseči ozke sebične strategije in interese teh akterjev (Jaklič 2006, 18). Med te akterje sodijo: podjetja, univerze, raziskovalni inštituti, organizacije za prenos tehnologije, zbornice, interesna združenja, vlade. Čeprav tehnološki, ekonomski in drugi družbeni elementi svet spreminjajo v vse bolj enotno tržišče, predstavlja nacionalna država in učenje na njeni ravni, še vedno temeljni okvir tehnološkega napredka. Govorimo o trendu globalizacije, kjer poleg globalnih dejavnikov (ekonomije obsega, ekonomije povezanosti in stroškov proizvodnih dejavnikov), nastopajo tudi lokalni dejavniki (kulturne razlike, vladne zahteve, lokalni viri). Temeljno vprašanje za politiko bi moralo biti, kako v globalnem kontekstu povečati moč lokalnih virov, predvsem moč inovativnega potenciala. V času pospešene globalizacije se namreč poleg konkurenčne tekme med podjetji, dogaja tudi konkurenčna tekma med posameznimi lokalnimi skupnostmi pri ustvarjanju kakovostnega okolja učenja, znanja in inovacij ter konkurenčna tekma za privabljanje najbolj inovativnih in konkurenčnih podjetij (Jaklič 2006, 18-20).

Naloga države je, da z ustrezno zakonodajo in z drugimi ukrepi ustvari primerno okolje za uspešno delovanje podjetij, ki delujejo na njenem ozemlju. Pomembna je vloga države na področju stimuliranja sodelovanja izobraževalnih in znanstvenih institucij s podjetji na konkretnih projektih, ki lahko podjetjem prinesejo konkurenčno prednost v obliki znanja, ki je vgrajeno v njihove izdelke in storitve. Na ta način bodo podjetja z ustrezno lokalno podporo lažje konkurirala na globalnem tržišču.

4 UČEČA SE ORGANIZACIJA

4.1 Opredelitev pojma

Sodobna podjetja vstopajo v dobo znanja, ki jim postavlja vedno nove zahteve. Vse bolj odločilno je, ali znajo ustvariti, pridobiti, uporabiti in povečati svoj intelektualni kapital. Konkurenčno prednost bodo namreč ohranila samo, če bodo imela edinstvene vire, ki jih tekmeci ne bodo mogli dovolj hitro pridobiti oziroma posnemati. Glavni vir bo predstavljalo znanje oziroma management znanja. Sodobne organizacije, oblikovane za nenehni uspeh, ki bodo sledile ustreznemu modelu sprememb in razvoja, bodo znale oblikovati in zadržati konkurenčno prednost ter obvladovati spremembe, poznale bodo želje in pričakovanja potrošnikov, gradile bodo strateška partnerstva, ustvarjale delovno kulturo in klimo nenehnega učenja, temeljile bodo na zaupanju in odprti komunikaciji. Razvile bodo torej temeljne koncepte učeče se organizacije, od vizije podjetja prek seznamov kompetenc, do razpršenosti interesa za učenje med vse zaposlene.

Po Biloslavu je učeča se organizacija tista, ki spodbuja učenje vseh njenih sodelavcev in samo sebe spreminja skladno z novo ustvarjenim znanjem (Biloslavo 2000, 700).

Senge je opisal pet temeljnih elementov učeče se organizacije (Senge 1990, 8), ki jih mora razviti vsaka družba, če želi razviti sposobnost uspešnega učenja: sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo, miselni modeli, skupna vizija in timsko učenje. O Sengejevem modelu bo govora v posebnem poglavju.

Enotnega mnenja o opredelitvi pojma učeče se organizacije ni. Pravzaprav je definicij toliko kot avtorjev. V nadaljevanju bom navedel definicije nekaterih vidnejših avtorjev s tega področja

Tabela 4.1 Opredelitev organizacijskega učenja

Avtor	Opredelitev organizacijskega učenja
Agyris, Schön, 1996	Organizacijsko učenje se pojavi, ko organizacije pridobivajo informacije (znanje, razumevanje, know-how, tehnike in postopke) kakršnekoli vrste in na kakršenkoli način.
Boland, Tenkasi, 1996	Organizacijsko učenje je poudarjena spretnost delovanja v razmerah spreminjajočega se okolja, pri čemer potekata procesa iskanja ustreznih strategij glede na situacijske zahteve okolja ter razvoja ustreznih sistemov in struktur.
Daft, Huber	Organizacijsko učenje je kompleksen, večdimenzionalen pojav. Uvrstiti ga je mogoče v sistemsko-strukturalno in interpretacijsko perspektivo. Sistemsko-strukturalna perspektiva organizacijskega učenja izvira iz širšega

- sistemsko-strukturalnega vidika organizacije, interpretacijska perspektiva pa razvija globlji proces (prvenstveno interpretacijo informacij), ki podpira zunanjo strukturo.
- Dimovski, 1994 Na organizacijsko učenje je mogoče gledati s štirih vidikov: (a) informacijski se ukvarja s procesi pridobivanja informacij, (b) interpretacijski obravnava razvoj novih razumevanj (vpogledov), ki temeljijo na informacijah, (c) vedenjski se osredinja na akcije, temelječe na informacijah in novih razumevanjih, (d) vidik strateškega managementa pa na vzroke in strateške posledice organizacijskega učenja. Ti vidiki obravnavajo (različne) vrste organizacijskega učenja in najrazličnejše procese v povezavi z organizacijskim učenjem.
- Duncan, Weiss, 1979 Organizacijsko učenje je pridobivanje znanj (razvoj sposobnosti opazovanj in razmerij) ter njihova delitev, razširjanje in uporaba (integracija učenja postane široko dostopna v vseh novih situacijah v organizaciji).
- Fiol, Lyles, 1985 Avtorja sta različna stališča združila v definicijo, da je organizacijsko učenje razvijanje sposobnosti opazovanja, znanja in asociacij med preteklimi akcijami ter učinkovitost teh in prihodnjih akcij. Organizacijsko učenje se razlikuje od adaptacije (prilagajanja), saj je samo sposobnost inkrementalnih prilagoditev, ki so posledica sprememb v okolju, ciljnih sprememb v strukturi ali drugih sprememb.
- Garvin, 1993 Organizacijsko učenje poteka v učeči se organizaciji, ki je sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje ter prilagajati vedenje, ki odseva nova znanja in razumevanje (vpoglede).
- Huber, 1991 Organizacijsko učenje je kombinacija štirih procesov: pridobivanja znanja, distribucije informacij, interpretacije informacij in organizacijskega pomnjenja.
- Jones, 2000 Organizacijsko učenje je proces, v katerem managerji poizkušajo povečati zmožnost članov organizacije, da razumejo in ravnajo z organizacijo in njenim okoljem tako, da lahko sprejemajo odločitve, ki kontinuirano povečujejo njeno uspešnost.
- Nicolini, Mezner, 1995 Organizacijsko učenje razumemo kot adaptacijo sprememb in kot proces izboljševanja akcij prek napredka v znanju in razumevanju.

Senge, 1990, 1994 Učenje v organizacijah pomeni nenehno preverjanje izkušenj in njihovo preoblikovanje v znanje, dosegljivo celotni organizaciji in pomembno za njeno ključno poslanstvo. Proces organizacijskega učenja vključuje različne vrste učenja, ki obsegajo pridobivanje, razdelitev in interpretacijo informacij znotraj organizacije. Ustvarja nove sposobnosti razumevanja in informacijski pomen, sproža vedenjske organizacijske spremembe, odkriva povezave med preteklimi in prihodnjimi akcijami, povečuje uspešnost in učinkovitost poslovanja organizacije ter potencialno (trajno) konkurenčno prednost.

Vir: Dimovski idr. 2005, 94-96

4.2 Zgodovina učeče se organizacije

Kot pojem v strokovni literaturi se je učeča se organizacija pričela pojavljati v osemdesetih letih prejšnjega stoletja. To seveda ne pomeni, da učeče se organizacije niso obstajale že prej, saj so številni mehanizmi, zaobjeti v koncept učeče se organizacije, v posameznih organizacijah obstajali že mnogo pred njihovo dokončno opredelitvijo in poimenovanjem. Za zibelki koncepta učeče se organizacije veljata ZDA (Sloan School of Management na univerzi Massachusetts Institute of Technology, MIT) in Velika Britanija (Dolenc 2007, 7). Predvsem slednja kot zibelka tega koncepta v Evropi je za nas še posebej zanimiva zaradi svoje bližine in vladne podpore, ki je vizijo učeče se družbe leta 1998 celo zapisala v svojo nacionalno strategijo. S promocijo vseživljenjskega učenja posameznika in družbe ter podporo oblikovanju mreže učečih se mest, je britanska vlada želela spodbuditi socialno in ekonomsko prenovo družbe (Muc 2002, 178).

Med posamezniki pa ima Peter Senge največ zaslug, da so se definicije, mehanizmi in pristopi k učeči se organizaciji oblikovali v posebno znanstveno disciplino, ki je v petnajstih letih doživela svojo popolno znanstveno uveljavitev.

Kar zadeva literaturo s področja organizacijskega učenja in učečih se organizacij, se je le-ta pričela pojavljati šele v zadnjem obdobju, ko je povečana stopnja sprememb v okolju, v organizacijah povzročila znaten interes za učenje. Prve resne raziskave so se pojavile na začetku 21. stoletja, nato pa so se skozi nove in nove raziskave postopno uveljavljale definicije posameznih pojmov in konteksti učenja, kar je vodilo do vse bolj intenzivnega in kompleksnega raziskovanja učeče se organizacije ter do prave eksplozije zanimanja za koncept učeče se organizacije tako med teoretiki, kot tudi med praktiki (Dolenc 2007, 8).

4.3 Značilnosti učeče se organizacije

Za podjetja, ki se v celoti zavedajo pomena znanja, je značilno, da so uspešna v naslednjih aktivnostih (Treven 1998, 96):

- sistematično reševanje problemov,
- eksperimentiranje z novimi pristopi,
- učenje na podlagi lastnih izkušenj iz preteklosti,
- učenje na podlagi izkušenj iz preteklosti uspešnih podjetij,
- hiter in učinkovit prenos znanja v vse celice podjetja.

Učeča se organizacija ni poseben tip organizacijske strukture. Znotraj učeče se organizacije lahko prepoznamo različne dimenzije organizacijskih struktur (npr. kompleksnost, formalizacijo, centralizacijo). Vendar model učeče se organizacije ne dovoljuje birokratskega načina organizacije oz. izrazite hierarhije. Koncept temelji na tem, da znotraj organizacije obstaja sodelovalna kultura, ki omogoča sodelovanje med zaposlenimi in timsko delo. To pomeni, da so enako cenjeni vsi posamezniki in da imajo zaposleni občutek medsebojne povezanosti. To omogoča učenje drug od drugega, kar je pomemben element pridobivanja znanj. V učeči se organizaciji obstaja malo pravil, primarna odgovornost managerjev ni sprejemanje odločitev, temveč ustvarjanje sposobnosti učenja po celotni organizaciji. Zaposleni imajo večjo moč, kajti njihove vloge je možno neprestano na novo opredeljevati in prilagajati, pooblaščenim so za sprejemanje odločitev, imajo več svobode in informacije, ki jih potrebujejo pri sprejemanju odločitev (Možina 2006b, 3-4).

Nasprotje učeče se organizacije predstavlja tradicionalna organizacija, kjer so naloge razčlenjene v ločene dele, znanje in nadzor nad nalogami sta centralizirana na vrhnji ravni, nadrejeni pa od zaposlenih pričakujejo tisto, za kar so določeni. Učeča se organizacija tako predstavlja ključni korak pri doseganju prilagodljive organizacije, ki zaposlenim dovoljuje uporabljati svojo diskrecijo in zmožnosti pri doseganju zaželenega cilja. Istočasno pa organizacija ostaja v koraku z dogajanjem v hitro spreminjajočem se okolju (Možina 2006b, 3-4).

Prenašanje odgovornosti na zaposlene zahteva tudi prenos informacij, ki jih ti potrebujejo za odločanje. V informacijah je moč in ta mora biti v učeči se organizaciji razporejena horizontalno. Širjenje informacij po vsej organizaciji torej omogoča njeno delovanje na optimalnem nivoju. Učeča se organizacija si prizadeva biti podobna majhni organizaciji, v kateri imajo vsi zaposleni popolne informacije, kar jim omogoča hitro odzivanje. Tako je najpomembnejša managerjeva naloga najti pot do odprte komunikacije med zaposlenimi v organizaciji, prav tako pa tudi pospeševanje sposobnosti učenja zaposlenih s kupci in dobavitelji. V učeči se organizaciji k razvoju strategije prispevajo tudi zaposleni. Tu niso le managerji tisti, ki razmišljajo o najboljših

načinih odzivanja na konkurenco, učinkoviti izrabi virov znanja in spopadanju s spremembami v okolju, kot je to značilno za tradicionalno organizacijo. Zaposleni v učeči se organizaciji so v stikih s kupci, dobavitelji in novo tehnologijo. So informirani, zato lahko pomagajo prepoznavati probleme in razvijati rešitve ter tako sodelujejo v razvijanju strategij, izboljševanju poslovanja (Možina 2006b, 3-4).

Nobeno podjetje ni popoln primer učeče se organizacije, čeprav so se mnoge današnje konkurenčne organizacije usmerile k idejam in oblikam, ki temeljijo na konceptu živega, dinamičnega sistema. Penger navaja naslednje značilnosti učeče se organizacije:

Tabela 4.2 Značilnosti učeče se organizacije

Značilnosti učeče se organizacije	
Razvija učeči se pristop k oblikovanju strategije.	Priložnosti za učenje na podlagi izkušenj.
Vodje se odločijo tvegati in eksperimentirajo.	Organizacijska kultura razvija povratne informacije in razkritje vseh informacij.
Decentralizirani proces odločanja.	Na učenju zasnovani informacijski sistemi.
Organizacijska struktura omogoča učenje in notranjo izmenjavo informacij in znanj.	Nenehno eksperimentiranje.
Fleksibilni nagrajevalni sistemi in prilagodljive prakse ravnanja z ljudmi pri delu spodbujajo sodelovanje zaposlenih.	Učeča se organizacijska kultura in zavezanost vseh zaposlenih učenju.
Informacijska tehnologija in računovodski sistemi, ki informirajo in pooblastijo vse zaposlene.	Znotrajorganizacijsko učenje, na primer znotrajorganizacijska omrežja in povezave.
Medfunkcijski timi – povezovanje in timsko učenje.	Povezanost organizacije z okoljem in mejnimi delavci, ki delujejo kot organizacijska antena.
Zavezanost dolgoročnim aktivnostim.	Delitev idej v vertikalni in horizontalni smeri ter prek zunanjih, geografskih in časovnih meja.

Vir: Dimovski idr. 2005, 109

V nadaljevanju bom teoretično obdelal deset značilnosti, ki po standardih Inštituta USP, USP S-10, opredeljujejo učečo se organizacijo. Na osnovi teh značilnosti bom v praktičnem delu analiziral uspešnost uvajanja koncepta učeče se organizacije v obravnavanem podjetju.

Standard 1 - Vizija znanja in učenja: za USP je značilno, da pri oblikovanju celovite strategije prevladuje nagnjenost k učenju (Dimovski idr. 2005, 134). Nadalje je za USP značilno, da ima podjetje definirano izjavo o poslanstvu, vizijo podjetja, vizijo znanja in učenja. Razen tega ima izdelan strateški načrt, ki se osredotoča na določene sposobnosti, ki podpirajo izbrane strategije in opredeljen načrt uvajanja in izvajanja koncepta USP (Inštitut USP 2005, 20). Pomembno je, da zaposleni strateške cilje podjetja sprejmejo kot svoje osebne cilje. O tem govori tudi četrti element Sengejevega modela USP, ki skupno vizijo definira kot pomemben faktor v organizaciji, ki posameznike v organizaciji usmerja in jim daje energijo (Dimovski idr. 2005, 91). Peti element modela Future-o poudarja pomen skupne vizije, kot predpogoj, da bodo posamezniki navdušeni za uresničevanje vizije vodstva (Dimovski idr. 2005, 305). Najpomembnejša funkcija vodje v učeči se organizaciji je organizacijo naučiti oblikovanja skupne vizije. Pomembno je, da jo oblikujejo vsi zaposleni (Dimovski idr. 2005, 106).

Standard 2 – Vodenje v USP: za USP je značilno, da vodje uporabljajo tvegani slog vodenja, radi eksperimentirajo in se soočajo z izzivi in nepričakovanimi situacijami v okolju (Dimovski idr. 2005, 134). Vodje so nosilci odgovornosti za uvajanje koncepta USP, ki spodbujajo interaktivne razprave in učenje o strategijah USP. So spodbujevalci, svetovalci in trenerji pri osebni razvoju sodelavcev in razvoju timov. Nadalje so vodje tisti, ki iščejo konsenz o ključnih vprašanih med vplivnimi udeleženci podjetja in v reševanje problemov vključujejo širši krog zaposlenih. Usmerjeni so k lastnemu napredku (Inštitut USP 2005, 21). O tem govori tudi četrti element modela Future-o, ko poudarja pomen sposobnosti vodij, da so sposobni vsakega člana organizacije spodbuditi k stalnemu učenju (Dimovski idr. 2005, 231), oziroma k osebni mojstrstvu, kot to poimenuje Senge v drugem elementu svojega modela (Dimovski idr. 2005, 91). Pomembno je, da management USP zaposlenim podeli moč za sprejemanje strateških odločitev (Dimovski idr. 2005, 134). Peti element modela Future-o govori o tem, da je za izboljšavo poslovnih rezultatov podjetij, zelo pomembna uporaba opolnomočenja zaposlenih in participativnega sloga vodenja kjer so vsi zaposleni spodbujeni k sprejemanju odločitev. Na ta način dosežemo, da zaposleni te odločitve sprejmejo za svoje. (Dimovski idr. 2005, 274-287).

