

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

TEJA VAJS
VALENTIN LOGAR

Upravljanje znanja v podjetju Iskraemeco

Diplomsko delo

Ljubljana, 2004

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

TEJA VAJS
VALENTIN LOGAR

Mentor: asist. dr. Branko Ilič

Upravljanje znanja v podjetju Iskraemeco

Diplomsko delo

Ljubljana, 2004

1. UVOD	5
2. UPRAVLJANJE ZNANJA (angl. knowledge management)	7
2.1. Zgodovina upravljanja znanja	9
2.2. Definicija upravljanja znanja	11
2.3. Ustvarjanje, prenos in uporaba znanja	15
2.3.1. Socializacija (tacitno znanje za tacitno)	15
2.3.2. Eksternalizacija (tacitno znanje za eksplicitno)	15
2.3.3. Kombinacija (eksplicitno za eksplicitno)	16
2.3.4. Internalizacija (eksplicitno za tacitno)	16
2.3.5. Načini nastajanja in prenosa znanja v podjetju	16
2.3.6. Uporaba in shranjevanje znanja	17
2.4. Vrste / oblike znanja	18
2.5. Delavci znanja (angl. knowledge workers)	19
2.5.1. Delavci znanja vs. umski delavci	20
2.5.2. Delavci znanja kot dolgoročne naložbe	21
2.5.3. Dvig produktivnosti delavcev znanja	22
3. DEJAVNIKI UPRAVLJANJA ZNANJA	22
3.1. Tržna struktura	23
3.2. Spremembe	24
3.2.1. Spremembe na področju ravnanja z ljudmi	24
3.2.2. Spremembe odnosov med ljudmi v organizaciji	25
3.2.3. Spremembe v organizacijskih procesih	26
3.2.4. Razvoj strokovne strategije ravnanja s človeškimi viri in skupne vizije	27
3.3. Motivacija	28
3.3.1. Teorije motivacije	29
3.3.2. Motivacija zaposlenih za pridobivanje in nadgradnjo znanja	30
3.4. Organizacijska kultura	33
3.4.1. Bistveni elementi organizacijske kulture	34
3.4.1.1. Fizični svet	34
3.4.1.2. Lastnosti in vrednote posameznikov	34
3.4.1.3. Temeljne predpostavke	35
3.4.2. Organizacijska kultura in upravljanje znanja	35
3.5. Velikost podjetja	36
3.6. Informacijska tehnologija (IT)	37
3.6.1. Pomoč IT pri upravljanju znanja v oddelku za kadrovske vire	38
3.6.1.1. Primer celovite podpore procesu upravljanja kadrovske vire: e-HRM	38
3.6.1.2. Osnovni moduli	39
3.6.1.3. Dodatni moduli	39
3.6.2. Pomoč IT pri upravljanju znanja v celotni organizaciji	41
3.7. Komunikacija	42
4. ODDELEK ZA KADROVSKE VIRE	45
4.1. Sistem plač in nagrajevanja	48
4.2. Trgovanje z znanjem	50
4.2.1. Trgi znanja	51
4.2.2. Izmenjava znanja	52
4.3. Andragoški cikel	53
4.4. Cikel upravljanja znanja	54
5. EMPIRIČNA ANALIZA	55
5.1. Predstavitev podjetja Iskraemeco	55

5.2. Cilji in namen raziskave ter delovne hipoteze	57
5.3. Metodologija	58
5.4. Rezultati	59
5.4.1. Splošni podatki	59
5.4.2. Okvir strateškega upravljanja znanja	60
5.4.3. Dejavniki upravljanja znanja.....	73
5.4.3.1. Okolje	73
5.4.3.2. Posameznik.....	75
5.4.3.3. Organizacija	79
6. SWOT analiza upravljanja znanja v Iskraemeco	86
6.1. Prednosti.....	87
6.2. Slabosti	88
6.3. Priložnosti.....	90
6.4. Tveganja	91
6.5. Strategije prednosti – priložnosti.....	92
6.6. Strategije prednosti – tveganja	93
6.7. Strategije slabosti – priložnosti	93
6.8. Strategije slabosti – tveganja.....	94
7. ZAKLJUČEK.....	94
8. LITERATURA	97
9. VIRI.....	100
10. PRILOGE	101

1. UVOD

Razvoj informacijske tehnologije, razširitev računalniških opcij na delovnem mestu ter želje tako posameznika kot organizacije po uveljavitvi in uspešnosti dajejo znanju nov pomen in nove razsežnosti. Znanje je postalo ključni dejavnik razvoja v sodobnem svetu in vse pomembnejša neoprijemljiva vrednost organizacij. Prav znanje je tisti dejavnik, ki organizaciji na trgu še lahko zagotovi uspeh. Tudi študija OECD iz leta 2003 opozarja, da je vlaganje razvoj človeških virov v organizacijah ključni dejavnik uspešnosti podjetij v družbi prihodnosti, znanje in prilagodljivost spremembam pa vse bolj postajata temeljna pogoja konkurenčnosti podjetja in posameznika (OECD, 2003a). Organizacije so tako danes večinoma pripravljene v svoje ključne zaposlene vlagati precejšnja finančna sredstva in si s tem zagotoviti najboljše profile kadrov. Ker pa se večina obstoječega znanja v organizaciji nahaja v »glavah ljudi«, iz tega izhaja tendenca po ohranjanju ključnih kadrov. Predvsem zato je zelo pomembno, da znanje posameznika postane dostopno in s tem skupno vsem zaposlenim v organizaciji.

Upravljanje znanja kot dolgoročen in kompleksen proces nastajanja, prenosa in uporabe znanja zajema celotno organizacijo, nanj pa vplivajo različni dejavniki. Z ustreznim upravljanjem znanja se izboljša pretok znanja v organizaciji; s tem postane bolj in lažje dostopno, kar posledično vpliva na izboljšanje produktivnosti, delovnih in poslovnih procesov ter na uspešnost, učinkovitost in nenazadnje na sam ugled (oz. imidž) organizacije navzven. Dostopnost do znanja omogočajo tako nove informacijske tehnologije kot tudi tisti zaposleni, ki se zavedajo pomembnosti upravljanja znanja. Novo nastalo znanje se uporablja pri vsakdanjem delu, pri tem pa se transformira v razne procese, izdelke in/ali storitve. Pomembno je, da so posamezniki že obstoječe znanje (npr. tehnologije) sposobni obdelovati v večjem obsegu ter iskati povezave med njimi.