Standard 3 - Organizacijska kultura: v USP je razvita in vzdrževana organizacijska kultura, ki kaže, da je organizacijska kultura eden od strateških temeljev podjetja, ki ga vodstvo sistematično analizira in gradi. Razen tega kaže usmerjenost h kupcem; njihovo zadovoljstvo je redno merjeno. Prisotno je pozitivno ozračje za spremembe, ker zaposleni sprejemajo učenje kot temeljno vrednoto. Napake, ki so posledica preizkušanja novih znanj, so dopustne in razumljene kot podlaga za pridobivanje novih

izkušenj, utrjevanje podjetnosti in samozavesti. Med vodstvom in zaposlenimi so vzpostavljeni partnerski odnosi (Inštitut USP 2005, 22). Pomen ustrezne organizacijske kulture je opisan v četrtem elementu modela Future-o. Opisana je kot eden najpomembnejših dejavnikov pri zagotavljanju širjenja znanja po učeči se organizaciji. (Dimovski idr. 2005, 264). Organizacijska kultura gradi na zaupanju in razkrivanju, odprtem posredovanju in prenosu znanj (Dimovski idr. 2005, 134).

Standard 4 – Celovit in sistemski pristop pri vodenju sprememb: v USP poteka načrtno in celovito izvajanje nenehnih izboljšav po vseh ravneh in procesih podjetja. Zaposleni so usposobljeni za uporabo metod in tehnik za nenehno izboljševanje. Postavljeni so cilji za vodenje sprememb. Izvaja se merjenje učinkov izboljšav in inovacij (Inštitut USP 2005, 23).

Standard 5 – Motivacijsko okolje v USP: v USP vodstvo zagotavlja, razvija in prilagaja sistem nagrajevanja konceptu USP in razvoju kompetenc. Vodstvo razvija celovit motivacijski sistem kot program materialnih in nematerialnih spodbud. Nadalje spodbuja in nagrajuje prizadevanja za pridobivanje in uporabo novih znanj, za prenos znanj in izkušenj med posamezniki in timi. Vodstvo spodbuja znanje zaposlenih za dvig ustvarjalnosti in notranjega podjetništva ter ustrezno nagrajuje rezultate. Uveljavljena sta timski in projektni način dela. Rezultati timskega in projektnega dela so ustrezno nagrajeni (Inštitut USP 2005, 24). Pomembno vlogo pri upravljanju z znanjem v organizaciji ima management znanja. Ena od njegovih nalog je spodbujanje osebne odgovornosti za pridobivanje znanja, inovacij in konkurenčnih prednosti (Možina 2006a, 131). Manager sodelavcem ne sme le deliti nalog, ampak mora tudi ustvarjati ugodno delovno okolje, ki bo sodelavce spodbudilo k uspešnosti – torej k doseganju takšnih rezultatov, za katere so si pripravljene prizadevati (Možina 2006a, 137). Današnjim hitrim spremembam je posameznik težko kos, zato se pojavlja potreba po timskem delu. Cilj tima je ustvarjalno delo, ki vodi k novim rešitvam (Možina 2006a, 140). Timi so uspešni, če njihovi dosežki presegajo seštevek znanja, sposobnosti in strokovnosti posameznih članov. Pravimo, da je njihovo delo sinergično (Dimovski idr. 2005, 239). Zato mora USP vzpostaviti primerno okolje za učinkovito delovanje timov.

Standard 6 – Organizacijsko učenje ali procesi pridobivanja novega znanja: v USP ima vodstvo opredeljeno politiko in cilje izobraževalne dejavnosti. Proces učenja (pridobivanja novih znanj) je sistemiziran (organizacija, odgovorni nosilci, trenerji, letni načrti ...), identificiran in opredeljen med poslovnimi procesi. Vodstvo podjetja izvaja svoje dejavnosti na podlagi pisno opredeljenega programa za doseg ciljnih znanj. Ta praviloma vsebuje: pregled in analizo stanja, ugotavljanje potreb opredelitev ciljev in načrtov, določitev programskih vsebin in metod, določitev kazalcev uspešnosti izvedbe

programa. Učenje je kontinuirano, v izvajanje programa so vključeni vsi zaposleni (Inštitut USP 2005, 25). Vodilni managerji prevzemajo vodilno vlogo in odgovornost za podporo učenja. Spodbujati in nagraditi morajo vsa prizadevanja, poizkuse in porazdelitve virov, ki omogočajo in pospešujejo učenje v organizaciji. Učenje ne sme biti omenjeno samo v letnih poročilih ali v različnih govorih vodilnih managerjev, temveč morajo le-ti zagotoviti natančen vpogled in vrednotenje sistema učenja v vseh porah organizacije (Treven 1998, 94).

Standard 7 – Gospodarjenje z znanjem: za USP je značilno, da vodstvo določa sisteme pridobivanja novega znanja. Nadalje določa sisteme shranjevanja znanja, ki je podjetju najbolj potrebno, določa sisteme prenosa znanja med zaposlenimi, določa sistem varovanja znanja in določa postopke ukrepanja v primerih kraj in zlorab znanja ter preverja učinkovitost gospodarjenja z znanjem (Inštitut USP 2005, 26). Management znanja postaja osrednja dejavnost v sodobni organizaciji. Organizacija si mora postaviti jasne cilje, ki bodo vodilo managementu znanja. Cilj managementa znanja je spreminjanje čim večjega dela človeškega kapitala organizacije v strukturni kapital. Zaradi velike konkurence na tržišču se organizacije trudijo, da bi zase ustvarile konkurenčno prednost. Potrebno je biti drugačen, prepoznaven, z novimi, posebnimi izdelki in storitvami. Za to pa je potrebno novo znanje in premišljeno ravnanje z njim (Černelič 2006, 73). V četrtem elementu modela Future-o je poudarjen pomen razpoložljivosti in prenosa znanja po organizaciji. Za prenos eksplicitnega znanja so koristni skladiščenje podatkov, skladiščenje znanja in elektronske knjižnice, pri prenosu implicitnega znanja pa so učinkovitejši dialog, internetni forumi, razpravljanje in skupnosti praks. Managerji se morajo zavedati, da je ključ do krepitev znanja, spreminjanje organizacijske strukture in managerskih praks, tako da bodo spodbujale in podpirale izmenjavo znanja (Dimovski idr. 2005, 268-273).

Standard 8 – Merjenje učinkovitosti naložb v znanje: v USP je mogoče pokazati, da se učinki novo pridobljenih in preteklih znanj in učenja kažejo v korelaciji s povečano učinkovitostjo in uspešnostjo podjetja. Učinki naložb v znanje se ugotavljajo na ravni podjetja, skupine in posameznika. Le-ti se primerjajo tudi s konkurenco v svetu (Inštitut USP 2005, 27). Uporabljati se morajo metode ovrednotenja za povezavo med novo pridobljenimi znanji, izkušnjami in spretnostmi s produktivnostjo, kakovostjo dela, zadovoljstvom zaposlenih in kupcev, ter drugimi izbranimi dejavniki. Pokazati se mora, da se učinki novo pridobljenih in preteklih znanj kažejo v večji učinkovitosti in uspešnosti skupin, timov in podjetja (Možina 2006a, 143).

Standard 9 – Poslovna uspešnost in privlačnost USP: v USP se uresničevanje strategije spremlja, meri in nadzoruje s strateškim diagramom (grafični prikaz vzorčno-

posledičnega razmerja med cilji in kazalniki z naslednjih vidikov: finančni vidik-donosnost kapitala, vidik poslovanja s strankami-navdušene stranke, notranji poslovni procesi-nizki stroški in vidik učenja in rasti-motivirani in pripravljene zaposleni) in uravnoteženim sistemom kazalnikov po vsej strukturi. Finančni in nefinančni rezultati poslovanja kažejo trend izboljšanja v primerjavi s konkurenco. USP ima globalni razgled, je dejavnik pozitivnih sprememb v okolju, kar se kaže v privlačnosti za vlagatelje. Ima ugled v lokalnem in širšem prostoru, družijo se z najodličnejšimi in predstavlja zadovoljstvo za lastnike, kupce in zaposlene (Inštitut USP 2005, 28).

Standard 10 – Osebnostna in poslovna priložnost vsakomur: v USP je uveden sistem kompetenc, katerega koristi so prisotne pri izbiri, načrtovanju, izobraževanju, razvoju kadrov, planiranju nasledstev itd. Vsakemu zaposlenemu je jasno, kako lahko izboljša svojo učinkovitost. Vsak zaposleni ima dostop do znanja, ki je potrebno za uspešno opravljanje njegovega dela in ima primerne pogoje za uresničevanje ciljev. Opredeljen je postopek napredovanja zaposlenih. Splošna stopnja zadovoljstva zaposlenih se stalno povečuje (Inštitut USP 2005, 29).

Organizacija je lahko uspešna v svojem delovanju, če vsi zaposleni v njej s svojimi aktivnostmi sledijo skupnim ciljem organizacije. Koncept učeče organizacije omogoča managementu, da zasnuje strategije podjetja, ki jih zaposleni sprejmejo za svoje in svoje ravnanje usmerijo v uresničevanje teh strategij. Naloga managerjev je, da organizacijo ustrezno organizirajo in vzpostavijo sistem, ki bo sodelavce učinkovito spodbujal k učenju in posledično do doseganja boljših rezultatov pri delu. Praksa je pokazala, da je v ta namen primernejša ploska organizacijska struktura s čim manjšim številom nivojev in centrov odločanja. Managerji morajo sodelavce spodbujati, da bodo pripravljene sprejeti izziv eksperimentiranja, čeprav uspeh vedno ne bo vnaprej zagotovljen. V učeči se organizaciji je velikega pomena učinkovito komuniciranje na vseh ravneh. Poudarek je na timskem delu in na nenehnem pridobivanju in prenašanju znanj znotraj organizacije. To pomeni dobro osnovo za učinkovito uporabo znanja in razvijanje trajne konkurenčne prednosti na tržišču. V praktičnem delu naloge bom tukaj navedene značilnosti učeče se organizacije uporabil pri analizi uvajanja načel učečega se podjetja v preučevanem podjetju Comet, d. o. o.

5 ZNANJE IN UČENJE

5.1 Osnovni pojmi in pomen

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (SSKJ 1994) je znanje definirano kot (1) celota podatkov, ki si jih kdo vtisne v zavest z učenjem, študijem: izpopolniti, poglobiti, razširiti, utrditi znanje; uporabiti v šoli pridobljeno znanje v praksi; (2) celota znanih, ugotovljenih podatkov o stvarnosti: dobivati znanje iz knjig; (3) z učenjem pridobljeno tako poznavanje besedila, da se to lahko pove, navede: površno znanje pesmi, vloge; (4) seznanjenost z dejstvi, podatki s kakega strokovnega področja; (5) izurjenost, usposobljenost za kako dejavnost; (6) poznavanje nečesa; (7) veččina, spretnost, obvladanje nekaterih spretnosti.

V Websterjevem slovarju angleškega jezika pa je znanje opredeljeno kot (1) seznanjenost z dejstvi, resnicami, pravili, ki jo pridobivamo s študijem ali preučevanjem; (2) poznavanje določenega strokovnega področja; (3) poznavanje, pridobljeno z opazovanjem, izkušnjami; (4) nekaj, kar vemo, jasno in razumljivo razumevanje; (5) zavedanje nečesa; (6) tisto, kar vemo, informacija; (7) celota vseh resnic in dejstev, ki jih je človeštvo pridobilo skozi čas; (8) vsota vsega, kar vemo.

Iz gornjih opredelitev lahko izpostavimo tri glavne razsežnosti znanja: (1) znanje lahko ima posameznik, hkrati pa lahko govorimo tudi o splošnem znanju človeštva; (2) znanja se lahko naučimo iz knjig ali pa ga lahko pridobimo z izkušnjami; (3) znanje pomeni poznavanje, razumevanje dejstev, metod in zakonitosti, sposobnost delovanja na podlagi razumevanja dejstev, metod in zakonitosti ter utelešeno znanje, kot so dejstva, metode, zakonitosti zapisane v knjigah, formulah, postopkih, navodilih itd. (Sitar 2006, 59).

5.2 Teorije, ki razlagajo pojem znanja

Obstaja več teorij, ki razlagajo pojem znanja. Teorije segajo na področja različnih znanstvenih disciplin in prikazujejo, kako znanje različno pojmujejo filozofi, psihologi, sociologi, predstavniki kognitivnih ved, ekonomisti ter teoretiki s področja organizacije in managementa (Sitar 2006, 59).

- *Kognitivne teorije izhajajo* iz trditve, da ima vsako delovanje (fizična aktivnost) v ozadju miselni proces (miselna aktivnost). Organizacija ima potemtakem lastno mišljenje. Je razmišljujoč sistem, ki lahko opravi bolj kompleksne naloge kot posameznik. Organizacija torej deluje kot možgani, se uči in ima določeno znanje.
- *Funkcionalne teorije* govorijo o znanju kot o dobrini, sredstvih, ki izboljšujejo konkurenčnost organizacije. Znanje je strateški proizvodni dejavnik, je instrument ali orodje, s katerim razrešujemo probleme. Znanje je torej sredstvo,

s katerim nekaj dosežemo, naredimo. Organizacija je skladišče znanja, ki je shranjeno v posameznikih in v ustaljenih postopkih organizacije.

- *Kontekstualne teorije* postavljajo v ospredje situacijo, v kateri se znanje pojavlja in zunaj katere sploh ne obstaja. Znanje postane razumljivo šele v kontekstu, oziroma skupku med seboj povezanih pomenov. Znanje ni nikoli lastnina posameznika, temveč je vedno vezano na določeno situacijo.
- *Konstruktivistične teorije* v ospredje postavljajo strokovnjake, znanstvenike, inženirje in vse ostale, ki s pomočjo znanja vplivajo na svet okrog nas. Znanje se ustvarja skozi procese preverjanja, utemeljevanja dejstev in preizkušanja. V ospredju preučevanja je torej znanje, ko je le-to še v procesu nastajanja.

Avtorji s področja managementa znanje prav tako opredeljujejo na različne načine. Najpogosteje ga opredeljujejo kot neprestano spreminjajočo se mešanico naših izkušenj, vrednot, informacij z za nas pomembnim kontekstom, strokovnega razumevanja itd., ki predstavlja ogrodje, v katerega dodajamo in s katerim ovrednotimo nove izkušnje in informacije. Znanje izvira iz misli posameznikov in se v njihovih mislih tudi razvija. Zato ga je težko izraziti z besedami. Obstaja v nas samih in je del naše celovitosti in nepredvidljivosti. V organizacijah se pogosto udejanja v postopkih, procesih, praksah, vrednotah ali pa se zapiše v dokumentih. Znanje je torej vezano na posameznika, na njegovo sposobnost delovanja, vendar pa lahko obstaja tudi ločeno od ljudi.

Znanje je del vsakega posameznika. Je v njegovi lasti in se nahaja v njegovih mislih. Obsega naše izkušnje, ki jih pridobimo z različnimi oblikami izobraževanja, prevzamemo od naših mentorjev, pridobimo z neformalnim učenjem, izkušnjami iz preteklosti. Vključuje tudi temeljne resnice o tem, kaj v praksi deluje in kaj ne, ter sposobnost presojanja novih situacij na osnovi tega, kar že vemo.

Obstaja pa tudi znanje, ki obstaja ločeno od ljudi. Gre za znanje organizacije. To se v organizaciji pojavlja v obliki patentov, licenc, blagovnih znamk, dizajnov proizvodov, inovacij, tehnologije, ustvarjalnost posameznikov, poznavanja poslovnih partnerjev, procesov itd. Večina tega znanja je pomembna za delovanje organizacije. Za znanje organizacije je značilno, da je večje kot je vsota znanj vseh posameznikov, ki delujejo v njej. Kljub temu pa organizacija znanja ne more ustvariti sama, brez zaposlenih in njihovega sodelovanja.

5.3 Značilnosti znanja

Temeljni sestavni del znanja so podatki in informacije. Najnižjo raven predstavljajo podatki. Podatki so urejeno zaporedje znakov, stvari dogodkov. Lahko so v obliki števil, podob, besed, zvokov, ki jih zaznamo z opazovanjem. To so vsi podatki, ki obstajajo v svetu, ki nas obdaja, vendar za nas na splošno nimajo večjega pomena. Šele, ko ugotovimo, da imajo nekateri od teh podatkov za nas praktično vrednost, ker so v

zvezi z našim delom, postanejo za nas pomembni in se spremenijo v informacije. Ko informacije pri delu dejansko uporabimo, jim dodamo določen pomen in namen za naše izboljšano delovanje v organizaciji, se informacije spremenijo v znanje. Znanje predstavlja sposobnost posameznika, da presodi na osnovi razumevanja konteksta ali teorije, kaj je vzrok in kaj posledica, kaj je bolj ali manj pomembno itd. in temu prilagodi svoje ravnanje. Vendar pa znanje ne predstavlja najvišje ravni. Ko znanje povežemo z našo intuicijo, ki temelji na naših predhodnih izkušnjah, pridemo do modrosti.

Čeprav so podatki in informacije temeljni sestavni deli znanja, hkrati tudi znanje vpliva na pridobivanje podatkov in informacij. Naše znanje namreč določa, katere vrste podatkov in informacij bomo zbirali, kako si jih bomo razlagali in kako jih bomo uporabili (Sitar 2006, 61-63).