Upravljanje znanja pa ne pomeni zgolj enostavne uvedbe novih procesov prenosa in uporabe znanja, pač pa so potrebne spremembe tako na ravni posameznikov kot na organizacijski ravni – potrebno je vzpostaviti ugodno organizacijsko klimo (s pomočjo sprememb kulture, odnosa do zaposlenih, komunikacije, vrednot in tehnologije), v kateri bodo vodje sposobni svoje podrejene motivirati v smeri uresničevanja načel upravljanja znanja, jih v skladu s tem tudi voditi in nenazadnje nagrajevati.

Za diplomsko nalogo z naslovom Upravljanje znanja v podjetju Iskraemeco sva se odločila, ker, tako kot vse več (tudi slovenskih) podjetij, izhajava iz načelne predpostavke o naraščajočem pomenu upravljanja znanja za uspešnost podjetja. Za proučevanje sva si izbrala mednarodno uveljavljeno podjetje Iskraemeco, ki se zaveda tekmovalnosti in konkurence na nacionalnem kot tudi na mednarodnem trgu ter da samo znanje (»kaj«) ni več garancija uspešnosti podjetij, ampak da je potrebno (tudi) na tem področju napredovati.

Namen najinega diplomskega dela je opredeliti in predstaviti načine upravljanja znanja in dejavnike, ki vplivajo na navedeni proces. Cilj naloge je proučiti stanje upravljanja znanja v Iskraemeco in predlagati morebitne predloge za izboljšavo.

Diplomska naloga je razdeljena na teoretični in empirični del, oba pa sta sestavljena iz treh delov.¹

V teoretičnem delu s pomočjo obstoječe literature predstavlja začetke, definicije in razvoj upravljanja znanja ter povzema temeljne vsebine procesa upravljanja znanja od nastajanja, prenosa do uporabe. Nato se osredotočava na dejavnike, ki vplivajo na upravljanje znanja v podjetju. Teh je seveda veliko, zato v nalogi – uporabljajoč metodo abstrakcije - proučujeva zgolj bistvene dejavnike, ki se pojavljajo treh različnih nivojih – na nivoju okolja (tržna struktura in spremembe), podjetja (kultura in klima, informacijska tehnologija² in komunikacija) ter posameznika (vrednote in lastnosti). Temu sledi analiza službe oz. oddelka v podjetju, ki skrbi za ustrezno upravljanje znanja.³ V tem delu navajava bistvene elemente različnih sistemov (npr. nagrajevanja, plač) in njihovega prispevka k upravljanju znanja ter še konkretnije razloživa sam cikel upravljanja znanja v povezavi z andragoškim ciklom.

V drugem delu najprej predstaviva podjetje Iskraemeco, ki je vodilno slovensko podjetje na področju razvoja in izdelave števec, naprav in sistemov za merjenje in obračun v energetiki.

¹ Nalogo sva si smiselno razdelila med seboj in sicer tako, da je Teja proučila upravljanje znanja v podjetjih na splošno, Valentin pa se je dotaknil specifičnih vidikov upravljanja znanja v podjetju predvsem v okviru oddelka za kadrovske vire. Razdelila sva si tudi temelja empiričnega dela, pri čemer je Valentin pripravil intervju, Teja pa anketni vprašalnik, ki sva jih združila v končni skupni analizi.

² V nadaljevanju IT.

³ Upravljanje znanja v podjetju potrebuje upravljalce znanj, ki se posvečajo aktivnostim, ki za organizacijo pomenijo največjo korist. Ker je koncept upravljanja znanja v Sloveniji še dokaj nov, je upravljanje znanja v pretežni meri zaenkrat še v pristojnosti oddelkov za kadrovske vire (tako imena kot eksplicitne naloge oddelkov, ki se ukvarjajo z zaposlenimi, se od organizacije do organizacije spreminjajo. V nalogi uporabljava splošen izraz »oddelek za kadrovske vire«).

Nato se osredotočava na praktični del proučevanja upravljanja znanja v Iskraemeco. S pomočjo pridobljenega znanja iz literature, intervjuja, opravljenega v podjetju ter izvedene ankete med zaposlenimi analizirava lastnosti upravljanja znanja v podjetju, preverjava povezanost med različnimi dejavniki in hkrati podajava najine predloge za izboljšave. Tretja sestavina empiričnega dela je SWOT analiza, s pomočjo katere navajava prednosti in slabosti ter priložnosti in tveganja podjetja Iskraemeco na področju upravljanja znanja.

2. UPRAVLJANJE ZNANJA (angl. knowledge management)

Znanje

Tradicionalna definicija znanje razume kot »dinamičen človeški proces zagovarjanja nečesa, v kar verjamemo v skladu z resnico« (Nonaka in Takeuchi, 1995: 58). Davenport in Prusak pa znanje definirata bolj pragmatično in sicer kot »mešanico uokvirjenih izkušenj, vrednot, informacij in strokovnega pogleda, ki ustvarja okvire za vrednotenje novih izkušenj in informacij (Davenport in Prusak, 1998: 5). Znanje lahko razumemo kot »splet odločitev iz preteklosti, ki so se izkazale za uspešne« (Lipičnik, 2004: 6). So tiste posameznikove zmožnosti, ki mu v vsakdanjem življenju omogočajo reševanje problemov. Možina, podobno kot Davenport in Prusak, meni, da je znanje »ključni dejavnik razvoja, ki ga lahko opredelimo kot razumevanje in obvladovanje posameznih informacij in procesov« (Možina, 2002: 207). Boisot pa navaja, da se znanje gradi na podlagi informacij, pridobljenih iz podatkov⁴ (Boisot, 1998). Na podlagi te definicije Pretnar razvije definicijo znanja, ki pravi, da je znanje »sposobnost ustvarjanja novih podatkov in njihove pretvorbe v informacije, s katerimi je obogatena iz zunanjih virov pridobljena zaloga podatkov in informacij z namenom, da se poveča sposobnost učinkovitega sprejemanja konsistentnih rešitev« (Pretnar, 2002: 29).

V organizacijskem okolju na splošno lahko rečemo, da je znanje hkrati input in output organizacije, je »intelektualni kapital⁵ organizacije v določeni časovni točki. Predstavlja, kaj se je organizacija naučila v kognitivnem smislu« (Choo in Bontis, 2002: 15). Hkrati

⁴ Podatki so definirani kot »signali, ki jih lahko pošlje tvorec prejemniku« (Burton-Jones v Pretnar, 2002: 27), informacije pa kot »podatki, ki jih prejemnik razume« (ibid: 27).

⁵ **Intelektualni kapital** je vsota **človeškega kapitala** (zbir tihega znanja zaposlenih v organizaciji), **strukturnega kapitala** (podporni mehanizmi, ki omogočajo optimizacijo poslovnih rezultatov) in **relacijskega kapitala** (medosebni odnosi v in izven organizacije) (Stovel in Bontis, 2002).

predstavlja tudi »najpomembnejši vir ustvarjanja tržne vrednosti in ekonomske rente – tako lahko podjetja, ki temeljijo na znanju, dosegajo nadpovprečne rezultate« (Grant v Choo in Bontis, 2002: 4). Ob tem je tudi možno, da znanje lahko predstavlja »svojevrstno oviro za kreativnost, saj zaradi svoje trdovratnosti ne dopušča, da bi uvideli nove priložnosti, ki so zunaj našega znanja. Tako lahko pričakujemo, da bomo imeli pri tekmovanju na trgu težave prav zaradi znanja« (Lipičnik, 2004: 7).

Upravljanje znanja je »učinkovita kodifikacija, razvoj in prenos organizacijskega intelektualnega kapitala, ki se odraža v strateški prednosti organizacije« (Stovel in Bontis: 2002: 309).

Choo kot bistveni izziv upravljanja znanja vidi »učenje, kako kreirati organizacijske strategije, strukture in sisteme na način, da organizacija dejansko uporablja pridobljeno znanje za inovacije in prilagoditve spremembam na trgu« (internetni vir 1).

Za učinkovito upravljanje znanja v organizaciji je potrebna kreativna uporaba starih miselnih vzorcev. To pa je mogoče le s procesom, ki ga Lipičnik poimenuje »odučevanje« starih miselnih vzorcev, katerega cilj je demontaža obstoječega znanja in nadgradnja z novim (Lipičnik, 2004: 6-9). Tudi Grant meni, da »znanje ustvarjajo ljudje, ki morajo biti zelo učinkoviti in specializirani pri kombiniranju različnih oblik znanja, ki rezultirajo v proizvodnji različnih dobrin in storitev« (Grant v Choo in Bontis, 2002: 4).

Upravljanje znanja je kompleksen proces, na katerega vplivajo številni dejavniki. Med najpomembnejše lahko štejemo okoljske in organizacijske spremembe, motivacijo,⁶ organizacijsko kulturo,⁷ tržno strukturo, informacijsko tehnologijo in organizacijsko komunikacijo.

⁶ **Motivacija** se nanaša na notranje in zunanje vzpodbude oziroma silnice, ki posameznika ženejo k določenim dejanjem; je vse tisto znotraj ali zunaj nas, kar nas vzpodbuja (daje 'vzgon') in usmerja k določenim objektom bolj kot k drugim (Musek, 1993).

⁷ **Organizacijska kultura** je »globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in okolja« (Schein v Mesner Andolšek, 1995: 21).

Osnovni pogoj za učinkovito upravljanje znanja v organizacijah je splošna sposobnost **učenja**⁸ posameznikov in posledično organizacije kot celote. Pri tem na posameznika vplivajo številni dejavniki,⁹ ki lahko spreminjajo potek posameznikovega učenja. Učenje je posledica različnih vplivov, ki rezultirajo v končnem posameznikovem vedenju in dojemanju sveta okoli sebe. Eden izmed načinov učenja je tudi **izobraževanje**, ki pomeni dolgotrajen in načrten proces pridobivanja znanj, potrebnih za posameznikovo delo na različnih področjih (Možina, 2002: 215). Čim učinkovitejše je učenje posameznikov in čim bolje je poskrbljeno za njihovo pridobivanje dodatnih kakovostnih znanj preko formalnega in neformalnega izobraževanja, tem večji so njihovi prispevki k zalogi znanja, ki se nahaja v organizaciji. In nenazadnje – več kakovostnega znanja, ki ga organizacija (oz. strokovnjaki za to področje) ustrezno upravljajo, lahko pomeni pomembno konkurenčno prednost organizacije v poslovnem okolju.

2.1. Zgodovina upravljanja znanja

Upravljanje znanja je nastalo kot odziv stroke na dejanske socialne in ekonomske trende, predvsem na globalizacijo, ki je zaradi svoje kompleksnosti in uveljavljanja globalnega poslovanja korenito spremenila poslovne procese, posledično pa so organizacije začele vse več pozornosti namenjati znanju (Prusak, 2001). Začetki samih idej upravljanja znanja segajo v petdeseta leta prejšnjega stoletja, ko je o njem začelo pisati veliko teoretikov menedžmenta. Taylor (1911) je bil prvi, ki je delo povezal z znanjem, saj je menil, da je produktivnost posledica znanja ali načina, kako so preprosti, enostavni delovni gibi združeni v celoto, organizirani in izvedeni, in ne zgolj posledica spretnosti delavca. Drucker (1993) je na primer poudarjal naraščajočo pomembnost informacij in eksplicitnega znanja kot najpomembnejših organizacijskih virov. Senge (1992) se je osredotočil na učečo se organizacijo, ki je kulturna dimenzija upravljanja znanja (Gamble in Blackwell, 2001). V petdesetih letih so se začele razvijati kvantitativne tehnike upravljanja, kot je npr. upravljanje s pomočjo ciljev (angl.

⁸ **Učenje** lahko najširše opredelimo kot »vsako dejavnost, naj si bo namerna ali nenamerna, s katero posameznik spreminja samega sebe« (Možina, 2002: 210).