5.4 Vrste znanj

Preučevanje pojmov učenja in znanja sega daleč nazaj v čas grških filozofov Aristotela in Platona. Za novodobne razlage teh pojmov so najbolj zaslužni misleci Daniel Bell, Peter Drucker, Alvin Toffler in filozof Michael Polanyi (O'Dell 1998, 3). Polanyi je imel velik vpliv na teorije japonskega guruja s področja managementa znanja, Ikujiro Nonako. Oba, Polanyi in Nonaka delita znanje na eksplicitno in implicitno znanje (O'Dell 1998, 3-4). Z razvojem preučevanja managementa znanja se pojavljajo vedno nove delitve. Najpomembnejše med njimi so (Sitar 2006, 63-66):

5.4.1 Eksplicitno znanje

Eksplicitno (formalno, kodirano) znanje se pojavlja v obliki knjig, dokumentov, računalniških podatkovnih baz, navodil za uporabo, učbenikov. Lahko ga prepoznamo, opredelimo, shranimo, prenašamo. Izrazimo ga lahko v katerem koli jeziku, z diagrami, z matematičnimi simboli, s kemijskimi znaki in simboli itd. Na ta način dobi obliko, ki omogoča učinkovito prenašanje bistva znanja, to je razumevanja. Dostop do eksplicitnega znanja je razmeroma preprost, ta oblika znanja je tudi bolj razumljiva in razmeroma preprosto ga je obdelovati in shranjevati.

5.4.2 Implicitno znanje

Implicitno (neformalno, tiho, skrito) znanje je skrito v glavah zaposlenih in je vidno predvsem v vrednotah, navadah in postopkih zaposlenih. Je globoko ukoreninjeno v njih, njihovih dejanjih, čustvih itd. Z opazovanjem ljudi lahko sklepamo, da pri njih znanje obstaja. Zaradi dejstva, da je to znanje skrito v glavah, ga je težje izraziti in deliti z drugimi. Ljudje znamo namreč več, kot smo sposobni izraziti. Vendar to še ne pomeni, da te vrste znanja ni mogoče prenašati. Način prenosa moramo prilagoditi in sicer moramo v ospredje postaviti osebno komunikacijo, opazovanje in posnemanje.

Implicitno znanje ima v organizacijah navadno dve obliki: (1) znanje, utelešeno v zaposlenih in socialnim razmerjem, ki jim pripadajo; (2) znanje, udejanjeno v procesih in proizvodih kot rezultat dela zaposlenih.

Včasih je management posvečal večjo pozornost eksplicitnemu znanju in tehnologijam, ki naj bi ga pomagale prenašati in shranjevati, za danes pa velja, da je za organizacije bolj pomembno implicitno znanje.

5.4.3 Druge vrste znanj

Razen delitve znanj na eksplicitno in implicitno znanje, bi lahko vrste znanj razdelili še na nekatere podvrste. Ta delitev vključuje formalno znanje, instrumentalno znanje, neformalno znanje, tiho znanje, metaznanje in situacijsko znanje (Sitar 2006, 65).

- *Formalno znanje* predstavljajo teorije, formule, zakonitosti, izražene v eksplicitni obliki in zapisane v učbenikih. Pridobimo si ga s formalno izobrazbo. To so v osnovi informacije, ki jim posameznik doda nek pomen in jih razlaga kot znanje.
- *Neformalno znanje* predstavljajo dobre prakse, izkušnje zaposlenih o tem, kako teoretično znanje deluje v praksi. Nahaja se v ustni ali pisni obliki. Pridobimo ga z medsebojnim sodelovanjem.
- *Instrumentalno znanje* je udejanjeno v uporabi orodij in pripomočkov pri delu. Pridobimo ga s prakso. Brez ostalih vrst znanja ga ne moremo uporabiti, aktivirati. Vključuje znanje o delovanju orodij, njihovem vzdrževanju in o določenih omejitvah pri uporabi.
- *Metaznanje* predstavljajo skrite, samoumevne splošne predpostavke, vrednote, temeljni cilji, ki so del kulture in filozofije podjetja. Utelešene so v organizaciji in predstavljajo okvir za delovanje zaposlenih. Nekaj jih je specifičnih za organizacijo, nekatere pa so del družbe na splošno.
- *Situacijsko znanje* je vezano na specifične situacije. Obstaja v obliki podatkov, dokler se ne pojavi v določenem kontekstu. Takrat ga prepoznamo kot znanje. V primerjavi s formalnim znanjem, mu manjka sistematični zapis, je bolj konkretno kot teoretično, je oblika neformalnega znanja, vendar je vedno vezano in specifično za določen kontekst (situacijo), v katerem ga je možno tudi prepoznati.

Znanje predstavlja bogastvo, tako za posameznika, kot tudi za organizacijo. Znanje se v organizacijah nahaja v različnih oblikah, ki jih je težko meriti. Te različne vrste znanj najlaže izrazimo s pojmom intelektualni kapital. Gre za znanje organizacije, ki vključuje tudi znanje posameznikov, sestavlja pa ga še mnogo več, saj je znanje organizacije večje kot je vsota znanj posameznikov v organizaciji.

5.5 Procesi pridobivanja, prenosa, uporabe, hranjenja in zaščite znanja

5.5.1 Pridobivanje znanja

Ljudje se vedno več izobražujemo. Na ta način pridobivamo različne vrste znanj. Znanje postaja vedno bolj pomemben dejavnik uspeha in konkurenčne prednosti. S pojavom novih komunikacijskih tehnologij, ki omogočajo nove možnosti za pridobivanje znanja, je postalo izobraževanje del naših vsakodnevnih aktivnosti. V zadnjem času pridobiva ravnanje z znanjem v podjetjih čedalje večji pomen.

Pridobivanje novega znanja v organizaciji pomeni razvijanje novih izdelkov, novih sposobnosti, novih ali bolj učinkovitih poslovnih procesov, novih idej itd. Organizacija lahko znanje pridobiva na različne načine. Viri znanja so lahko lastni ali tuji (Černelič 2006, 81).

Med lastne vire znanja sodijo: razvojno raziskovalna dejavnost v podjetju, vodilne strukture v podjetju, trženje, proizvodnja, spodbude znotraj organizacije, spremljanje tehnološkega razvoja, zaposleni s posebnimi sposobnostmi.

Med tuje vire znanja sodijo: sejmi, razstave, srečanja, pridobivanje materialne in nematerialne tehnologije, zunanje usposabljanje, sodelovanje s poslovnimi partnerji, znanstvena in tehnična literatura, patenti, poslovne informacije konkurentov, standardi.

Podjetje se mora znati odločiti, katere zunanje vire znanja bo uporabilo. Za organizacijo predstavljajo notranji viri večji potencial za zagotavljanje konkurenčne prednosti kot zunanji, saj so zunanji viri na voljo tudi konkurenci. Hkrati pa rastoča funkcionalna diferenciacija in specializacija pomenita oviro, da bi organizacija lahko sama razvila vsa potrebna znanja, zato mora določena znanja pridobiti iz okolja. Gre za znanja, ki so jih na osnovi lastnih izkušenj razvila druga podjetja. Ker organizacije ne morejo same izumljati tega, kar so se naučili že drugi, morajo tuje znanje pridobiti, prilagoditi in izpopolniti (Černelič 2006, 83).

5.5.2 Prenos znanja

Za uspešno izrabo znanja ni dovolj le ustvarjanje znanja, ampak je potreben tudi hiter in učinkovit prenos znanja od tistih, ki znanje imajo, do tistih, ki to znanje potrebujejo ter seveda do tja, kjer je to znanje komercialno uporabno in koristno. Potrebno je zagotoviti, da bodo imeli vsi vpleteni posamezniki interes in možnost za prenos znanja. Glavni cilj procesa prenosa znanja znotraj organizacije je zagotavljanje znanja zaposlenim takrat, ko ga ti potrebujejo.

Na izmenjavo znanja vplivajo organizacijska kultura, stil vodenja, vrednote organizacije, človeške in tehnične spretnosti ter viri. Eksplicitno znanje je lažje prenašati kot implicitno, saj je eksplicitno znanje bolj formalizirano (kodificirano). Pomembno vlogo pri prenosu znanja igra informacijska tehnologija. Omogoča prenos in obdelavo podatkov znotraj organizacije in zunaj nje, ter shranjevanje pridobljenih in

obdelanih podatkov. Ker posameznik odloča o tem, ali bo svoje znanje delil z drugimi in kako ga bo delil, mora organizacija poskrbeti za ustrezno kulturo izmenjave znanja (tako eksplicitnega, kot tudi implicitnega, ki ni nikjer zabeleženo). V tem primeru bodo posamezniki svoje znanje želeli deliti z drugimi.

V času, ko so zaposleni v organizaciji, sodelavci pridobijo veliko izkušenj in poznanstev. Če tega znanja niso ustrezno prenašali, lahko za organizacijo predstavlja velik problem, ko ti sodelavci zapustijo organizacijo. Da bi takšno znanje lahko ohranila, mora imeti organizacija vzpostavljene mehanizme za prenos znanja.

Za prenos eksplicitnega znanja lahko uporabimo (Dimovski idr. 2005, 270-271):

- *Skladiščenje in izkopavanje podatkov:* skladiščenje podatkov omogoča podjetjem združevati vse podatke v velike baze s preprostim dostopom, medtem, ko izkopavanje podatkov uporabnikom pomaga poiskati smisel podatkov za reševanje organizacijskih problemov ali pridobivanja novih priložnosti.
- *Kodiranje znanja:* osnovni pomen kodiranja znanja je zaposlenim omogočiti odstop do virov znanja znotraj podjetja. Nekatera podjetja v ta namen uporabljajo računalniško orodje Lotus Notes, sistem za videokonference, domače strani zaposlenih in še druge tehnologije. Kodiranje znanja je lahko primerno tudi za podporo pri izmenjavi implicitnega znanja.
- *Elektronske knjižnice:* so baze specifičnih podatkov, namenjenih točno določeni uporabi. Uporabniki jih lahko pregledajo in ponovno uporabijo.

Za prenos implicitnega znanja lahko uporabimo (Dimovski idr. 2005, 271-273):

- *Dialog* (osebna komunikacija, videokonference).
- *Intranetne forume*, preko katerih bi sodelavci lahko med seboj delili znanje, npr. o uporabi katerega od računalniških programskih paketov, ki so v uporabi v podjetju. Nekateri bi spraševali, kako kaj narediti, drugi pa bi na to odgovarjali. Zadeva bi bila javna in bi na ta način predstavljala tudi možnost promocije posameznikov.
- *Razpravljanje o preteklih dogodkih in pripovedovanje zgodb:* tehnika temelji na tradiciji pripovedovanja zgodb. V razpravi lahko sodelujejo managerji, delavci, tajnice, celo kupci in dobavitelji. Pripovedi udeležencev se povežejo v zgodbo. Poseben tim svetovalcev in zaposlenih v organizaciji pri tem prepoznava ponavljajoče se teme in postavlja vprašanja o predpostavkah in implikacijah zgodb. Zgodbe so učinkovite, ker dovoljujejo sproščeno razpravljanje in osvetlitev zadev, čemur bi se v formalni komunikaciji sicer izogibali. Tako nastane več priložnosti za učenje in izmenjavo znanja.

- *Skupnosti praks* so neformalne skupine zaposlenih s podobnimi interesi in problemi. Zaposleni se jim pridružijo po lastni izbiri, ker menijo, da se morajo česa naučiti ali da lahko sodelujejo s koristnimi stališči.

Najpogostejše oblike prenosa znanja v organizacijah so:

- obvezna poročila s poslovnih obiskov in seminarjev,
- redni sestanki in zapisniki,
- notranji trenerji, ki so usposobljeni za prenos znanja,
- različne oblike notranjih knjižnic,
- spodbujanje in evidentiranje izobraževanja.

Za uspešen prenos znanja je bistvenega pomena zaupanje med zaposlenimi, primerno vodenje z zgledom, motivacija zaposlenih in ustrezna organizacijska kultura. Zelo pomembna pa je tudi tehnološka podpora in pa skrbno kadrovanje (Černelič 2006, 84-88).

5.5.3 Uporaba znanja

Uporaba znanja je neposredno ustvarjanje uporabne vrednosti v organizaciji. S tem, da ljudem omogočimo dostop do znanja, še zdaleč ni zagotovljena tudi njegova uporaba. Potrebujemo inovativno uporabo informacij. Zahteve po tem so vedno večje. Uporaba znanja pomeni preoblikovanje znanj z namenom ustvarjanja novih znanj, ki naj bi povzročila spremembo vedenja posameznikov in celotne organizacije (Černelič 2006, 89).

Odločilnega pomena za učinkovito uporabo znanja, je ustvarjanje okolja, ki spodbuja ustvarjalnost in eksperimentiranje ter podpira nove ideje. Viri znanja morajo biti raznoliki, stiki med ljudmi pa pogosti in omogočajo osvetlitev problemov iz različnih vidikov in reševanje na različne načine. Ustvariti se mora okolje kjer so različni vidiki in možnosti nekaj vsakdanjega. Tega pa ni mogoče storiti brez obsežnih vedenjskih, kulturnih in organizacijskih sprememb. Čeprav je vloga informacijske tehnologije (intranet, dokumentni sistemi in razni drugi sistemi) pri učinkoviti uporabi znanja zelo pomembna, pa ta tehnologija ne bo prisilila zaposlenih, da bodo implicitno znanje delili z drugimi niti ne bo pomagala tistim, ki jih iskanje znanja ne zanima, da bi ga pričeli iskati.

5.5.4 Shranjevanje in zaščita znanja

Pri tem procesu gre za tehnološke procese (podatkovne baze, zapisi, dokumenti, poročila, patenti) in za človeške procese (spomin na individualni in kolektivni ravni ter soglasje). Organizaciji nič ne koristi temeljito dokumentiranje vsega znanja, če zaposleni ne bi imeli dostopa do te dokumentacije. Zato mora biti znanja primerno

strukturirano, kategorizirano in organizirano, da je v primerno zgoščeni obliki vedno na voljo vsem, ki ga potrebujejo (Černelič 2006, 90).

Najobičajnejši način hrambe eksplicitnega znanja je v elektronski obliki. Podatki morajo biti dostopni vsem zaposlenim in morajo biti nenehno ažurni. Kar zadeva implicitno znanje, je najbolje, da organizacija zaposlenim omogoči dostop do ljudi, ki tako znanje imajo (negovanje osebnih stikov, formalne in neformalne komunikacije med zaposlenimi).

Organizacija mora svoje znanje varovati. Ločimo notranjo in zunanjo zaščito znanja. Zunanja zaščita je v domeni države, da z ustreznimi zakoni za zaščito intelektualne lastnine zaščiti znanje v državi, organizacije pa morajo same poskrbeti za ustrezno zaščito lastnega znanja. Notranja zaščita mora biti učinkovita, ne sme pa ustvarjati monopolov nad znanjem. Zato je ena od ključnih odločitev, ki jo mora sprejeti management, katera znanja v organizaciji je treba zaščititi in na kakšen način to storiti.

5.6 Vloga managementa znanja v učeči se organizaciji

Najpomembnejši cilji managementa znanja so: načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje znanja, izkušenj, zmožnosti in sposobnosti pri slehernem posamezniku, skupinah in na vseh ravneh organizacije (Možina 2006a, 129). Management znanja omogoča posamezniku, da se pri svojem delu osredotoča predvsem na opravljanje pravih stvari.

Management znanja človeku pomaga počasi, vendar vztrajno rasti in spreminjati svoje bistvo. Razen tega posamezniku pomaga ustvariti in poglobljati zaupanje. Nezaupanje je namreč ena od glavnih ovir za pridobivanje, udejanjanje in prenašanje znanja med zaposlenimi. Management znanja poudarja pomembno dejstvo, da je znanje dobrina, ki se neprestano spreminja in zato zahteva nenehno akcijo. Management znanja pomeni, da znanje razumemo, se nanj osredinjamo in ga sistematično, izrecno in premišljeno uravnavamo, ustvarjamo, obnavljamo in tudi uporabljamo (Možina 2006a, 130).

Sodobni management znanja postavlja v ospredje človeka kot vir in vrednost. Pomembne so pretvorba znanja posameznikov in povezave nestrukturiranih informacij v splošno dostopno in strukturirano bazo znanja, ki mora biti dostopna vsem zaposlenim v podjetju (seveda v skladu z načeli, da ima vsak posameznik dostop samo do tistih delov te baze, za katere ima dovoljen dostop).

Glavne dejavnosti managementa znanja so (Možina 2006a, 131):

- management znanja kot sledenje poslovne strategije poudarja ustvarjanje, obvladovanje, organiziranje, obnavljanje, uporabljanje znanja v vseh načrtih, operacijah in delovanju za zagotovitev najboljšega rezultata,

- ravnanje z intelektualnim kapitalom poudarja ravnanje intelektualnega premoženja podjetja, kot so patenti, tehnologije, operativne in poslovodne prakse, odnosi s kupci, organizacijske ureditve in drugo strukturno znanje,
- management znanja kadrov poudarja osebno odgovornost za pridobivanje znanja, inovacij in konkurenčnih prednosti, obnavljanje, rabo in zagotavljanje dostopa do znanja, ki je v podjetju,
- ustvarjanje znanja poudarja podjetje kot učečo se organizacijo, osnovno in uporabno raziskovanje ter razvoj, motivacijo zaposlenih za inovativnost in učenje iz napak za pridobivanje novega in boljšega znanja, ki zagotavlja usposobljenost,
- prenos znanja pomeni sistematičnost pri prenosu znanja na mesta, kjer bo znanje uporabljeno pri delu v skladu s postavljenimi cilji.

Management znanja je orodje za povečanje vrednosti znanja. Pomaga pri uveljavljanju znanja v organizaciji, in sicer z ustreznim kadrovanjem, motiviranjem, komuniciranjem, vodenjem in preverjanjem ujemanja med uveljavljenim in zamišljenim znanjem ter ustreznim ukrepanjem. Čim večji del človeškega kapitala poizkuša preoblikovati v strukturni kapital organizacije, s čimer organizaciji pomaga pri razvijanju njene konkurenčne prednosti (Možina 2006a, 131).

5.7 Vloga IKT v učečem se podjetju

Informacijsko-komunikacijske tehnologije so postale glavni spodbujevalec poslovnih aktivnosti v današnjem svetu. Razen tega so tudi glavni spodbujevalec sprememb v strukturi, delovanju in managementu. Tu mislimo na razno programsko in strojno opremo in pa seveda na telekomunikacijsko opremo, ki je omogočila nastanek in razmah računalniških omrežij, med katerimi je najpomembnejši internet (Dimovski in Škerlavaj 2004, 596-597).

Opravljene so bile številne raziskave o medsebojnem vplivu IKT in organizacijsko učenje. Na podlagi obsežnega pregleda in sistematizacije literature je bilo tako ugotovljeno, da je mogoče pričakovati pozitiven vpliv višje ravni organizacijskega učenja na učinkovitejšo in uspešnejšo implementacijo in uporabo informacijsko-komunikacijskih tehnologij. Po drugi strani pa vpliv informacijsko-komunikacijskih tehnologij na organizacijsko učenje ni tako nedvoumen. Nekateri avtorji trdijo, da lahko informacijsko-komunikacijske tehnologije nastopajo bodisi v vlogi spodbujevalca bodisi zaviralca organizacijskega učenja (Dimovski in Škerlavaj 2004, 599).

Podjetja, ki več vlagajo v IKT in jih bolje izrabljajo, tudi bolj sistematično ravnajo z znanjem. Učeča se organizacija lahko uporablja naslednje tehnologije (Dimovski idr. 2005, 188-193):

- Sistemi za podporo odločanju (DSS). Gre za interaktivne računalniške sisteme, ki pri reševanju nestrukturiranih problemov pomagajo uporabljati podatke in modele. Sistemi DSS združujejo računalniško obdelane informacije in človeško presojo. Podpirajo več med seboj odvisnih ali zaporednih odločitev. Podpirajo vse faze procesa odločanja. So preprosti za uporabo. Nekateri omogočajo učinkovito reševanje zelo kompleksnih modelov. Omogočajo analize občutljivosti (kaj, če in analizo iskanja cilja). Vsak DSS vsebuje podsisteme za ravnanje s podatki, modeli (zbirka finančnih, statističnih in matematičnih programov, ki sistemu omogočajo analizo) in uporabniški vmesnik.
- Izvršilni informacijski sistemi (EIS). Omogočajo: vrtanje v globino, kritične dejavnike uspeha in ključne kazalnike uspešnosti, prikaz trenutnega statusa ključnih kazalnikov, analizo trendov, ad hoc analizo, poročilo o izjemah, ... V zadnji letih so sisteme EIS obogatili še z večdimenzionalno analizo in predstavitvijo (kocke OLAP), prijaznejšim uporabniškim vmesnikom,
- Znotrajorganizacijski informacijski sistemi (intranet: računalniške mreže, po katerih si osebe v organizaciji delijo baze podatkov in elektronsko komunicirajo; znotrajorganizacijska omrežja: služijo za pošiljanje elektronske pošte in ostale vrste skupinskega dela, dokumentni sistemi).
- Medorganizacijski informacijski sistemi. Zelo razširjen je ekstranet, računalniško omrežje, ki za komunikacijski kanal uporablja javni internet, vendar imajo preko njega dostop do organizacije samo dobavitelji, stranke ali drugi, ki so povezani s podjetjem. Medorganizacijski informacijski sistemi zelo olajšajo pretok informacij med organizacijami.

IKT ima pomembno vlogo pri prenosu znanja v učečem se podjetju. Še posebej to velja za eksplicitna znanja, za katera je značilno, da so zapisana na različnih nosilcih informacij. Vse pogosteje je to v elektronski obliki: podatkovne baze z možnostjo tako imenovanega rudarjenja podatkov, dokumentni sistemi (npr. Lotus Notes), tako imenovana orodja za skupinsko delo (angl. groupware: elektronska pošta, elektronski koledarji, elektronska opravila), razni specializirani sistemi, npr. sistemi za upravljanje odnosov s strankami (CRM), intranetni portali, kjer je mogoče na enem mestu najti zelo veliko informacij.

S pomočjo IKT je mogoče prenašati tudi implicitna znanja. V ta namen mnoga podjetja uporabljajo videokonference, razne intranetne forume, preko katerih ljudje sodelujejo v dialogu o posebnih temah oz. problemih.

Seveda morajo biti informacije, ki so dostopne s pomočjo IKT, ustrezno hranjene in zavarovane pred nepooblaščenim dostopom. V ta namen mora podjetje izgraditi sistem dodeljevanja (in odvzemanja) dostopnih pravic do posameznih vrst podatkov v podjetju.

Ta sistem mora biti primerno restriktiven, vendar pa pri tem ne velja pretiravati, saj lahko postane v tem primeru celoten sistem okoren in neuporaben.

Obstaja več teorij, ki razlagajo pojem znanja, prav tako obstaja več definicij glede vrst znanj. Ekonomist Marshall, začetnik sodobne ekonomije, je poudarjal, da je znanje najpomembnejši produkcijski dejavnik. Schumpeter, avtor dinamične teorije o spremembah v ekonomiji, je trdil, da je temeljna pobuda v kapitalizmu ustvarjanje novih kombinacij obstoječih znanj (v novih proizvodih, tehnologijah, tržiščih, materialih, organizacijah). Znanje je edina trajna konkurenčna prednost v ekonomiji, kjer je negotovost edina gotovost (Tavčar 2005, 32-33). Znanje pomeni bogastvo tako za posameznika kot za organizacijo. Zato mora učeča se organizacija omogočiti ustrezno in učinkovito pridobivanje znanja (razvijanje novih izdelkov, novih sposobnosti, novih ali bolj učinkovitih poslovnih procesov, novih idej itd.), prenosa znanja (od tistih, ki znanje imajo, do tistih, ki ga potrebujejo), uporabo znanja (ustvarjanje okolja, ki spodbuja ustvarjalnost in eksperimentiranje ter podpira nove ideje), shranjevanje znanja (dokumentiranje in omogočanje dostopa do teh dokumentov) ter zaščito znanja, ki pa ne sme ustvarjati monopolov na področju dostopa do informacij. Pri prenosu, uporabi, shranjevanju in zaščiti eksplicitnega (očitnega) znanja igra pomembno vlogo informacijsko-komunikacijska tehnologija. Posebno pozornost mora učeče se podjetje posvetiti implicitnemu (tihemu, prikritemu) znanju, saj je le-tega težko dokumentirati, ker se v glavnem nahaja v glavah ljudi v obliki izkušenj zaposlenih. Zato mora podjetje razviti učinkovite načine za prenos in uporabo te vrste znanja. Teoretična spoznanja iz tega poglavja bom v praktičnem delu uporabil za analizo uspešnosti uvajanja načel učečega se podjetja v preučevanem podjetju.



6 TEORETIČNI MODELI UČEČEGA SE PODJETJA

Teoretičnih modelov za uvajanje načel učeče se organizacije je več. V nadaljevanju bodo predstavljeni: Sengejev model, model FUTURE-O in model USP 8K.

6.1 Sengejev model

Po Sengeju so učeče se organizacije tiste, v katerih ljudje neprestano izboljšujejo svoje sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, gojijo nove in elastične načine mišljenja, se počutijo svobodne v skupnih prizadevanjih in se nenehno učijo, kako se skupaj učiti (Dimovski idr. 2005, 91).

Sengejev model vključuje pet elementov, ki poudarjajo sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo, mentalne modele, skupno vizijo ter timsko učenje.

- *Sistemsko mišljenje* nam omogoča, da na bolj ustvarjalen način dobimo vpogled v vzorce in odnose ali pa jih spreminjamo z namenom trajne konkurenčne prednosti. Za razliko od tradicionalnih analiz, ki se osredotočajo na posamezne dele, sistemsko mišljenje omogoča videnje celotne slike (interakcije med sistemi) in ne le preproste zveze med vzroki in posledicami. Sistemsko mišljenje zahteva širok nabor znanj in sposobnost razmišljanja iz različnih zornih kotov.
- *Osebno mojstrstvo* nam pomaga neprestano oblikovati in izpopolnjevati osebno vizijo, osrediniti energije, razvijati potrpežljivost in bolj objektivno obravnavati realnost. Osebna odličnost je sestavljena iz osebne vizije, ustvarjalne napetosti in zavezanosti resnici (Dimovski idr. 2005, 91). Prakse osebnega mojstrstva se začnejo z radovednostjo in gorečnostjo posameznika. Pomembni sestani deli osebnega mojstrstva so: zavedanje in gojenje individualnih želja, premoščanje prepada med vizijo in realnostjo, ustvarjalna napetost, zavezanost resnici in uporaba podzavesti in intuicije. Osebno mojstrstvo je vseživljenjski proces učenja (Dimovski idr. 2005, 305).
- *Mentalni modeli* so temeljne predpostavke, vrednote, prepričanja, norme in predstave, ki so globoko zakoreninjene v posamezniku. Vplivajo na posameznikovo razumevanje realnosti in uresničevanje akcij. Posameznike povezujejo v podoben način razmišljanja in reševanja problemov. Mentalni modeli določajo, kako vidimo situacijo. Pomembni so zato, ker lahko zavirajo spremembe. Zato se morajo podjetja zavedati nujnosti spreminjanja mentalnih modelov, saj se lahko le-ti v sedanjem času naglih sprememb, za podjetje lahko izkažejo kot zelo nevarni. Če želi organizacija spremeniti mentalne modele, mora razviti nove načine videnja in razumevanja realnosti, mora biti dovolj fleksibilna in odprta za okolje. Mentalni modeli od ljudi zahtevajo, da se učijo

odprte in asertivne komunikacije, od organizacije pa, da gradi prilagodljivo in sodelovalno kulturo.

- *Skupna vizija* organizacije je projekcija organizacije v prihodnosti, ki smiselno povezuje in izraža pomembne in dolgoročne interese pomembnih udeležencev (Biloslavo 2006, 104-106). Lahko jo primerjamo s svetilnikom, proti kateremu pluje ladja. Skupna vizija posameznike v organizaciji usmerja in jim daje energijo. Člani organizacije se ji zavežejo, če odseva njihovo osebno vizijo. Zaradi tega je pomembno, da je vizija organizacije skupna in ni samo v glavah managerjev. Če se individualna in organizacijska vizija ne ujemata, posameznik ne bo deloval skladno s cilji organizacije. Ker je osebna zavezanost skupni viziji tako zelo pomembna, morajo učeče se organizacije prevzemanju skupne vizije posvečati posebno pozornost. Pomembno vlogo v tem procesu ima dvosmeren dialog med managerji in ostalimi zaposlenimi v podjetju.
- *Timsko učenje* je učenje posameznikov, vključenih v timsko delo (Dimovski idr. 2005, 91). Po Sengeju je osnovna enota, ki se v podjetju uči, tim, ne pa posameznik (Senge 1990, 10). Učenje ne pomeni zgolj odnosa učitelj – učenec. Učenje v sodobnem pomenu besede pomeni spreminjanje vedenja in izhaja iz izkušenj. Izkušnje lahko pridobivamo na različne načine. Model procesa učenja ima štiri faze: konkretna izkušnja, razmišljajoče opazovanje, abstraktna konceptualizacija, aktivno eksperimentiranje (Dimovski idr. 2005, 306-307). Posamezniki razvijejo osebne sloge učenja, v katerih so posamezne faze lahko različno poudarjene. Zato zahteva uspešno timsko učenje dialog med člani tima. Člani se učijo drug od drugega, skupaj razmišljajo o problemih in dobivajo povratne informacije od drugih članov tima. Na ta način se lahko timi uspešno učijo, čeprav vsak njihov posameznih član razmišlja drugače in se uči na drugačen način. Timsko učenje posameznike usmerja v doseganje zelenih rezultatov, temelji pa na osebni odličnosti in skupni viziji.

6.2 Model FUTURE-O

Model FUTURE-O je nastal kot odgovor na potrebe managementa, da bi v praksi lažje udejanjali načela učeče se organizacije. Managerji si take organizacije teoretično sicer predstavljajo brez večjih problemov, vendar jih težko dejansko ustvarijo in ohranijo (Dimovski idr. 2005, 123). Gre za prvi slovenski celoviti model, ki vključuje sedem elementov in vodi do polno razvite učeče se organizacije. Od prejšnjih praks in tehnik se zelo razlikuje, saj namesto faznega uvajanja koncepta, zahteva celovito uresničevanje koncepta učeče se organizacije ter poudarja celovitost in povezanost vseh procesov in zaposlenih na poti od vertikalnega k procesnemu organizacijskemu ustroju, ki temelji na organizacijskem učenju. Model temelji na molekularnem mrežnem

pristopu, ki zahteva medsebojno in hkratno sodelovanje vseh članov učeče se organizacije v vseh procesih (Dimovski idr. 2005, 123-125).

Model sestavlja sedem elementov:

1. postavitve temeljev za začetek procesa reorganizacije v učečo se organizacijo,
2. izgradnja podpornih okolij,
3. oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev,
4. proces vodenja pri oblikovanju klime za širjenje organizacijskega znanja,
5. oblikovanje in implementacija modela učeče se organizacije,
6. spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov,
7. (za)sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske kulture.

Prvi element: Postavitve temeljev za začetek procesa reorganizacije v učečo se organizacijo: obsega predvsem analizo procesa strateškega managementa, podporo vrhnjega managementa organizaciji na poti h konceptu učenja, izpolnitev pogojev za organizacijsko spremembo, oblikovanje strateškega tima za spremembe, ocene želenih poslovnih potreb poslovanja in pregled vrzeli in (ne)učinkovitosti obstoječe organizacije. Dobro je, da v organizaciji najprej izvedejo Lakmusove teste, na osnovi katerih ugotovijo, ali je podjetje učeča se organizacija ali ne. Prav tako morajo managerji preučiti vlogo organizacijskega učenja, proces organizacijskega učenja, oziroma stopnje, po katerih se razvija (pridobivanje informacij, interpretiranje informacij in uporaba informacij) in ovire, ki mu pogosto stojijo na poti (nezaznavanje, filtriranje, pomanjkanje izmenjave informacij) ter pogoje, ki ga omogočajo in podpirajo (prepoznavanje in sprejemanje razlik, pravočasne in neolepšane povratne informacije, spodbujanje inovativnega razmišljanja, dopuščanje napak in spodrseljajev).

Drugi element: Izgradnja podpornih okolij: Zaradi molekularne narave modela FUTURE-O, lahko vse njegove elemente udejanjamo kadarkoli. Izkazalo pa se je, da je drugi element zaradi svoje zahtevnosti, med pomembnejšimi, a zato tudi med zanimivejšimi. Zaposleni v tem elementu prevzemajo pobude za stalno učenje in prenašajo dobre prakse drugim članom organizacije. Tako nastaja interaktivni sistem dobrih praks, skritih znanj oziroma izkušenj in eksplicitnih navodil. Napredne učeče se organizacije s sodobnimi analizami socialnih mrež ugotavljajo vrednost socialnega kapitala in nato sistematično razvijajo kazalnike za vrednotenje naložb v znanje. V drugem elementu je še posebej poudarjena vloga informacijsko-komunikacijske tehnologije.

Tretji element: Oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev: Strateško planiranje je najpomembnejša funkcija v procesu managementa učeče se organizacije. Predstavlja temelj preostalim: organiziranju, vodenju in kontroliranju. Moderni pristopi k strateškemu planiranju težijo k decentralizaciji planskega osebja, ki

jih oblikuje nižji management. Uspešne sodobne učeče se organizacije so storile še korak dlje in so v procese planiranja vključile vse strukture podjetja. To se je pozitivno odrazilo na njihovi organizacijski kulturi, saj le-ta poudarja zaupanje in vrednote, ki temeljijo na predanosti postavljenim strateškim ciljem. Ti cilji niso samo deklarirani cilji vodstva podjetja, temveč so jih za svoje sprejeli vsi zaposleni.

Četrty element: proces vodenja pri oblikovanju klime za širjenje organizacijskega znanja: Pozornost usmerja na posameznika. Vsebuje pregled izzivov, s katerimi se srečujejo vodje, saj je njihova naloga, da izkoristijo posebna znanja, spretnosti in sposobnosti vsakega člana v učeči se organizaciji ter morajo spodbujati interes, pobude, razprave in prizadevanje za stalno učenje. Ravnanje z ljudmi pri delu je najpomembnejše področje vodenja. Novi izzivi se pojavljajo predvsem pri razvoju motivacijskih shem in sistema nagrajevanja. Vodje oblikujejo forume za učenje, dogodke, ki so namenjeni pospeševanju učenja. Znati morajo uporabljati metode spraševanja, poslušanja in odgovarjanja, saj so to njihova osnovna orodja za oblikovanje razprav in s tem spodbujanja aktivnega učenja. Biti morajo odprti za različna stališča in ne smejo vsiljevati svojih lastnih mnenj in predsodkov. Razen tega se morajo navaditi na surove, neprečiščene podatke, saj bodo lahko le na ta način druge spodbujali k aktivnemu učenju.