⁹ Gre za spekter dejavnikov od fizioloških, ki izhajajo iz posameznikovega telesnega stanja oz. počutja in so kratkotrajni oz. dolgotrajni (npr. lakota, bolezen), fizičnih, ki izhajajo iz neposrednega okolja (temperatura, osvetljenost, vlažnost), psiholoških, ki so za posameznika najbolj pomembni, saj na nekatere od njih lahko zavestno vpliva, sposobnosti, motivacije, navad, spretnosti, znanja, osebnostno-čustvenih sposobnosti (stopnja osebne prilagodljivosti, mentalno zdravje), do socialnih dejavnikov, ki izhajajo iz ožjega ali širšega posameznikovega okolja: družina, prijatelji, znanci (Možina, 2002).

management by objectives). V naslednjem desetletju so se organizacije začele ukvarjati s svojimi strukturami, s centralizacijo in decentralizacijo. V sedemdesetih letih je začela naraščati pomembnost upravljanja znanja v samih procesih v podjetjih, ki so nekako začela na ta način iskati možnosti za optimizacijo svojih delovnih procesov. V tem času so se organizacije ukvarjale s strateškim planiranjem. Vzporedno s tem se je začel razvoj novih informacijskih tehnologij, ki so še povečale potrebe po učinkovitem upravljanju znanja. Tekom osemdesetih let je v ospredje prihajalo razumevanje organizacijske kulture, TQM (angl. total quality management) oz. upravljanje kakovosti (ukvarjanje z vprašanjem, kaj se lahko naučimo iz preteklih situacij) in zmanjševanje števila zaposlenih v podjetjih z namenom zniževanja stroškov (angl. downsizing).

Upravljanje znanja, kot ga poznamo danes, se je začelo razvijati v devetdesetih letih, ko so se organizacije začele dokončno zavedati potencialov svojih kadrov. Kot pravi Prusak, je »prva konferenca, posvečena izključno upravljanju znanja v Bostonu leta 1993, najboljši mejnik začetka upravljanja znanja« (Prusak, 2001: 1003). V tem času so organizacije začele izkoriščati notranje znanje svojih zaposlenih, vendar pa v začetku še ni bilo ustreznih tehnologij, ki bi omogočale različne načine prenosa znanja v organizaciji. Posledično se je na trgu pojavilo mnogo svetovalnih agencij, ki so 'prodajale' programe upravljanja znanja. S sunkovitim razvojem informacijske tehnologije (internet, digitalna tehnika, mobilna telefonija, itd.), globalizacijo in posledično z možnostjo hitrega širjenja informacij ne glede na lokacijo se je spremenila tudi narava dela in s tem same organizacije.

Podjetja danes iščejo trajnejše konkurenčne prednosti, kar pa zahteva upravljanje vseh relevantnih poslovnih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja (internetni vir 2). V času, ko s pomočjo sodobne tehnike lahko poslujemo z nekom z druge celine, ne da bi ga kdajkoli videli, ko lahko prodajamo izdelke, storitve in produkte ljudem, ne da bi vedeli, kdo so, je učinkovito upravljanje znanja vse bolj pomembno. Prisotnost upravljanja znanja v organizacijah po celem svetu se povečuje, zaenkrat je nekje bolj, drugje manj razvito, a bistvo je, da se mu ne moremo več izogniti. Tudi Gamble in Blackwell menita, da se »upravljanje znanja v organizacijah danes pojavlja kot konstantni cilj. S pomočjo navedenega procesa se ustvarja kultura, ugotavlja se vrednost intelektualnega kapitala, hkrati pa je v ospredju zavedanje dejstva, da konkurenčnost organizacije ne temelji (zgolj) na materialnem imetju ali (zgolj) na informacijah, ki jih poseduje, ampak predvsem na zmožnosti, da upravlja z znanjem zaposlenih« (Gamble in Blackwell, 2001: 6).

Po mnenju Druckerja (1993) je znanje danes temeljni generator tekmovalnosti in ekonomske uspešnosti. Prav znanje je tisto, ki oskrbuje gospodarstvo s najpomembnejšimi sredstvi za proizvodnjo. Gospodarski procesi v svetu in pri nas niso več posledica (le) učinkovite rabe surovin, materialov, ampak predvsem novih prijemov in metod v izobraževanju delovne sile, na kar so že v preteklosti opozarjali mnogi ekonomisti (npr. Malthus, Mill, Marshall idr.). Vendar pa kljub poudarjanju naraščajočega pomena neoprijemljivega premoženja (angl. intangible asset) v organizacijah ne gre zanemariti vlaganj v materialno oz. fizično infrastrukturo in opremo (angl. tangible asset) organizacije, ki omogoča funkcionalne okvire za njeno delovanje. Tako neoprijemljivo kot oprijemljivo imetje organizacije imata »osrednjo posredovalno vlogo pri ustvarjanju in difuziji inovacij¹⁰ ter pri preobrazbi novih tehnologij v ekonomsko rast, saj določata fizično in inovativno zmogljivost podjetij ter neposredno vpliva na hitrost tehnološke spremembe in tempo nadomeščanja proizvodnih procesov, kar je ključnega pomena za njihovo preživetje in rast« (Ilič, 2001: 17-18).

Potreba po učinkovitem upravljanju znanja se je po mnenju Gambel-a in Blackwell-a razvila zaradi sledečih dejavnikov:

- *porasta tekmovalnosti in pomena inovacij na trgu,*
- *tekmovalnosti organizacij na podlagi znanj in skrajšanja časovnih okvirov,* zaradi česar je zgolj znanje, pridobljeno z izkušnjami, neuporabno,
- *zmanjšanja obsega delovne sile,* na kateri je zaradi nespremenjenih zahtev po proizvodnji oz. storilnosti posledično večje breme dela (od nje se več pričakuje),
- *potrebe po obvladovanju naraščajoče kompleksnosti v internacionalnih okoljih,*
- sprememb, ki so povzročile kritično pomanjkanje določenih znanj in
- potreb po vseživljenjskem izobraževanju

(Gamble in Blackwell, 2001: 10).