Peti element: oblikovanje in implementacija učeče se organizacije: Oblikovanje in implementacija sta pomembna elementa pri udejanjanju učeče se organizacije. Dejansko pomenita jedro modela FUTURE-O. Če želimo izboljšati poslovne rezultate, je treba koncept uresničiti v praksi. Na voljo so različna orodja, najpogosteje opolnomočenje zaposlenih in participativno vodenje, odprte komunikacije za pretok informacij in znanj, organizacijsko kulturo odprtosti, zaupanja in sodelovanja, skupno vizijo, prakse osebne mojstrstva, timsko učenje ... Vedno večjo veljavo pridobiva IKT in prehod iz funkcionalne ali divizijske organiziranosti v procesno.

Šesti element: spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov: Kontrola je potrebna, saj nam pove, kam so nas določene akcije pripeljale in kam je smiselno iti naprej. Proces nadzora ne sme biti birokratski. Prepoznati moramo skladnost ciljev posameznika s cilji timov in organizacije. Uporabiti moramo sodobne pristope za spremljanje uspešnosti tako s finančnega kot nefinančnega vidika. Primerjamo se lahko z najboljšimi iz naše branže ali na splošno s ciljem povečati intelektualni kapital in vrednost podjetja nasploh.

Sedmi element: (za)sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske kulture: Managerji morajo vzdrževati zmagovalni potencial, vsi zaposleni pa se morajo prilagoditi nenehni kulturi učenja. Še posebna pozornost velja implicitnemu znanju. Treba je poskrbeti za trajno izmenjavo in širitev medorganizacijskih znanj in izkušenj. Pri tem ima posebno vlogo integracijski manager, ki deluje prek medorganizacijskih sistemov povezovanj.

6.3 Model USP 8K

Model USP 8K je razvil Inštitut USP iz Ljubljane. Raziskave v uveljavljenih slovenskih podjetjih so namreč pokazale, da so v večini prisotni zametki oziroma posamezni elementi učečega se podjetja, da pa so le-ti nepovezani, slabše prepoznavni, kratkoročno usmerjeni in brez razvojne naravnosti. Model USP 8K je odgovoril na vprašanja: kako naj ambiciozno, v svetovnem merilu konkurenčno podjetje postane učeče se podjetje? Kako naj razvija svojo infrastrukturo, da bo odprto za nenehno učenje, nova znanja in miselne spremembe? Katerim procesom in sistemom mora dati prednost?

Model USP 8K predstavlja enostaven in sistematičen koncept uvajanja učečega se podjetja v prakso. Omogoča preglednost vseh nujnih elementov učečega se podjetja, ki morajo delovati celovito in med seboj povezano. Primeren je za različne vrste organizacij (po vrsti in velikosti). Sestavljen je iz osmih zaporednih korakov, ki nas vodijo do učečega se podjetja. Vsak posamezni korak je sestavljen iz skupka aktivnosti, ki jih je treba izvesti in vpeljati v celotno podjetje (Peršak 2006, 171-173).

Prvi korak: Pristop k učečemu se podjetju

Vodstvo podjetja sprejme Listino učečega se podjetja, s katero se zaveže, da bo delovalo v skladu z načeli učečega se podjetja.

Drugi korak: Analiza stopnje USP in okvirni program USP

Na podlagi strateške analize stanja (z vidika USP) se izdela okvirni program (nabor temeljnih projektov) uvajanja in razvoja učečega se podjetja. Program potrdi vodstvo podjetja.

Tretji korak: Postavitev podpornih okolij in organizacija projekta USP 8K

Vodstvo podjetja imenuje projektni svet USP in projektne time, ki začnejo z lastnim usposabljanjem in izdelovanjem programskih vsebin. Izvede se prvo celovito informiranje o projektu in pridobivanje podpore med zaposlenimi.

Četrti korak: Ustvarjanje strateške infrastrukture učečega se podjetja

Vodstvo podjetja izda in sprejme tako imenovani strateški credo (oblikuje vizijo, poslanstvo, cilje, strategije ... kot strateško platformo za novo razvojno obdobje). Pri tem vodstvo nameni posebno pozornost komunikaciji oziroma participaciji sodelavcev. Izvesti je potrebno strateško analizo organizacijske kulture in postaviti cilje in poti njenega nadaljnjega razvoja.

Peti korak: Vzpostavitev komunikacijskega sistema

V podjetju se vzpostavi celovita komunikacijska mreža in to na vseh ravneh organizacije. Pri tem je pomembna predvsem sprostitev ovir za nemoteno komunikacijo.

Šesti korak: Postavitev mreže sistemskih projektov učečega se podjetja

Osrednjo vlogo ima projekt gospodarjenja z znanjem. Nadvse pomembno je, da projekte vodimo mrežno, v medsebojni povezavi kot celovit sistem.

Sedmi korak: Ocenjevanje stanja in utrjevanje sprememb

Ponovno ocenimo stanje, ki smo ga dosegli do tega koraka. Tej oceni pravimo tudi kontrolna točka. Ugotovimo uspešnost uvedenih sprememb, okrepijo se aktivnosti na področjih, kjer z rezultati nismo zadovoljni. Hkrati pa utrjujemo pozitivne dosežke oz. premike.

Osmi korak: načrtovanje nadaljnjega dolgoročnega razvoja učečega se podjetja

Z osmim korakom zaokrožimo »kulturni obrat« učečega se podjetja. S temeljito analizo se dotaknemo vseh ključnih elementov USP in začnemo načrtovati prehod na višjo razvojno stopnjo.

Modelov za uvajanje učečega se podjetja je več. Sengejev model predstavlja osnovo vsem ostalim modelom. Je razmeroma preprost in predstavlja dobro osnovo za udejanjanje učeče se organizacije. Senge je izhajal iz splošne teorije sistemov in trdil, da je sistemska miselnost ključ do integracije razuma in intuicije (Tavčar 2005, 43). Model Future-o je prvi slovenski celovit model, ki preko sedmih elementov vodi do popolnoma razvite učeče se organizacije. Od ostalih modelov se razlikuje po molekularnem pristopu, ki ne zahteva zaporednega (faznega) udejanjanja posameznih korakov, ampak medsebojno in hkratno sodelovanje vseh članov učeče se organizacije v vseh procesih (Dimovski idr. 2005, 123-124). Je nekoliko bolj podroben kot Sengejev model. Model USP 8K je prav tako plod slovenskega znanja. Gre za preprost in sistematičen pregled uvajanja koncepta učečega se podjetja v prakso. Model omogoča preglednost vseh nujnih elementov učečega se podjetja, ki morajo delovati celovito in med seboj povezano. Prav tako omogoča objektivno in razmeroma preprosto oceno stopnje uvedbe modela v podjetju. V podjetju Comet, d. o. o. smo se za model USP 8K odločili predvsem zaradi njegove razširjenosti v slovenskih proizvodnih podjetjih (pobuda za ustanovitev Inštituta USP je prišla prav iz slovenskega gospodarstva in Gospodarske zbornice) in ker je Inštitut USP nudil zelo dobro podporo pri uvajanju tega modela.

7 UVAJANJE NAČEL USP V PODJETJU COMET, d. o. o.

V podjetju Comet, d. o. o. smo se odločili, da se podamo na pot sistematičnega uveljavljanja načel učečega podjetja. Čeprav so v podjetju že pred tem obstajali zametki nekaterih načel učečega se podjetja, so ti nastajali spontano, kot rezultat delovanja nekaterih posameznikov, vendar pa te aktivnosti niso bile sistematične in niso obsegale vseh poslovnih procesov, še manj pa celotnega podjetja.

7.1 Zgodovina in organiziranost podjetja

7.1.1 Zgodovina podjetja

Comet, d. o. o. Zreče se uvršča med vodilne evropske proizvajalce vseh vrst umetnih brusov. Na področju proizvodnje rezalk in brusnih plošč v smolnem vezivu pa je največji proizvajalec v Evropi. Podjetje zaposluje približno 700 delavcev. Razen tovarne na lokaciji Zreče in Loče, ima podjetje svoje prostore tudi v Avstriji in Nemčiji. Več kot 80 odstotkov vseh proizvodov podjetje izvozi (največ v države Evropske unije pa tudi v mnoge druge države po vsem svetu). Podjetje je imetnik certifikatov ISO 9001:2000 in ISO 14000. Ustanovljeno je bilo leta 1958 in sicer za potrebe kovaške industrije. Nadaljnji pomembni zgodovinski mejniki so:

1968: osvojen proizvodnja brusov v bakelitnem vezivu;

1983: pričetek razvoja diamantnih brusov v galvanski in smolni vezi, leto kasneje pa tudi zagon nove proizvodnje steklenih tkanin za potrebe brusne industrije ter proizvodnje brusov v keramični vezi;

1992: pridobitev certifikata ISO 9001 (med prvimi podjetji v Sloveniji);

1995: investicija v povečanje kapacitet in modernizacija proizvodnje tehničnih tkanin v Ločah. Zaključek privatizacije in registracija delniške družbe;

1998: pričetek intenzivnega posodabljanja tehnologije s prvo robotizacijo proizvodnje v enoti Flex;

2002: Comet pridobi večinski lastniški delež v družbi Idnina v Makedoniji in tam organizira proizvodnjo manj zahtevnega asortimana brusnih izdelkov. Kasneje se naložba izkaže za neuspešno;

2004: sprememba lastniške strukture, izguba največjega kupca ter enomesečna stavka. V hčerinski družbi Idnina v Makedoniji je uveden stečajni postopek;

2007: družba Avtotehna, d. d. iz Ljubljane prevzame podjetje. Preoblikovanje podjetja iz delniške družbe v družbo z omejeno odgovornostjo.

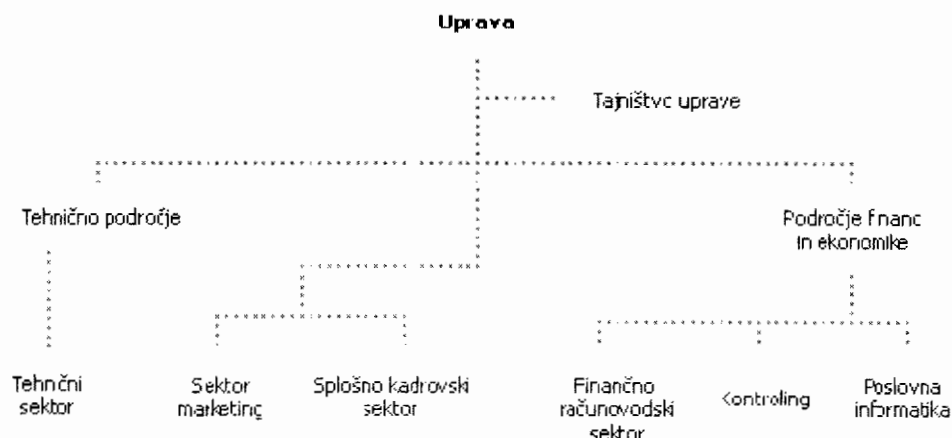
7.1.2 Organiziranost podjetja

Principi organiziranosti družbe:

- Ploska organiziranost: do štiri ravni vodenja, pregledna organiziranost z razmejevanjem zadolžitev na vseh vodstvenih ravneh.
- Procesno zasnovana organiziranost: krepitev procesnih povezav v smislu dopolnjevanja funkcijske organiziranosti z ustanavljanjem procesnih timov in opredeljevanjem lastnikov procesov.
- Sistem neposrednih povezav med organizacijskimi ravni: sodelovanje med delovnimi področji v različnih organizacijskih enotah.
- Centralizacija, delegiranje, decentralizacija:
 - centralizacija podpornih sistemov in skupnih pravil pri delovanju družbe,
 - delegiranje pristojnosti in odgovornosti za izvedbo že sprejetih odločitev,
 - decentralizacija pooblastil in odgovornosti za načrtovanje, organiziranje, koordiniranje ter nadziranje dela in poslovanja na operativni izvedbeni ravni
- Enoten postopek spreminjanja organizacijske strukture: pravila za sprotno obvladovanje in posodabljanje organizacijske strukture pred izvedbo organizacijskih sprememb na makro, mezzo in mikro ravni poteka preko skrbnika sistema.

Podjetje ima funkcijsko organizacijsko strukturo. Makroorganizacijska zgradba je razvidna iz organigrama družbe, ki prikazuje členitev skupnega poslovanja družbe na sektorje in štabne službe.

Slika 7.1 Organigram podjetja Comet, d. o. o.



Vir: Comet, d. d. 2007b, 8.

Za podjetje je značilna tudi procesna delitev dela na temeljne in podperne procese. Delitev na procese je bila uvedena v fazi uvajanja standarda ISO 9001:2000.

Tabela 7.1 Izobrazbena struktura zaposlenih v Comet, d. o. o.

Stopnja izobrazbe	Delež
Nekvalificiran	10,30 %
Polkvalificiran	16,07 %
Kvalificiran	38,69 %
Srednja	24,25 %
Višja	4,16 %
Visoka	6,39 %
Magisterij	0,14 %

Vir: Comet, d. d. 2007a, 23

7.2 Vizija in poslanstvo podjetja

Vizija: Comet, bo med vodilnimi evropskimi proizvajalci s področja kakovostnih umetnih brusov in tehničnih tkanin. Položaj na tržišču bomo utrjevali z odličnostjo v poslovanju ter odzivnim izpolnjevanjem zahtev in pričakovanj kupcev, tudi na najzahtevnejšem tehnično tehnološkem nivoju. Z ustvarjanjem primernega donosa iz poslovanja posameznih strateških programskih enot ter z racionalnim financiranjem poslovanja, bosta zagotovljeni potrebna stabilnost in trajnost poslovanja družbe (Comet, d. d. 2007b, 6).

Poslanstvo: našim kupcem zagotavljamo kakovostne izdelke s področja umetnih brusov in tehničnih tkanin. Visoka kakovost naših izdelkov izhaja iz tradicije in inovativnosti skozi leta našega razvoja. Pomeni našo trajno konkurenčno prednost in

garancijo kupcu, da je dobil tehnološko dovršen izdelek. Pričakovanja kupcev izpolnjujemo skozi popolno obvladovanje poslovnih procesov in celovito ponudbo. Smoter našega poslovanja vidimo v trajnem ustvarjanju dovolj velike dodane vrednosti, ki bo ob uravnoteženih načelih delitve omogočala lastnikom dolgoročno povečevati vrednost premoženja, zaposlenim pa stimulatивно okolje. V okolje, v katerem poslujemo, vstopamo družbeno odgovorno in s svojim ravnanjem razvijamo in utrjujemo prepoznavno pozitivno identiteto in mednarodni ugled podjetja (Comet, d. d. 2007b, 6-7).

7.3 Temeljne vrednote podjetja

V središču naše pozornosti so kupci. Za njihovo zadovoljstvo in zvestobo smo odgovorni vsi zaposleni, vse sodelavke in sodelavci. Poznamo, razumemo in spoštujemo želje naših kupcev. Nanje se odzovemo v najkrajšem možnem času (Comet, d. d. 2007b, 18, 19).

Temeljne vrednote podjetja so:

- **Kakovost:**
 - Na vsakem koraku skrbim za kakovost izdelkov in zvestobo naših kupcev.
 - Do zastavljenega cilja, do pričakovane kakovosti izdelkov grem po najkrajši možni poti, z največjim možnim izkoristkom virov, ki so mi na voljo.
- **Odgovornost:**
 - Sem natančen in skrben v odnosu do sodelavcev in do vseh, ki me obkrožajo v mojem delovnem okolju. Vestno ravnam s sredstvi, ki so mi zaupana v uporabo.
 - Z orodji, energijo in drugimi viri ravnam kot dober gospodar.
- **Sodelovanje:**
 - Spoštujem sodelavke in sodelavce, jim zaupam in pomagam.
 - Sodelavce informiram o vsem, kar morajo vedeti za dobro opravljene naloge posameznikov, skupin in celotnega poslovnega sistema.
 - Sodelujem z drugimi, da bo naša prihodnost varna in stabilna.
- **Znanje:**
 - Zavedam se, da bom le s stalnim usposabljanjem, izmenjavo znanj ter izkušenj lahko dosegel zastavljene cilje in prispeval k uspešnemu poslovanju.
 - Aktivno iščem nova znanja ter k temu spodbujam tudi vse sodelavce.
- **Ustvarjalnost:**
 - Prizadevam si za izboljšave na vseh področjih delovanja.

- Iščem nove in boljše poti za večjo učinkovitost dela.

7.4 Predstavitev uvajanja koncepta USP v podjetju

Vodstvo podjetja je sprejelo odločitev, da stopi na pot uveljavljanja načel učečega se podjetja. K sodelovanju smo povabili Inštitut USP (Inštitut ne deluje več). Uporabili smo metodologijo Inštituta USP (USP 8K) in sicer v skladu s standardi USP S-10, navedenimi v 4. poglavju naloge.

Oblikovanje tima USP

Po podpisu zaveze vodstva, da bo delovalo v skladu z načeli učečega se podjetja, smo pristopili k oblikovanju tima USP. Tim vodi direktorica splošno kadrovskega sektorja, člani pa so sodelavci iz različnih področij iz celotnega podjetja: izobraževanje, razvoj zaposlenih, management idej (inovacije), kakovost (standardi), tehnologija, marketing, predstavnik sveta delavcev in sindikata.

Predpresoja po standardih USP S-10 – ugotovitve in priporočila tima USP

Najprej je tim opravil predpresajo in ugotovil, kje so naše pomanjkljivosti in prednosti. Ob izvajanju analize smo ugotovili, da nekatere aktivnosti, ki naj bi jih izvajalo učeče se podjetje, že izvajamo, nekatere procese bo potrebno uskladiti s standardom, določene ponovno oživiti, nekatere pa opustiti.

Predpresajo je tim opravil v skladu s standardi USP S-10 (Inštitut USP 2005, 20-29):

Standard 1: Vizija znanja in učenja

Ugotovitve:

- zaposleni ne prepoznajo vizije, poslanstva, ciljev,
- neopredeljena so strateška znanja za izvedbo strateškega načrta,
- vizija znanja ni opredeljena,
- ni načrta za uvajanje USP,
- v strateškem načrtu ni zapisane strategije upravljanja s človeškimi viri (HRM),
- izvaja se pomanjkljivo ciljno vodenje,
- ni povezanosti med sistemi v podjetju.

Priporočila:

- izhajajo iz ugotovitev

Standard 2: Vodenje v USP

Ugotovitve:

- ni prepoznanega vodstvenega potenciala,
- vodje ne skrbijo za razvoj zaposlenih,
- neuporaba orodij za vodenje,

- nezadostna usposobljenost vodij kot nosilcev odgovornosti (manjkajo vodstvene kompetence),
- odsotnost timskega dela,
- vodje ne podpirajo v zadostni meri vrhnjega managementa,
- manjkajo relacije: svet delavcev, sindikati do baze,
- nezadostno komuniciranje o strategijah, ciljih v smislu učenja.

Priporočila:

- merjenje vodstvenega potenciala na vseh nivojih (»360 stopinj« za zaposlene in »Assessmnet« za novo zaposlene),
- kompetence (definiranje in merjenje).

Standard 3: Organizacijska kultura USP

Ugotovitve:

- vrednote podjetja niso postavljene,
- vrednote vodij niso prepoznane,
- načrt dela s posameznimi orodji (odgovorni, roki (kdaj), cilji),
- negativno ozračje za spremembe,
- negativna ocena odnosov med vodstvom in zaposlenimi,
- prenizka motivacijska zavzetost,
- premalo dosledni pri odpravljanju slabosti,
- slaba kultura glede samoiniciativnosti in inovativnosti.

Priporočila:

- priporočila izhajajo iz šibkih točk,
- izboljšanje/spremembo organizacijske kulture je potrebno načrtovati in spremljati,
- izvedba ukrepov, predlaganih v analizi raziskave organizacijske kulture in klime.

Standard 4: Celovit in sistemski pristop pri vodenju sprememb

Ugotovitve:

- slabo načrtovanje in izvajanje izboljšav na vseh ravneh in v vseh procesih,
- slabo zastavljeni cilji (kaskadiranje),
- izvajanje (ne izkoriščamo »dobre prakse« in sistemske vpeljave),
- nadzor (poročanje, analiziranje), ukrepanje (nedoslednost, neprevzemanje odgovornosti),
- matrika veččin (je ni),

- podatek, kolikšen je doprinos sprememb k rezultatu poslovanja,
- ni spodbujanja s strani vodstva.

Priporočila:

- priporočila izhajajo iz šibkih točk,
- vrednostni sistem (spremembe),
- predstavitev analiz, poročil, nenehnih izboljšav vsem ravnam (management idej, interne presoje),
- obdržati in dodelati BSC kazalnike,
- metode vodenja sprememb se izpišejo (interna potrdila, interna presoja).

Standard 5: Motivacijsko okolje v USP

Ugotovitve:

- kriteriji ocenjevanja (potrebno jih je prevetriti),
- povezanost s cilji, strategijo,
- nematerialne spodbude,
 - nedorečeni kriteriji,
 - vrste – nepregledno.
- premalo je timskega dela.

Priporočila:

- priporočila izhajajo iz šibkih točk,
- katalogizacija nematerialnih spodbud,
- sistem nagrajevanja,
- letni ocenjevalni razgovor (preverjanje doseganja zastavljenih ciljev),
- prenova organizacijskega predpisa o projektnem delu.

Standard 6: Organizacijsko učenje ali procesi pridobivanja novega znanja

Ugotovitve:

- ni opredelitve ključnih znanj (želenih in trenutnih),
- ni povezave med strategijo in ključnimi znanji,
- neučinkovit prenos znanj znotraj OE in med posameznimi OE,
- negativna organizacijska klima za izobraževanje.

Priporočila:

- opredelitev ključnih znanj v odvisnosti od strateškega načrta,
- temeljita priprava plana izobraževanj,
- izvedena izobraževanja,

- prenova starih načinov spremljanja/vrednotenja izobraževanj.

Standard 7: Gospodarjenje z znanjem

Ugotovitve:

- nesistematičnost pri virih znanja (zakladnica znanj, revije, knjige, institucije),
- znanja posameznika niso sistematično zapisana,
- podjetje slabo preverja znanja glede na stopnjo zadovoljstva, obvladovanja znanja in implementacije v praksi (npr. povečanje produktivnosti),
- podjetje delno pristopa k implementacijam znanj, predlogov ipd.,
- podjetje delno meri hitrost prenosa znanja v izdelke in storitve in podatkov ne uporablja za izboljšanje odzivnosti.

Priporočila:

- enaka kot pri standardu 6

Standard 8: Merjenje učinkovitosti naložb v znanje

Ugotovitve:

- kazalniki so, ni pa ciljanih vrednosti,
- merjenje učinkovitosti naložb v znanje (po vrstah izobraževanj).

Priporočila:

- izhajajo iz pomanjkljivosti

Standard 9: Poslovna uspešnost in privlačnost USP

Ugotovitve:

- izvajanje korektivnih ukrepov

Priporočila:

- večja promocija navzven (kot družba - sistemi, ugled)

Standard 10: Osebnostna in poslovna priložnost vsakomur

Ugotovitve:

- sistem kompetenc (potrebno je vzpostaviti dejansko in želeno stanje),
- nimamo individualnih in skupinskih razvojnih načrtov.

Priporočila:

- izhajajo iz pomanjkljivosti

Akcijski načrt tima USP po opravljeni predpresoji

Po opravljeni empirični analizi je tim pripravil akcijski načrt, ki ga je predstavil vodstvu podjetja. Vodstvo je akcijski načrt v celoti potrdilo. Izbrani sta bili dve ključni področji, in sicer vodenje in organizacijska kultura.

Na področju vodenja smo v podjetju:

- izdelali profil vodij,
- za vodje izvedli oceno po metodi 360 stopinj in izdelali akcijske načrte v smeri izpopolnjevanja profila vodenja,
- izdelali standard vodenja (opredelitev dela z ljudmi, razgovori, opozorila ...) ter pričeli izvajati šolo vodenja,
- pričeli z uvajanjem ciljnega vodenja.

Na področju organizacijske kulture smo:

- na vidnih mestih v podjetju postavili panoje, na katerih je zapisana vizija in poslanstvo podjetja,
- izdelali priročnik za vse zaposlene,
- oblikovali vrednote podjetja ter slogan: »Sodelovanje, znanje in odgovornost so naše iskre za prihodnost«,
- oblikovali lik Cometovca ter pripravili kriterije za izbor »Naj Cometovec«,
- izvedli merjenje organizacijske klime (SIOK).

Razen tega smo:

- oblikovali strategijo znanja in učenja,
- oblikovali strategijo HRM,
- izdelali matrike znanj in veščin ter pristopili k izdelavi kompetenčnih profilov,
- prenovili pristop k izdelavi planiranja izobraževanj (popis potrebnih znanj),
- pristopili k prenovi starih načinov spremljanja oz. vrednotenja izobraževanj,
- izdelali katalog znanj in posodobili informacijsko podporo - izobraževalni center,
- pričeli s prenovo sistema komuniciranja (prenova internega glasila, izvajanje rednih sestankov ...),
- pričeli z merjenjem potenciala ključnih kadrov v podjetju ter s pripravo individualnih razvojnih načrtov.

7.5 Analiza uspešnosti uvajanja modela USP v podjetju Comet, d. o. o.

Stopnjo uspešnosti uvajanja načel USP v podjetju Comet, d. o. o. bom analiziral na podlagi standardov USP S-10, ki so bili uporabljeni pri predpresoji. Ocena stanja v

podjetju bo temeljila na empirični analizi, ki jo je po končani predpresoji izdelal tim USP, na moji analizi anket tima USP (anketa je bila opravljena leta 2007 in sicer na vzorcu 45 sodelavcev iz sektorja marketing in strokovnih sodelavcev iz proizvodnega sektorja; anketna vprašanja se nahajajo v prilogah naloge), in anketi za merjenje organizacijske klime v podjetju (anketa je bila opravljena leta 2008 in sicer na vseh zaposlenih v podjetju; anketna vprašanja se nahajajo v prilogah naloge) ter na moji empirični analizi poznavanja razmer v podjetju.

Na anketnih listih v obeh anketah so zapisane trditve, ki so jih anketiranci, glede na stopnjo svojega strinjanja/nestrinjanja s trditvijo, ocenjevali s točkami od 1 (»sploh se ne strinjam«) do 5 (»popolnoma se strinjam«). Na ta način smo prišli do poprečnih ocen za vsako trditev iz ankete.

Standard 1: Vizija znanja in učenja

Za podjetje Comet, d. o. o. je značilno, da ima jasno definirano izjavo o poslanstvu in viziji podjetja, izdelan ima strateški načrt, ki temelji na konkurenčnih prednostih, ki jih je podjetje zaznalo na podlagi SWOT analize podjetja. Na nivoju podjetja je sicer definirana vizija znanja in učenja (Comet, d. o. o. 2007, 7), vendar le-ta ni sistematično konkretizirana na operativnem nivoju. Prav tako je bil na nivoju podjetja definiran katalog ključnih znanj, vendar pa je iniciativa v zvezi z njegovo konkretizacijo prepuščena posameznim vodjem in sicer v obliki letnega plana izobraževanj njihovih podrejenih. Podjetje ima jasno opredeljen načrt uvajanja in izvajanja koncepta USP.

Anketa tima USP je pokazala razmeroma visoko strinjanje anketirancev s trditvijo, da so seznanjeni z izjavo o poslanstvu in vizijo podjetja (3,43) ter s strateškim in razvojnim načrtom podjetja (3,45). Podoben rezultat je dalo tudi merjenje organizacijske klime, kjer so anketiranci podobno trditev ocenili s 3,66, trditev, da zaposleni cilje organizacije sprejemajo za svoje pa s 3,25. Slabo pa je bila ocenjena trditev, da pri postavljanju ciljev, poleg vodij, sodelujejo tudi ostali zaposleni (2,79), kar predstavlja največjo pomanjkljivost v izpolnjevanju pogojev tega standarda.

Standard 2: Vodenje v USP

Analiza tima USP je pokazala, da podjetje nima izdelane jasne strategije vodenja. Vodje znotraj posameznih organizacijskih nivojev ne delujejo dovolj koordinirano. Prav tako ni jasne koordinacije med najvišjim vodstvom podjetja in posameznimi vodji. Vodenje je prepuščeno sposobnostim in načinu vodenja posameznih vodij. Zato tudi ni mogoče govoriti o tem, da so vodje s strani vodstva podjetja na kakršen koli način vodeni oziroma usmerjeni k načinu vodenja, ki je značilno za USP. To je zaznalo tudi vodstvo podjetja, zato je pristopilo k izdelavi plana celovitega usposabljanja vodij s področij načinov vodenja, ki so značilna za USP.

Anketa tima USP je pokazala, da je sodelovanje vodij s podrejenimi na dokaj zadovoljivem nivoju. Trditev, da vodje vključujejo svoje sodelavce v reševanje ključnih problemov – izzivov, je prejela oceno 3,28. Podobna ugotovitev izhaja iz merjenja

organizacijske klime. Trditev, da vodje spodbujajo svoje podrejene k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo, je prejela oceno 3,54. Iz tega lahko razberemo, da anketiranci menijo, da je v podjetju sodelovanje med vodji in njihovimi podrejenimi, dokaj dobro.

Standard 3: Organizacijska kultura

Analiza tima USP je pokazala, da je v podjetju splošno sprejeto načelo usmerjenosti k zadovoljevanju želja kupcev, ki se odraža v razmeroma visoki kvaliteti izdelkov in storitev. Zaposleni se dobro identificirajo s podjetjem, ne moremo pa biti zadovoljni s stopnjo usklajenosti organizacijske kulture s strateškimi usmeritvami vodstva podjetja. V podjetju je zaznati dokaj veliko pripravljenost zaposlenih za spremembe.

To je pokazala tudi anketa tima USP, saj je trditev, da je v podjetju prisotno pozitivno ozračje za spremembe, prejela oceno 3,24. Še nekoliko bolje so trditev, da se v podjetju zavedamo nujnosti sprememb, ocenili anketiranci v merjenju organizacijske klime, saj so ji prisodili oceno 3,95. Prav tako sta bili dobro ocenjeni trditvi, da so napake med preizkušanjem novih načinov dela v podjetju, sprejemljive (3,46) in da smo zaposleni pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud (3,46).

Kot slabost lahko izpostavimo komuniciranje med zaposlenimi. Trditev »V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno« je sicer dobila dokaj dobro oceno 3,27, vendar pa so bil ostale izjave iz poglavja Notranje komuniciranje ocenjene precej slabše: »Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način« (2,96), »Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela« (2,82), »Delovni sestanki so redni« (2,57), »O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij« (2,57). Iz teh ocen je mogoče razbrati, da v podjetju sicer ni težav s »prijateljskim« komuniciranjem (kramljanjem), vendar pa zaposleni čutijo deficit v prenosu informacij, ki jih zaposleni potrebujejo pri svojem delu. Še bolj akutno pa je slabo med sektorsko komuniciranje.

Standard 4: Celovit in sistemski pristop pri vodenju sprememb

Analiza tima USP je pokazala, da na nivoju podjetja ni sistematičnega in koordiniranega sistema vodenja sprememb, izvajajo pa se določene aktivnosti v smislu upravljanja s spremembami: v okviru delavnic KVP² člani timov predlagajo spremembe oz. izboljšave na konkretnem delovnem področju in pa v okviru Managementa idej, kjer lahko vsi zaposleni prijavljajo svoje ideje. Anketa ob meritvi organizacijske klime je pokazala, da se zaposleni v organizaciji zavedajo nujnosti sprememb (3,95) ter da izdelke in storitve stalno izboljšujejo ter posodablajo (3,85). Omenjena rezultata kažeta na dokaj visoko naklonjenost spremembam v organizaciji. Zaposleni se zavedajo, da je potrebno kakovost izdelkov in storitev nenehno izboljševati. Tudi sicer so naklonjeni spremembam. To dejstvo bi moralo vodstvo s pridom izkoristiti pri svojih prizadevanjih za spreminjanje organizacijske kulture v podjetju.

Standard 5: Motivacijsko okolje v USP

Iz analize tima USP je razvidno, da ima podjetje razdelane motivacijske kriterije v okviru nagrajevanja zaposlenih. Za vsakega zaposlenega se vodi posebna evidenca njegovih nagrad. Težava je v tem, da motivacijski kriteriji niso dovolj natančno opredeljeni in je njihova interpretacija v preveliki meri prepuščena posameznim vodjem. Zato motivacijskih učinkov ni mogoče ustrezno meriti in analizirati njihove vloge pri dvigu ustvarjalnosti v podjetju. V podjetju je prisotno timsko delo, vendar ne v dovolj velikem obsegu.

Anketiranci v anketi tima USP so trditev »Vodstvo spodbuja znanje zaposlenih za dvig inovativnosti in notranjega podjetništva.« ocenili z oceno 3,16. Meritev organizacijske klime je pokazala, da v podjetju naše izdelke stalno izboljšujemo in posodabljammo (3,85), da se pričakuje, da predloge za izboljšave dajemo vsi – ne le vodje (3,70). Zelo zgovorna pa je slaba ocena trditve, da je dober delovni rezultat v naši organizaciji hitro opazen in pohvaljen (2,70), kar pomeni, da podjetje dobrega dela ne stimulira ustrezno, čeprav to za podjetje ne bi predstavljalo nobenih stroškov. Pohvala navadno nič ne stane, je pa lahko zelo učinkovita.

Standard 6: Organizacijsko učenje ali procesi pridobivanja novega znanja

Iz ugotovitev tima USP je razvidno, da podjetje sicer na različne načine stimulira izobraževanje zaposlenih (v celoti ali delno financira izobraževanje zaposlenih). Izdelan ima tudi seznam ključnih znanj, ki je usklajen s strategijami podjetja. Slabost obstoječega stanja je predvsem v tem, da v proces nenehnega pridobivanja znanj niso vključeni vsi zaposleni.

Anketiranci v anketi tima USP so trditev »V podjetju (organizaciji) sta znanje in učenje vrednoti«, ocenili z oceno 3,44. V anketi v okviru meritve organizacijske klime, so trditev, da je sistem usposabljanja dober, ocenili z oceno 3,11. Razmeroma dobro oceno (3,05) je prejela tudi trditev, da organizacija nudi zaposlenim potrebno usposabljanje za dobro opravljanja dela, medtem, ko so trditev, da se upoštevajo tudi želje zaposlenih, ocenili slabše (2,86). Iz ocen je razvidno, da zaposleni čutijo potrebo po izobraževanju, vendar v proces izobraževanja niso zajeti vsi. To je dober znak za podjetje, ki želi postati učeče se podjetje. Za učeče se podjetje je namreč značilno, da vsi zaposleni težijo k pridobivanju novih znanj in prenos le-teh po organizaciji. Na ta način organizacija krepi svoj intelektualni kapital, ki ji na tržišču prinaša konkurenčno prednost.