2.2. Definicija upravljanja znanja

Podjetja vedno bolj premišljeno in načrtovano upravljajo svoje poslovanje, vključno z neoprijemljivimi sredstvi, ki so nosilci dolgoročnega uspeha poslovanja podjetij (internetni

¹⁰ Druga podjetja opazijo uspeh inovatorjevega podjetja, kar pomaga generirati nove ustvarjalne zamisli (Ilič, 2001).

vir 2).¹¹ Ilustrativno lahko rečemo, da je upravljanje znanja v organizaciji »motor«, ki poganja vse organizacijske procese. Razumemo ga kot »problem zajemanja, organiziranja in obnavljanja informacij, ki se nahajajo v podatkovnih bazah, dokumentih, ipd., katerega cilj ni le pridobivanje pravih informacij v pravem času, ampak gre za prostor, kjer ljudje lahko raziskujejo, uporabljajo in manipulirajo znanje ter si ga izmenjujejo in delijo z ostalimi«¹² (Thomas, Kellogg in Erickson, 2001: 881). Tudi Bontis navaja dejstvo, da »sedanji in prihodnji uspeh na trgu bolj kot na učinkoviti distribuciji fizičnih in materialnih virov temelji na strateškem upravljanju intelektualnega kapitala v organizaciji« (Bontis, 2002: 309).

Bistveni elementi uspešnega upravljanja znanja vključujejo:

- skupno zanesljivo *tehnološko strukturo*, ki omogoča izmenjavo znanj,
- povezovanje *ljudi*, ki vedo, znajo vprašati in prisluhniti, ter izmenjavati izkušnje in
- nekatere *procese*, ki olajšujejo izmenjavo, potrjevanje in prepričevanje

(Collison in Parcell, 2002: 29).

Zack definira dva tipa upravljanja znanja, in sicer: (1) strateško upravljanje znanja, ki ga razume kot »vrsto upravljanja znanja, ki vključuje različne elemente, povezane z upravljanjem znanja npr. skupne prakse, informacijske tehnologije in funkcije upravljanja znanja, pri čemer so aktivnosti upravljanja znanja usmerjene k zagotavljanju znanja za izoblikovanje strategije znanja¹³ in izvrševanje strateških odločitev« (Zack, 2002: 270). Navedeni tip upravljanja znanja nadalje razlikuje tudi od t.i. (2) operacijskega upravljanja znanja, pri katerem gre za »upravljanje znanja, ki podpira vsakodnevne aktivnosti in procese, potrebne za izvajanje strategije znanja« (ibid: 271).

Z zgoraj navedenim se strinjata tudi Choo in Bontis, ki pa strateško upravljanje znanja definirata še natančneje. Menita, da ogrodje strateškega upravljanja znanja sestavljajo štiri ravni (slika 2.1): organizacijski procesi znanja, intelektualni kapital, osredotočanje na znanje in strateški vzvodi. »Organizacija vrednost ustvarja iz tistega, kar se nauči iz organizacijskih procesov ustvarjanja, prenosa in uporabe znanja« (Choo in Bontis, 2002: 16). Znanje se

¹¹ V raziskavi podjetja Gartner Research je bilo ugotovljeno, da podjetja, ki se načrtno ukvarjajo z upravljanjem neoprijemljivih sredstev, dosegajo za 30 % boljše poslovne rezultate (internetni vir 2).

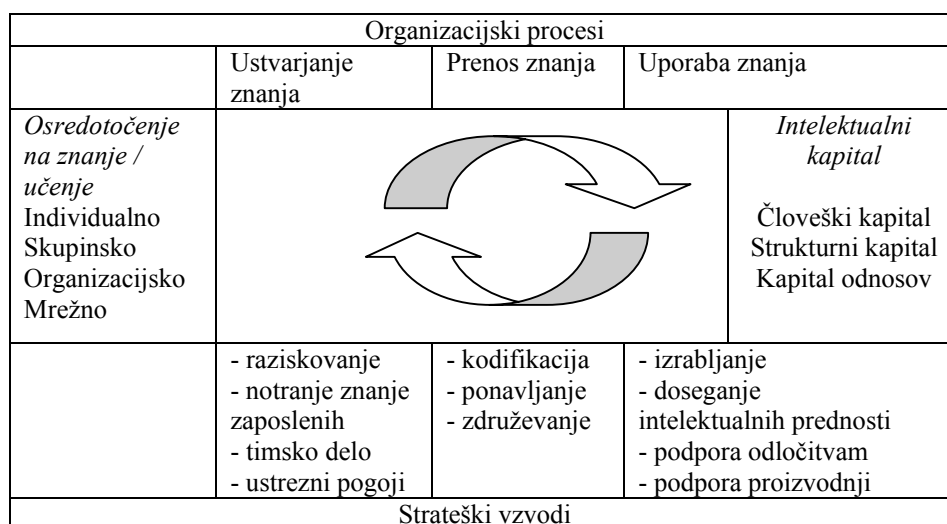
¹² Avtorji ta vidik upravljanja znanja imenujejo »skupnost znanja« (angl. knowledge community), ki poudarja pomen komunikacije (diskusij, zgodb), ki preko sodelovanja in zaupanja med ljudmi vzpostavlja in povečuje intelektualni kapital organizacije.

¹³ Strategijo znanja (knowledge strategy) pri tem definira kot konkurenčno strategijo, zgrajeno na podlagi intelektualnih virov in zmogljivosti podjetja (Zack, 2002).

ustvarja s pomočjo raziskav, tacitnega znanja zaposlenih, timskega dela, za kar morajo biti seveda izpolnjeni potrebni pogoji (podpora vodstva, finančna sredstva ipd).

Nadalje sledi prenos znanja, ki je omogočen s pomočjo kodifikacije, ponavljanja in združevanja različnih oblik in vrst znanj, torej tudi z že zgoraj navedeni načini nastajanja in prenosa znanja. S pomočjo uporabe pridobljenega znanja, ki olajšuje kritične situacije in odločitve, organizacija bistveno povečuje intelektualne prednosti pred tekmeci. Upravljanje znanja naj bi bilo prisotno na vseh ravneh, ne samo na ravni top menedžmenta (Choo in Bontis, 2002: 15-19).

Slika 2.1: Okvir strateškega upravljanja znanja



Vir: Choo in Bontis (2002: 16).

Strateške vzvode po Choo-ju in Bontis-u predstavljajo številni procesi, s pomočjo katerih podjetje vpliva na dojetanje znanja s strani zaposlenih. Mednje spadajo tudi:

- ustvarjanje ustreznih pogojev za nastajanje novih znanj,
- promoviranje ustvarjanja znanj in deljenje tacitnih znanj zaposlenih,
- kodifikacija znanja za pospeševanje difuzije znanja,
- prenos znanja in učenje s pomočjo skupin v podjetju,
- upoštevanje stroškovnega vidika pri odločanju za eksterni prenos znanja,
- rekonceptualizacija pomena vodenja v prid učenja in inovacij,
- merjenje, vrednotenje in upravljanje intelektualnih prednosti podjetja ipd.

(Choo in Bontis, 2002:17).

Upravljanje znanja bi bilo bistveno otežkočeno v primeru neustrezne podporne tehnologije. Tako Malthora upravljanje znanja razume kot »organizacijske procese, ki skušajo zmogljivosti informacijskih kapacitet informacijske tehnologije sinergično kombinirati s kreativnimi in inovativnimi zmožnostmi ljudi« (internetni vir 3). Tudi Gamble in Blackwell navajata, da organizacije potrebujejo »zmožnosti razvijanja orodij mrež znanja v organizaciji, ki bodo posameznikom in skupinam pomagale pri razvijanju njihovih kompetenc« (Gamble in Blackwell, 2002: 146).

Ob proučevanju in raziskovanju upravljanja znanja v podjetjih naletimo tudi na tezo, ki jo zagovarjata Collison in Parcell. Menita, da znanja dejansko »ne moremo upravljati, ampak lahko upravljamo le okolje, v katerem je omogočeno ustvarjati, odkrivati, zajemati, izmenjavati, prečiščevati, potrjevati, prenašati, sprejemati, prilagajati in uporabljati znanje« (Collison in Parcell, 2002: 33). Z navedeno trditvijo se delno strinjava, saj meniva, da je potrebno upravljati tako okolje kot tudi znanje. Ustrezno okolje, ki omogoča ustvarjanje, prenos in uporabo znanja, je nujen predpogoj za upravljanje znanja. V neustreznem upravljanem okolju, ki ne spodbuja zgoraj navedenih procesov, je učinkovito upravljanje znanja lahko precej težavno.

Naloga upravljanja znanja v organizacijah je torej skrb za prilagajanje, preživetje in konkurenčnost organizacije v času organizacijskih sprememb s pomočjo novih informacijskih tehnologij, ki omogočajo različne oblike pridobivanja, prenosa in shranjevanja znanja. V organizacijah so danes prisotni številni informacijski sistemi od obsežnih baz podatkov do internih in eksternih medmrežnih povezav. Vendar pa je vse to imetje organizacije povsem brezpredmetno, če ta nima ustrezno usposobljenega kadra, ki zna tovrstne tehnologije uporabljati pri svojem delu, jih razvijati in nadgrajevati. Ključni nosilec znanja še vedno ostaja posameznik, ki pa si lahko svoje delovne procese, v katerih ima pomembno vlogo nadgrajevanje znanja, v veliki meri dejansko olajšuje s pomočjo omenjenih tehnologij.

Bistvo upravljanja znanja je torej učinkovit dolgoročni proces razvijanja znanja v za to primernem okolju, ki omogoča učinkovito pripravo na morebitne težave in ovire organizacije v prihodnosti. V splošnem lahko povzamemo, da gre za celosten proces povezovanja informacij, znanja in ljudi, ki vsebuje veliko stopnjo kreativnosti, obnavljanja, nadgrajevanja, uporabe in prenosa znanja za obstoj in preživetje organizacije. Upravljanje znanja je v današnjem obdobju in v razmerah t.i. inovacijske konkurence nujno, saj se ne gre več zanašati

na pretekle ustaljene prakse in uspehe pri izvajanju le-teh, kajti rešitev, ki se je morda še včeraj izkazala za učinkovito in smiselno, je lahko danes zaradi hitrega zastarevanja znanja povsem neuporabna.

2.3. Ustvarjanje, prenos in uporaba znanja

Z dinamiko ustvarjanja znanja sta se precej ukvarjala Nonaka in Takeuchi (1995). Posvetila sta se predvsem pomembnosti tacitnega znanja in njegovega spreminjanja v eksplicitno znanje. Definirala sta štiri faze ustvarjanja znanja,¹⁴ in sicer:

2.3.1. Socializacija (tacitno znanje za tacitno)

Socializacija je proces pridobivanja tacitnega znanja s pomočjo deljenja izkušenj. Klasična oblika izmenjave tacitnega znanja je opazovanje, osebno komuniciranje, sestanki ipd., pri katerem gre za komunikacijo med zaprto skupino ljudi, ki povzroča, da znanje ostane znotraj skupine. IT do nedavnega pri tem ni imela veliko vpliva, danes pa pri velikih (globalnih) organizacijah tudi tehnologija¹⁵ igra vlogo posrednika pri izmenjavi tacitnega znanja. Bistveni pogoj za tovrstno izmenjavo je zaupanje in prenos lastnih izkušenj (znanja), za kar pa je potrebna kultura, ki je skupna vsem članom organizacije, in učinkovito sodelovanje pri delu.

2.3.2. Eksternalizacija (tacitno znanje za eksplicitno)

Gre za proces spreminjanja tacitnega znanja v eksplicitno s pomočjo abstrakcij, analogij in modelov. Glavna razlika v primerjavi s socializacijo je predvsem v tem, da posameznik obstoječe skrito znanje (tacitno) posreduje navzven (lahko tudi povsem tujim prejemnikom) in tako postane eksplicitno. Posredovanje lahko poteka preko (spletnih) forumov, predavanj, tiskanega gradiva, itd. Zaposleni v organizaciji se srečujejo z različnimi izzivi, ki se sprva zdijo nerešljivi. S posredovanjem izkušenj ljudi, ki so se srečevali s podobnimi težavami, je dana naloga lahko hitreje in bolj učinkovito izvedena. Vse te izkušnje oz. znanje je lahko beleženo v različnih podatkovnih bazah, pomembne pa so tudi knjižnice.

¹⁴ T.i. SECI funkcije (S - socialization, E - externalization, C - combination, I - internalization).

¹⁵ Npr. sodobne videokonference lahko povezujejo ljudi z različnih kontinentov, ne da bi se sploh videli v živo. Prednost videokonferenc je predvsem v premagovanju krajevnih omejitev ter skoraj pristnem stiku s sogovornikom, ki poleg komunikacije omogoča tudi opazovanje ter s tem pretok informacij, ki so preko drugih medijev (e-mail, pošta, telefon, idr.) neopazne.