Standard 7: Gospodarjenje z znanjem

V podjetju so prisotni elementi gospodarjenja z znanjem (eksplicitnim) in sicer v smislu shranjevanja, varovanja in prenašanja znanja. V ta namen v podjetju uporabljajo posamezne segmente informacijskega sistema (ERP, orodja za skupinsko delo, centralno arhiviranje vseh dokumentov z vseh PC računalnikov). Kot pomanjkljivost pa navajam odsotnost opredelitve na nivoju organizacije, katera znanja so nova, katera so

strateškega pomena za podjetje in pa nedefiniranost, kdo je zadolžen za upravljanje z znanjem.

V zvezi z dostopom do znanja v podjetju, sta bili v anketi tima USP ocenjevani dve trditvi: »V podjetju (organizaciji) se zakladnica znanja ponuja na prijazen način.« (ocena 3,33) in pa: »Z dostopnostjo do znanja sem zadovoljen.« (ocena 3,24). Oceni kažeta na to, da podjetje dokaj uspešno gospodari z znanjem. Vendar gre pri teh ocenah za gospodarjenje z eksplicitnim znanjem, ki ga je lažje shranjevati in prenašati. Za podjetje pa je še večjega pomena implicitno znanje, ki se nahaja v glavah zaposlenih. Tega ni mogoče tako uspešno strukturirati in ga shraniti na elektronske medije. Implicitno znanje se v glavnem prenaša z osebnim kontaktom udeležencev. V podjetju mora obstajati primerna kultura, ki odpravlja strah pred širjenjem tihega znanja zaposlenih (skrivanje znanja).

Standard 8: Merjenje učinkovitosti naložb v znanje

Ugotavljam, da v podjetju trenutno ni na voljo sistema, ki bi na nivoju podjetja ali posameznika spremljal učinkovitost naložb v znanje. Obstaja evidenca naložb, ki bi jih lahko uvrstili med naložbe v znanje, vendar je le-ta neuporabna za vsakršne analize učinkov s tega področja. Prav tako obstaja evidenca izobraževanj vseh zaposlenih v podjetju, vendar v podjetju ni na voljo metode, s katero bi lahko ugotovili, kako učinkovito je bilo izobraževanje. Zato evalvacija pridobljenih znanj poteka zgolj v obliki letnih razgovorov med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi. To predstavlja resno pomanjkljivost, saj je za učeče se podjetje značilno, da spremlja in ocenjuje uspešnost in učinkovitost svojih naložb v znanje. Na ta način lahko svoje procese pridobivanja znanj nenehno izboljšuje in jih prilagaja svojim trenutnim in prihodnjim potrebam. Podjetje načrtuje, da se bo v prihodnje evalvacija izvajala kvartalno (vodja - strokovna služba - udeleženec, primerjava pričakovanega z dejanskim).

Standard 9: Poslovna uspešnost in privlačnost USP

Podjetje uživa v svoji branži in v lokalnem okolju dokaj velik ugled. Poznano je po razmeroma visoki kakovosti in ugodni ceni svojih izdelkov ter po varnosti delovnih mest. To trditev potrjuje podatek iz letnih poročil podjetja za zadnja tri leta, namreč, da podjetje povečuje obseg prodaje in to kljub pojavu cenovno ugodnih izdelkov iz Daljnega Vzhoda. Uspešnost poslovanja in poslovnih procesov podjetje preverja s pomočjo kazalnikov BSC.

V merjenju organizacijske klime so bile v poglavju Pripadnost, postavljene naslednje trditve: »Naša organizacija ima velik ugled v okolju.« (ocena: 3,69); »Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.« (ocena: 3,38); »Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.« (ocena: 3,35); »Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorijo o njej.« (ocena: 3,20). Iz teh rezultatov je razvidno, da zaposleni dokaj ugodno ocenjujejo položaj podjetja. To je ena izmed značilnosti učečih se podjetij. Zaposleni se morajo identificirati s podjetjem, saj bodo na ta način svoje

delovanje v podjetju podredili ciljem podjetja. Management mora to s pridom izkoristiti za uvajanje sprememb v podjetju.

Standard 10: Osebnostna in poslovna priložnost vsakomur

Podjetje sicer spodbuja pridobivanje znanj in veščin, vendar je ta spodbuda preveč prepuščena odločanju vodjem posameznih sredin v podjetju. Na nivoju podjetja je bil definiran seznam strokovnih znanj, ki so za podjetje strateškega pomena, vendar gre zgolj za seznam s področja pridobivanja formalne izobrazbe zaposlenih. Podjetje ima uveden sistem kompetenc zaposlenih, vendar le-ta še ni v celoti zaživel. Posamezni zaposleni lahko skupaj s svojim vodjem, v okviru rednih letnih razgovorov, ugotovi, kako še izboljšati svojo učinkovitost. Podjetje ima definirane kriterije napredovanja (točkovanje, kriterij uspešnosti v dveh zaporednih letih ...). Namen napredovanj je nagraditi najboljše. Obstoječ sistem nagrajevanja temelji na teorijah, da bi naj bilo v vsakem podjetju med zaposlenimi 10 % najboljših in 10 % najslabših. Postopek napredovanj v podjetju ni povsem ustrezen, saj je število možnih napredovanj po posameznih sredinah na ta način vnaprej pavšalno določeno in sicer glede na število zaposlenih v posamezni enoti in ne glede na dejansko uspešnost posamezne sredine.

7.6 Priporočila za nadaljnje ukrepe

Pri definiranju strategij in vizije podjetja naj sodelujejo vsi zaposleni. Podjetje sicer ima izdelano vizijo in strategijo, vendar pri njenem definiranju ne sodelujejo vsi zaposleni. Prav se tako vizija in strategija podjetja ne odražata dovolj na operativnem nivoju. Zato mora podjetje razmisliti o uvedbi sistema, ki bo omogočal, da bodo imeli člani učeče se organizacije, ki so najbliže nekemu problemu, tudi pristojnost in odgovornost, da ga rešijo. Na ta način strategija nastaja od vrha navzdol in od spodaj navzgor. Vodje še vedno vplivajo na skupno vizijo in usmeritev, vendar strategije ne nadzirajo ali usmerjajo sami, ampak pri tem pomagajo vsi. Strategija lahko izvira tudi od strank, dobaviteljev ali celo konkurentov, saj ima učeča se organizacija prepustne meje in je pogosto povezana z drugimi organizacijami, kar ji omogoča dostop do več informacij o novih strateških potrebah in usmeritvah (Dimovski idr. 2005, 106). Razen tega, da so zaposleni seznanjeni z vizijo podjetja, bi morali biti tudi poučeni o tem, kako naj s svojim delovanjem v podjetju konkretno prispevajo k njeni uresnitvi. Dobra priložnost za to je vključitev teme o strategijah in viziji podjetja v redne letne razgovore, ki jih opravljajo vodje s svojimi podrejenimi. Ob tej priliki bi morali vodje prepoznati tudi morebitne zamisli svojih podrejenih, ki bi prispevali k učinkovitejšemu izvajanju definiranih strategij oz. njihovi dopolnitvi. Vodje morajo biti tisti, ki skrbijo za dvosmerno komunikacijo med svojimi podrejenimi in vodstvom podjetja. Koristni bi bili redni (mesečni, kvartalni) sestanki vodstva podjetja z vsemi vodji. Na teh sestankih bi vsi skupaj analizirali doseganje planov podjetja in sprejemali ustrezne ukrepe. Vodje bi z vsebino teh sestankov seznanili svoje podrejene in nato z vprašanji in morebitnimi

predlogi podrejenih seznanili vodstvo podjetja. Na ta način bi vsi zaposleni začutili, da so vključeni v informacijski krog o vseh pomembnih temah v podjetju. V redne letne razgovore bi bilo treba vključiti tudi najpomembnejše poslovne partnerje (kupce, dobavitelje).

Izdelati celovito strategijo vodenja. Strategija učečih se podjetij temelji na učinkovitem vodenju. Vrhnji management mora spodbujati učinkovito, tesno sodelovanje vseh članov organizacije. Le tako bo vodenje učinkovito. Učinkovito vodenje morajo podpirati projektni management, tehnike planiranja in metode reševanja problemov. Postopno je treba opuščati centralizacijo avtoritete. Vodje morajo voditi demokratično, podrejenim morajo dajati pristojnosti, spodbujati sodelovanje. Znati morajo pokazati svoje slabosti, sposobni morajo biti voditi več aktivnosti hkrati, pri čemer so jim v pomoč sodobne rešitve informacijske tehnologije. Zaposlene morajo razumeti in jih znati spodbujati. Uporabljajo naj participativni slog vodenja in naj podrejenim pri odločanju puščajo proste roke.

Ustvariti kulturo, ki bo močna in hkrati prilagodljiva. Spreminjanje organizacijske kulture v podjetju je zelo dolgotrajen proces, ki je pogosto soočen z izjemno močnimi odpori do sprememb (Dubrovski 2004, 336-338). Kultura ima v vseh uspešnih organizacijah ključno vlogo, saj vpliva na to, ali bodo zaposleni iskali nove in boljše poti ali pa se bodo držali starih in ustaljenih (Dimovski idr. 2005, 64-66). Kultura organizacije se izoblikuje v daljšem obdobju in z implementacijo različnih načel in vodstvenih slogov. Nanjo vpliva odziv zaposlenih na spodbude, ki jih daje vodstvo podjetja. Podjetje mora spodbujati navdušenost in energijo zaposlenih z ustvarjanjem klime zaupanja, z izmenjavo informacij, s spodbujanjem produktivnosti prek kadrov, z upoštevanjem dolgoročnega vidika in s cenjenjem prilagodljivosti in učenja. Zato je v podjetju treba razviti takšno organizacijsko kulturo, ki bo spodbujala učinkovit prenos znanja po celotnem podjetju. To bo izboljšalo tudi komunikacijo med zaposlenimi. Na ta način se bodo sčasoma porušile subkulture, ki obstajajo v posameznih sredinah. Zaposleni se morajo zavedati, da je podjetje kot celota pomembnejše kot njegovi posamezni deli, da so v podjetju vsi enakopravni in da so izboljšave in prilagajanje zelo cenjene. Še bolj je treba spodbuditi timsko delo. Tu ne mislim samo na projekte na nivoju podjetja, ki jih definira vodstvo, ampak predvsem na spodbujanju timskega dela v posameznih sredinah v podjetju, še posebej pa na spodbujanju medfunkcijskih timov kjer v timih delujejo sodelavci iz različnih sredin v podjetju. Da bi timsko delo lahko učinkovito zaživel, je potrebno vsem zaposlenim zagotoviti ustrezno znanje o delu v skupinah. Zaposlene je potrebno spodbujati k eksperimentiranju in ustvariti vzdušje, da je vsak poizkus (čeprav morda ponesrečen) ustvariti nekaj novega v podjetju, koristen in kot takšen zaželen.

Ustvariti motivacijsko okolje. Motivacija zelo vpliva na produktivnost, zato je ena od temeljnih managerjevih nalog, da zaposlene ustrezno motivira. Za to potrebuje

ustrezna sredstva, s katerimi poizkuša doseči določene odzive. Ta sredstva so lahko v obliki materialnih ali nematerialnih spodbud in nagrad. Med materialne sodijo: plača, ugodnosti, udeležba na dobičku, med nematerialne pa profesionalna rast ter razvoj, nagrade in priznanja, osebno vrednotenje in promocija, strokovno izpopolnjevanje itd. Možnosti je veliko. Podjetje mora poiskati rešitve, ki bodo čim bolj ustrezale njegovi poslovni strategiji. Temu mora slediti spretna izvedba sistema, da ta zaživi v praksi. Zaposleni morajo sistem razumeti in ga sprejeti. Ker se v nekaj letih praviloma vsak vzvod izrabi, je treba sistem nenehno izboljševati (Dimovski idr. 2005, 255-259). Obstoječ sistem nagrajevanja, ki temelji na statističnih predpostavkah, da je nadpovprečnih deset odstotkov zaposlenih, je treba posodobiti, da bodo nagrajeni vsi tisti, ki so pri svojem delu dosegli nadpovprečne rezultate. V nekaterih sredinah bo takšnih nagrajenih manj kot deset odstotkov, v nekaterih pa več. Poleg obstoječih načinov nagrajevanja v podjetju, ki so v glavnem v materialni obliki, bi bilo dobro razmisliti o nematerialnih spodbudah.

V sistem pridobivanja znanj vključiti vse zaposlene. V sodobnih organizacijah zaposlenih ne moremo več deliti na tiste, ki mislijo in na tiste, ki delajo. Vsi zaposleni vedno bolj postajajo delavci znanja, saj vedno bolj zapletene naloge zahtevajo od zaposlenih sposobnost ustvarjalnega in inovativnega razmišljanja (Sitar 2006, 51). Najprej je treba ugotoviti obstoječe potrebe po specifičnih znanjih in spretnostih v organizaciji ter njihove primanjkljaje, na podlagi teh ugotovljenih potreb je potrebno oblikovati cilje in načrte programov usposabljanja, jih izvesti in nazadnje ovrednotiti njihovo uspešnost (Merkač Skok 2005, 168-169). V ta proces je potrebno vključiti vse zaposlene, tudi proizvodne delavce, saj tudi zanje velja načelo učečega se podjetja, da so pri svojem delu ustvarjalni in inovativni. Večji poudarek je treba posvetiti internemu izobraževanju v obliki delavnic za posamezna področja, na katerih ugotavljamo deficite znanj.

Izboljšati komuniciranje in prenos znanja v podjetju. Slabo komuniciranje v preučevanem podjetju je eden od glavnih motečih faktorjev za učinkovit prenos znanja po podjetju. V SWOT analizi, ki je bila opravljena v sklopu priprave strateškega načrta družbe, je bil kot ena od največjih notranjih slabosti, izpostavljen »slab pretok informacij med sektorji (vrtičkarstvo).« Kot predlog, kako to slabost odpraviti, je bilo zapisano: »vzpostaviti boljšo komunikacijo na vseh nivojih in izboljšati pretok znanja med zaposlenimi«. Ustrežno komuniciranje je temelj za uspešne stike in sodelovanje. Komuniciranje med vodstvom in zaposlenimi mora potekati v obeh smereh, biti mora odprto, temeljiti mora na zaupanju, poštenosti in pripadnosti podjetju. Podjetje ne bo uspešno, če se bodo zaposleni v njem počutili zapostavljene in ne bodo dobivali povratnih informacij nadrejenih o svojih pobudah in predlogih. Vodje se ne bi smeli izgovarjati, da za komunikacijo z zaposlenimi nimajo dovolj časa, saj v tem primeru ljudi sploh ne vodijo. Komuniciranje naj bo neformalno, sproščeno in odprto. Za prenos

znanja je bistvenega pomena zaupanje med vodstvom in zaposlenimi. Podjetje bo znanje zaposlenih pridobilo le v primeru, ko bodo le-ti verjeli, da širjenje znanja povečuje njihovo lastno vrednost za podjetje in ne obratno (Možina 2006a, 141-142). Najpomembnejšo vlogo pri komuniciranju v podjetju igrajo vodje. S svojim zgledom bi morali spodbujati prenos znanja. To lahko naredijo predvsem tako, da svoje znanje radi delijo z drugimi in ga ne pojmujejo kot svojo konkurenčno prednost pred ostalimi, ampak kot sestavni del znanja podjetja, ki ga radi delijo z drugimi. Vodje bi si morali prizadevati za boljšo komunikacijo s svojimi podrejenimi in pa z vodji iz ostalih sredin v podjetju. Podrejeni morajo čutiti, da so v pogledu informiranosti enakopravni člani podjetja. Treba je odpraviti delitev na »mi« (naš oddelek, sektor) in »oni« (ostale sredine v podjetju).

Spremeniti organizacijsko strukturo iz vertikalne več nivojske funkcijske organizacijske sheme v horizontalno organizacijsko strukturo. Vertikalna organizacija je oblikovana za učinkovitost, horizontalna integracija pa za učenje. Klasične funkcijske oddelke nadomeščajo medfunkcijski timi. Pomembne razvojne pobude ne prihajajo le od zgoraj, temveč odpravljajo meje, ki ločujejo organizacijske enote. Horizontalni organizacijski odnosi vključujejo tudi povezanost organizacij z dobavitelji in kupci, ki postajajo del organizacijskega tima. Horizontalne komunikacije v takih organizacijah odstranjujejo ovire med oddelki in omogočajo usklajevanje med zaposlenimi s ciljem, da si prizadevajo za skupnimi cilji. Mehanizmi, ki pospešujejo horizontalni pretok informacij znotraj organizacije so: informacijski sistemi, neposredni stiki med managerji in zaposlenimi, delovne skupine iz različnih delov organizacije, ki se ukvarjajo s konkretnim problemom, delovno mesto koordinatorja in timi (Dimovski idr. 2005, 84-87). Vedno bolj se uveljavlja model hipertekstovne organizacije kot ustrezne organizacijske strukture, ki vsebuje tri ravni: raven poslovnega sistema, projektno-timska raven in raven, ki temelji na znanju (Dimovski idr. 2005, 34-35). Obstoječa funkcijska organizacijska struktura v podjetju je že zastarela in ni več ustrezna za uspešno delovanje učečega se podjetja. Preveč je nivojev, ki onemogočajo učinkovito dvosmerno komunikacijo. Odločitve se sprejemajo po načelu hierarhičnosti in ni dovolj povratnih informacij o učinkih teh odločitev. Razen tega imajo zaposleni premalo možnosti za samostojno in kreativno sprejemanje odločitev. Zato bi bilo potrebno pristopiti k spremembi organizacijske sheme.