2.3.3. Kombinacija (eksplicitno za eksplicitno)

V bistvu gre za podobno »pomoč« spreminjanja znanja kot pri prejšnji obliki, s to razliko, da znanje, ki se posreduje, ni »last« posameznika, ampak je že nekje zapisano, posneto ipd. Gre torej za posredovanje znanja, ki je povsem javno dostopno, vendar je mogoče skrajšano, enostavneje predstavljeno, lažje dostopno itd. Tudi ta oblika lahko pripomore k učinkovitejšemu in uspešnejšemu delovanju organizacije.

2.3.4. Internalizacija (eksplicitno za tacitno)

Je proces spreminjanja eksplicitnega znanja v tacitno s pomočjo ponotranjenja izkušenj, pridobljenih preko različnih modelov ustvarjenega znanja. To je bilo (in je) gonilo napredka celotne civilizacije človeštva, saj iz znanja, ki obstaja, razvijamo vedno nova znanja. Schumpeter naveden proces poimuje »rekombinacija znanja« (internetni vir 4). Gre za krožni proces, ki zahteva posameznikovo kreativnost ter čas; novo znanje, ki nastaja, pa kaže na razvoj ter rast posameznika in organizacije (Nonaka in Takeuchi, 1995).

2.3.5. Načini nastajanja in prenosa znanja v podjetju

Načini, s pomočjo katerih znanje v podjetju nastaja in se tudi prenaša, so raznoliki. Velikokrat lahko rečemo, da znanje nastaja in se prenaša, ne da bi za to vedeli, saj je, kljub številnim formalnim načinom nastajanja in prenosa znanja, poudarek lahko tudi na neformalnem oblikovanju in prenašanju znanj ter izkušenj med sodelavci, prijatelji ipd., usmerjenih k učitelju¹⁶ ali k udeležencu, in sicer:

1.) Načini, usmerjeni k učitelju:

- *demonstracija*: pogosto uporabljena metoda, ki je zaradi praktičnega prikaza zelo učinkovita.
- *vodena diskusija*: učitelj z razpravljanjem po korakih pripelje udeležence do cilja predvsem na podlagi njihovega razmišljanja.
- *predavanje – razpravljanje*: krajšemu predavanju sledi razpravljanje.
- *predavanje*: najpogosteje uporabljena, precej kritizirana metoda, predvsem zaradi pasivnosti in nesodelovanja poslušalcev, t.j. učencev.

¹⁶ Učitelj je tu mišljen kot tisti, ki znanje podaja (lahko je to sodelavec, nadrejeni, strokovnjak z določenega področja ipd.).

2.) Načini, usmerjeni k udeležencem:

- *brainstorming* (možganska nevihta): intenzivna diskusijska metoda, ki dopušča izražanje vseh idej, ki se v tistem trenutku porodijo. Večji poudarek je na njihovi kvantiteti kot na kvaliteti, šele kasneje sta dovoljeni kritika in razčlenitev idej;
- *buzz group* (brenčeča skupina): podobno kot brainstorming, le da so skupine manjše in diskusija poteka krajši čas;
- *pogovor*: v formalnem izobraževanju ni pogosto uporabljen, pojavlja se predvsem v neformalnem izobraževanju, zlasti v timih;
- *briefing*: učinkovita oblika podajanja ključnih poudarkov ali informacij glede določene problematike, primerna oblika za timsko delo;
- *skupinska diskusija*: velikokrat uporabljena, lahko v različnih oblikah (npr. vodena);
- *intervju*: vnaprej pripravljena vprašanja, redko uporabljen;
- *projektno delo*: omogoča samostojno delo, primerno za odrasle, zajema tudi učenje in delo v socialnem in kulturnem okolju;
- *študija primera*: udeleženci spoznajo pomembne elemente dogodkov ali okoliščin in jih pri reševanju problemov razčlenijo (smiselna zaradi resničnih življenjskih situacij);
- *igranje vlog, simulacije*: gre za umetno ustvarjanje izbranih položajev, ki so podobni resničnemu življenju;
- *seminar*: udeleženci (gost) predstavijo problem, sledi razpravljanje;
- *snežena kepa*: metodo/proces začne najprej posameznik, potem pa razpravlja z drugimi udeleženci v dvojicah in nato v skupinah;
- *obiski in izleti*: dajejo možnost dobre osebne izkušnje

(Jelenc, 1996: 69-71).

2.3.6. Uporaba in shranjevanje znanja

Pridobljeno znanje posamezniku omogoča bolj učinkovito, kvalitetno in bolj strokovno delo na njegovem delovnem področju. Podjetje preko posameznikov tako pridobiva in nadalje izkorišča ustrezna znanja, s katerimi se kratkoročno povečuje produktivnost, krajša se čas izdelave, izboljša se kakovost in zanesljivost, na dolgi rok pa povečuje konkurenčna prednost podjetja (internetni vir 2). Ob tem je pomembno poudariti nujnost shranjevanja pridobljenih znanj, saj podjetje ni konstantna celota, v kateri bi bili zaposleni vedno isti ljudje. Zaposleni lahko odidejo in s seboj odnesejo v podjetju pridobljeno tiho znanje, obenem pa pridejo v podjetje novi ljudje, ki prinesejo znanje iz druge organizacije. »Zato organizacija potrebuje

bazo znanja, ki ni odvisna od posameznika, presega pa tudi znanje skupin in timov« (Možina, 2002: 221). Baza znanja, ki vsebuje pretekle prakse, izkušnje, pridobljena znanja ipd., naj bi bila dostopna vsem zaposlenim preko skupnega sistema upravljanja znanja. V današnjem času shranjevanje omogočajo razne aplikacije¹⁷ v okviru operacijskih sistemov.