Še bolj izrabiti informacijsko-komunikacijsko tehnologijo (IKT). Treba je s pridom uporabiti IKT, ki je na voljo v podjetju. Ustvariti je potrebno portal znanja, kjer bodo uporabniki imeli na voljo informacije o vseh relevantnih dogajanjih v podjetju. Pogosto se, na primer, dogaja, da komercialisti in tehnologi ločeno obdelujejo istega kupca in ne vedo, kaj se je kdo dogovoril s kupcem. Pristopiti je potrebno k uvedbi programskega paketa za upravljanje odnosov s strankami (CRM). Na ta način bodo na enem mestu zbrane vse informacije o aktivnostih v zvezi s posameznimi kupci. Podatki o

Managementu idej naj bodo prav tako dostopni preko portala znanja. Enako velja za vsebine delavnic KVP², na katerih sodelujoči večkrat predstavijo zanimive ideje za izboljšave. Proučiti je potrebno dodatno funkcionalnost obstoječega dokumentnega sistema, ki trenutno služi samo za skeniranje in likvidacijo vhodnih računov. Omenjen sistem namreč omogoča zelo učinkovito in nadzorovano distribucijo dokumentov po celotnem podjetju.

Izboljšati prenos implicitnega znanja. Implicitno znanje te težje prenosljivo, kot eksplicitno. Vendar je za uspešnost podjetja bistvenega pomena, da ga je sposobno prenašati od tistih, ki ga posedujejo, do tistih, ki ga potrebujejo. V ta namen lahko uporabimo dialog, internetne forume, razpravljanje o preteklih dogodkih, pripovedovanje zgodb ter neformalne skupnosti praks.

8 SKLEP

V današnjem času hitrih sprememb je preživetje podjetij vse bolj odvisno od njihove sposobnosti prilagajanja tem spremembam. Da bi bila podjetja pri tem uspešna, potrebujejo znanje. Po besedah svetovno znanega ekonomista Petra Druckerja stopa človeštvo v družbo znanja kjer osnovni ekonomski viri ne bodo le kapital, naravni viri in delovna sila, temveč znanje. Znanje samo po sebi še ne prinaša koristi, zato ga je potrebno ustrezno organizirati in izrabiti.

Takšno, drugačno pojmovanje znanja, ni uporabno samo za podjetja, ki se ukvarjajo z visokimi tehnologijami, temveč je vse bolj prisotno tudi v proizvodnih podjetjih. Samo z zniževanjem proizvodnih stroškov podjetja na dolgi rok namreč ne morejo biti uspešna, ampak morajo v svoje izdelke in storitve vgrajevati vedno več znanja v obliki novih, boljših proizvodov in storitev, kar lahko zanje na dolgi rok pomeni večjo konkurenčno prednost.

Podjetja se morajo preoblikovati v učeča se podjetja, v podjetja, kjer se vsi zaposleni učijo. Učeča se podjetja se od klasičnih razlikujejo po sistematičnem reševanju problemov, sistematičnem iskanju, pridobivanju in preizkušanju novih znanj v praksi, učenju iz lastnih preteklih uspehov in napak, učenju iz tujih izkušenj ter učinkovitem prenosu znanja znotraj podjetja. Oblikovati morajo ustrezno organizacijsko kulturo, ki bo omogočala interakcijo osebnega znanja in izkušenj zaposlenih in managerjev, s čimer nastaja organizacijsko znanje in prihaja do prenosa implicitnega (tihega) znanja v eksplicitno (izraženo) znanje. Na ta način bodo podjetja uspešno ustvarjala in razvijala svoj intelektualni kapital. Podjetja lahko svoj intelektualni kapital ustvarjajo in povečujejo le z učenjem posameznih zaposlenih. Zato je zelo pomembno, da managerji v podjetjih razvijejo in vzdržujejo okolje, ki bo omogočalo kar najbolj učinkovito pridobivanje, ustvarjanje, izmenjavo, uporabo, hrambo in zaščito znanja. Pri tem je lahko podjetjem v veliko pomoč sodobna informacijsko-komunikacijska tehnologija, ki omogoča učinkovit, hiter in varen prenos znanja znotraj organizacije.

V teoriji obstaja več modelov udejanjanja učečega se podjetja. V nalogi sem opisal tri modele (Sengejev model, model FUTURE-O in model USP 8K). Modeli se med seboj dopolnjujejo in predstavljajo dobro izhodišče za uvedbo načel učečega se podjetja v slovenska podjetja.

V nalogi sem proučeval koristi, ki jih prinaša koncept učečega se podjetja in managementa znanja v industrijskem podjetju, kar lahko podjetju pomaga ohranjati in krepiti njegovo konkurenčnost v sodobnih razmerah poslovanja.

V teoretičnem delu sem najprej opisal značilnosti sodobnega poslovnega okolja in z njim povezanimi izzivi. V nadaljevanju sem opisal pojma učeča se družba in njen pomen za zagotavljanje pogojev za uspešno delovanje podjetij ter pojem učeče se organizacije, njene zgodovine in njenih značilnosti. Zatem sem obdelal osnovne pojme

znanja in na kratko opisal teorije, ki razlagajo pomen znanja. V nadaljevanju sem opisal značilnosti znanja in vrste znanj ter procese pridobivanja, prenosov, uporabe, hranjenja in zaščite znanja. Teoretični del naloge sem zaključil z opisom vloge managementa znanja in informacijsko-komunikacijske tehnologije v učeči se organizaciji ter s predstavitevijo treh teoretičnih modelov udejanjanja načel USP v podjetjih.

V praktičnem delu sem na kratko opisal podjetje Comet, d. o. o. , njegovo zgodovino in organizacijsko strukturo. Zatem sem opisal proces uvajanja načel USP v podjetje s posebnim poudarkom na analizi predpresoje po kriterijih standardov Standarda S-10. Pri analizi sem uporabil opažanja tima USP, ki je izvajalo predpresojo, anketo, ki jo je tim izvedel na vzorcu 40 zaposlenih ter anketo, ki jo je v okviru merjenja organizacijske klime v podjetju izvedel zunanji izvajalec (anketirani so bili vsi zaposleni).

Analiza predpresoje je pokazala, da ima podjetje jasno definirano izjavo o poslanstvu in viziji podjetja ter vizijo učenja. Zaposleni poznajo cilje organizacije in jih sprejemajo za svoje, vendar pa pri postavljanju ciljev ne sodelujejo v dovolj veliki meri. Podjetje sicer posveča veliko pozornost vodenju, vendar je bilo v analizi ugotovljeno, da podjetje še nima izdelane povsem jasne strategije vodenja. V podjetju je na splošno sprejeto načelo usmerjenosti h kupcem, visoki kakovosti izdelkov ter storitev, vendar pa organizacijska kultura še ni povsem prilagojena strateškim ciljem podjetja. Analiza je pokazala, da je v podjetju zaznati dokaj veliko stopnjo pripravljenosti zaposlenih za spremembe. Izvajajo se določene aktivnosti v smislu upravljanja sprememb (v okviru delavnic KVP² in Managementa idej). Podjetje spodbuja svoje zaposlene k inovativnosti in le-to tudi nagraduje, vendar pa na nivoju podjetja ni izdelane metodologije celovitega merjenja inovacijskih učinkov. Kot velika slabost se je pokazala slabo komuniciranje v podjetju, še posebej slab pretok informacij o tem, kaj se dogaja v drugih enotah. Izobraževanje igra v podjetju pomembno vlogo. Podjetje ga spodbuja in podpira, vendar pa še nima izdelanega seznama ključnih znanj, ki bi izhajal iz strateškega plana podjetja. Slabost predstavlja tudi dejstvo, da v proces izobraževanja niso vključeni vsi zaposleni. Na področju managementa znanja je podjetje dokaj uspešno, saj so prisotni vsi elementi gospodarjenja z (eksplicitnim) znanjem. Kot pomanjkljivost pa lahko izpostavimo, da v podjetju ni jasno definirano, kdo je odgovoren za upravljanje z znanjem. V podjetju sicer obstaja evidenca naložb, ki bi jih lahko opredelili kot naložbe v znanje, vendar ni na voljo instrumenta, ki bi pokazal stopnjo učinkovitosti teh naložb. Podjetje uživa razmeroma velik ugled med zaposlenimi. Zaposleni se identificirajo z njim. Podjetje je bilo eno izmed prvih slovenskih podjetij, ki je prejelo certifikat po standardu ISO 9001. Uspešnost poslovnih procesov meri s pomočjo kazalnikov BSC. Vsak zaposleni v podjetju ima priložnost izgradnje svoje kariere. Uveden je bil sistem ciljnega vodenja, ki omogoča, da vsak zaposleni skupaj s svojim nadrejenim definira svoje cilje, ki jih nato oba spremljata in ocenjujeta uspešnost njihovega doseganja.

Enkrat na leto vodje s svojimi podrejenimi opravijo redni letni razgovor, ki predstavlja osnovo za nadaljnjo izgradnjo kariere vsakega zaposlenega v podjetju.

Kot priporočilo managementu bi veljalo izpostaviti vključevanje vseh zaposlenih v proces postavljanja strategij in ciljev podjetja. Na ta način jih bodo zaposleni sprejeli za svoje in si bodo pri svojem delu še bolj prizadevali, da jih dosežejo. Organizacijsko kulturo je potrebno še bolj uskladiti s strateškimi usmeritvami podjetja. Pri vodenju je potrebno še v večji meri uporabljati participativno vodenje in delegiranje nalog ter še bolj spodbujati zaposlene k pripravljenosti za tveganje pri uvajanju novosti. Izboljšati je potrebno komunikacije med posameznimi enotami in na vseh nivojih v podjetju uvesti redne delovne sestanke, ki bodo povečali pretok informacij med zaposlenimi. K temu bi v veliki meri pripomogla tudi sprememba organizacijske strukture iz več nivojske piramidne v sploščeno obliko organiziranosti (hipertekstovno organizacijo). V proces izobraževanja je potrebno vključiti vse zaposlene in določiti ključna znanja, ki podpirajo strateške usmeritve podjetja. Potrebno je izdelati metodologijo za merjenje učinkovitosti naložb v znanje in določiti kdo v podjetju je odgovoren za upravljanje z znanjem.

Kot proizvodno podjetje v dokaj specifični brusni branži, podjetje Comet, d. o. o. zelo težko pridobiva znanja iz okolja. Potencialni zunanji viri znanja so lahko izobraževalne in raziskovalne institucije, poslovni partnerji ter konkurenca. Najpomembnejši vir znanja je zato znanje znotraj podjetja. To znanje bo podjetje najbolj učinkovito izrabilo, če bo še naprej udeleženo načela učečega se podjetja. Kot takšno, se bo sposobno hitro in učinkovito odzivati na izzive 21. stoletja. Kot učeče se podjetje bo lahko še lažje dosegalo svojo konkurenčno prednost, še posebej, ker je njegova temeljna strateška usmeritev proizvodnje konkurenčnih izdelkov, ki vsebujejo visoko stopnjo dodane vrednosti v obliki znanja. To pomeni, da bo v izdelke vgrajevalo znanje, ki ga konkurenca še nima in bodo izdelki na tržišču zaradi tega bolj konkurenčni in bodo podjetju prinašali dober zaslužek. Takšno podjetje lahko na dolgi rok poveča stopnjo zadovoljstva zaposlenih in ostalih udeležencev.

Menim, da je podjetje Comet, d. o. o. na dobri poti, da postane učeče se podjetje.

LITERATURA

- Biloslavo, Roberto. 2000. Metode systemskega pristopa v učeči se organizaciji. V *Management v novem tisočletju*, ur. Goran Vukovič, 700-709. Kranj: Moderna organizacija.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Comet, d. d. 2007a. *Letno poročilo*. Interni dokumenti, Comet, d. d.
- Comet, d. d. 2007b. *Priročnik za zaposlene v poslovnem sistemu Comet*. Interni dokumenti, Comet, d. d.
- Črnelič, Marja. 2006. Procesi pridobivanja, uporabe, prenosa in hranjenja znanja v podjetju. V *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 71-93. Maribor: Pivec.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Miha Škerlavaj in Jana Žnidaršič. 2005. *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
- Dimovski, Vlado in Miha Škerlavaj. 2004. Model vpliva informacijsko-komunikacijskih tehnologij in organizacijskega učenja na uspešnost poslovanja podjetja. V *Znanstveno delo podiplomskih študentov v Sloveniji*, 595-605. Ljubljana: Društvo mladih raziskovalcev Slovenije.
- Dolenc, Marko. 2007. Model Future-O kot osnova za udejanjanje učeče se organizacije v podjetju Tomas Sport 2. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Drucker, Peter F. 2002. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV založba.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Huber, George P. 2004. *The necessary nature of future firms: attributes of survivors in a changing world*. Thousand Oaks: Sage.
- Inštitut USP. 2005. *Standard učeče se organizacije-podjetja USP S-10, verzija 3*. Ljubljana: Inštitut za razvoj učečega se podjetja.
- Jaklič, Marko. 2006. Pomen znanja v družbi. V *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 13-24. Maribor: Pivec.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Možina, Stane. 2006a. Vloga menedžmenta znanja v organizaciji. V *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 127-151. Maribor: Pivec.
- Možina, Stane. 2006b. *Vloga zaposlenih v učeči se organizaciji*. [Http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID041107.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID041107.doc) (26. 5. 2009).
- Muc, Maja Barbara. 2002. Učeča se organizacija. V *Management, kakovost razvoj*, 177-186. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- O'Dell, Carla. 1998. *If we only knew what we know: the transfer of internal knowledge and best practice*. New York: The Free Press.

- Peršak, Marjan. 2006. Uvajanje modela učečega se podjetja. Učeče se podjetje v osmih korakih po modelu USP 8K. V *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 169-191. Maribor: Pivec.
- Senge, Peter M. 1990. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Sitar, Saša Aleša. 2006. Oblike in razsežnosti znanja v organizaciji. V *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 55-69. Maribor: Pivec.
- SSKJ - *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 1994. Ljubljana: Državna založbe Slovenije.
- Tavčar, Mitja I. 2005. *Skriti zakladi znanja – management ekspertnih organizacij*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik tima USP

Priloga 2 Anketa (izbrana vprašanja) ob merjenju organizacijske klime v podjetju

Anketni vprašalnik tima USP

Ocenite, v kakšni meri veljajo naslednje trditve v zvezi z »uvajanjem učečega se podjetja« v vašem podjetju (organizaciji):	Poprečna ocena
Na razumljiv način sem seznanjen-a z vsebino naslednjih dokumentov, ki opredeljujejo:	
– izjavo o poslanstvu in viziji podjetja	3,43
– strateški (ali razvojni) načrt podjetja ali z njegovim povzetkom,	3,45
– rezultate doseganja strateških ciljev,	3,33
– letne poslovne cilje,	3,78
– poročila o uresničevanju letnih poslovnih ciljev,	3,70
– sistem napredovanja in razvoja sodelavcev,	2,43
– sistem stalnih izboljšav,	3,45
– izmerjene učinke izvajanja inovativne dejavnosti,	3,04
– predloge ukrepov za izvajanje sprememb in poročila o njihovih učinkih,	2,54
– odločitev o pristopu, ciljih in načrtih uvajanja učečega se podjetja.	2,55
Vodje vključujejo svoje sodelavce v reševanje ključnih problemov – izzivov.	3,28
Vodje so zaposlenim vzor strokovnosti in poštenosti.	3,27
V podjetju (organizaciji) je pozitivno ozračje za spremembe.	3,24
Večina zaposlenih lahko poda pozitivno oceno o odnosih med vodstvom in zaposlenimi.	2,81
V podjetju (organizaciji) sta znanje in učenje vrednoti.	3,44
V podjetju (organizaciji) se zakladnica znanja ponuja na prijazen način.	3,33
Z dostopnostjo do znanja sem zadovoljen-a..	3,24
Vodstvo spodbuja znanje zaposlenih za dvig inovativnosti in notranjega podjetništva.	3,16

Anketa (izbrana vprašanja) ob merjenju organizacijske klime v podjetju

Kategorija	Poprečna ocena
<i>Inovativnost in iniciativnost</i>	3,68
– Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.	3,95
– Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.	3,85
– V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi – ne le naši vodje.	3,70
– Napake med preizkušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.	3,46
– Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	3,46
<i>Motivacija in zavzetost</i>	3,54
– Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	4,16
– V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	3,89
– Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor kadar se to pri delu zahteva.	3,74
– V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.	3,20
– Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	2,70
<i>Vodenje</i>	3,28
– Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	4,09
– Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	3,54
– Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	3,10
– Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	2,83
– V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.	2,83
<i>Pripadnost organizaciji</i>	3,20
– Naša organizacija ima velik ugled v okolju.	3,69
– Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.	3,38
– Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.	3,35
– Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorijo o njej.	3,20
– Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	2,37
<i>Strokovna usposobljenost in učenje</i>	3,16

Priloga 2

– Zaposleni se učimo drug od drugega.	3,88
– Sistem usposabljanja je dober.	3,11
– Organizacija nudi zaposlenim potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	3,05
– Pri nas so usposobljeni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	2,91
– Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	2,86
<i>Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev</i>	3,14
– Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja.	3,66
– Zaposleni cilje sprejemajo za svoje.	3,25
– Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	3,20
– Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.	2,79
– Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	2,79
<i>Notranje komuniciranje</i>	2,84
– V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	3,27
– Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	2,96
– Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	2,82
– Delovni sestanki so redni.	2,57
– O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	2,57
<i>Nagrajevanje</i>	2,64
– Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.	3,24
– Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih.	3,07
– Tisti, ki so bolj obremenjeni, so tudi ustrezno stimulirani.	2,53
– Zaposleni prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	2,50
– Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.	1,88
<i>Razvoj kariere</i>	2,63
– Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	3,05
– Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	2,88
– Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	2,55
– Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	2,33

- Imamo sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje 2,31
-