2.4. Vrste / oblike znanja

Iz definicij znanja lahko razberemo, da je le-to samo po sebi nekaj preteklega in spremenljivega, nekaj v preteklosti pridobljenega, kar pa je v tem trenutku lahko že (povsem) zastarelo. Inovacijska konkurenca na trgu, tekmovanje in boji za preživetje tako posameznikov kot organizacij zahtevajo izvirne rešitve, ki jih je skoraj nemogoče doseči zgolj z obstoječim znanjem. Znanje »na zalogo«, katerega uporaba je bila v preteklosti nekaj povsem samoumevnega, danes uporabljamo zgolj kot »odskočno desko« za nastajanje novega znanja. Za povečevanje konkurenčnosti v tekmovalni tržni ekonomiji je nujno potrebna kombinacija obstoječega znanja na nove, inovativne načine (Schumpeter v Ilič, 2001). Do tovrstnega kombiniranja pa pridemo le, če učne procese iz »trgovine«, kjer se obstoječe znanje prodaja, spremenimo v »delavnice«, kjer znanje nastaja in se rekombinira. Cilj izobraževanja ni več preprosto prenašati znanja, ampak učiti, kako se uči, kako se rešujejo problemi in združuje že znano z novim. Učenje se spreminja v kombiniranje informacij, ki vključujejo visoko stopnjo miselnih procesov. Znanje v starem smislu je torej količina podatkov, v novem smislu pa zmožnost kombiniranja podatkov v novo spoznanje in rešitev (Lipičnik, 2004: 6-9).

Znanje je kompleksen in širok pojem, zato obstaja množica različnih razdelitev in podvrst znanja, ki obsegajo številne ravni vedenja posameznika. Na ravni organizacije *temeljno znanje* pomeni tisto znanje, ki ga mora posameznik imeti, da sploh lahko vstopi v organizacijo, imeti mora ustrezno stopnjo in smer izobrazbe. Nadalje mora imeti zadostna *znanja za učinkovito opravljanje delovnih nalog*, npr. programiranje, reševanje problemov. Prav tako so pomembna *funkcionalna, posebna znanja* v organizaciji. To so znanja, potrebna v določenem oddelku, npr. upravljanje s kadri v kadrovskega oddelku, odnosi z notranjimi in zunanji javnostmi, poznavanje delovne zakonodaje. Zaposleni v organizaciji pa naj bi imeli

¹⁷ Npr. aplikacija SPIS, ki deluje v operacijskem sistemu Lotus Notes.

tudi znanje, ki je relevantno in specifično za samo organizacijo in za panogo, v kateri se podjetje nahaja, npr. znanje o proizvodnih procesih, organizacijskih prednostih in pomanjkljivostih ipd. (Drucker, 2002).

Znanje lahko razdelimo na eksplicitno in tacitno znanje (Nonaka in Takeuchi, 1995). **Eksplicitno** oz. formalno znanje je objektivno znanje, pridobljeno s pomočjo formalnega izobraževanja. Gre za racionalno znanje (um), podkrepljeno z različnimi teorijami. Na drugi strani pa imamo **tacitno**, neformalno oz. implicitno znanje, ki nastaja s pomočjo izkušenj tekom najrazličnejših življenjskih situacij. Gre za tiho znanje, ki temelji na praksi posameznikov.

Medtem ko Nonaka in Takeuchi znanje delita na tacitno in eksplicitno in ga definirata z vidika posameznika, Gamble in Blackwell poleg tacitnega znanja navajata reprezentativno in vloženo znanje, definirata pa ga tako z vidika posameznika kot z vidika organizacije kot celote. Znanje v organizacijah torej delita v tri glavne kategorije: (1) **notranje, tacitno oz. posebljeno znanje** (angl. embodied knowledge), (2) **reprezentativno znanje** (angl. represented knowledge) in (3) **vloženo znanje** (angl. embedded knowledge) (Gamble in Blackwell, 2002: 126-128), pri čemer je notranje znanje tisto, kar nosilci znanja dejansko vedo, kar je v njihovih glavah. Reprezentativno znanje predstavlja kodificirano znanje, ki ga vsebujejo dokumenti, baze podatkov ipd. Vloženo znanje pa je znanje v procesih (kaj ljudje dejansko delajo) in v samih proizvodih in storitvah. Ljudje, ki proizvajajo le-te, vanje vlagajo svoje znanje. Obstaja tudi znanje, ki ga lahko vključimo v več navedenih kategorij; npr. za učinkovito upravljanje znanja je potrebna kombinacija vseh navedenih kategorij. Dejstvo pa je, da je znanje raznovrstnih oblik prisotno v vsaki organizaciji.

2.5. Delavci znanja (angl. knowledge workers)

Študija OECD iz leta 2003 delavce znanja opredeljuje kot ljudi, ki »ne izvajajo nalog, ki jih lahko merimo z znanstveni merskimi instrumenti, ampak rešujejo probleme, za katere nimajo vnaprej določenih oz. znanih odgovorov« (OECD, 2003b). Delavci znanja so torej ljudje v podjetju, ki že v osnovi potrebujejo dovolj ustreznega znanja in sposobnosti za vključitev v organizacij; nadalje: težijo k dodatnemu in nadaljnjemu izpopolnjevanju na svojem delovnem

področju in so hkrati kreativni, fleksibilni in (tudi na intelektualni ravni) ustrezni pričakovanjem podjetja. Njihovo poznavanje organizacije, njenega poslanstva, vizije in ciljev, okolja, v katerem se nahaja, poslovnih partnerjev in panoge, v okviru katere deluje, in predvsem poznavanje mesta organizacije v panogi je na visokem nivoju. Imeli naj bi tudi sposobnost učinkovite in maksimalne uporabe informacijskih tehnologij, ki jih uporabljajo v delovnem procesu, in sicer do te mere, da preproste, tj. rutinske naloge lahko prepustijo tem tehnologijam, sami pa se osredotočijo na 'miselno' delo, torej delo, ki zahteva kreativnost in inovativnost, saj bo le-to organizaciji prineslo dodano vrednost (Drucker, 2002). Nosilke vrednosti so torej informacije, ki jih proizvajajo delavci znanja s svojim delom, zato je potrebno pretvarjanje informacij v znanje in njihovo učinkovito upravljanje.

2.5.1. Delavci znanja vs. umski delavci

Delavcev znanja pa kljub navidezni enakosti pomenov ne gre enostavno enačiti z umskimi delavci. Dejansko je pojem 'umski delavec' širši in zajema tudi delavce znanja. Podobnost razumevanja pojmov izhaja predvsem iz dejstva, da se tako eni kot drugi ukvarjajo z umskim delom, torej pri svojem delu uporabljajo 'svoje glave'. Vendar pa je med njimi pomembna, čeprav v dejanskih primerih velikokrat zamegljena razlika, ki jo je potrebno upoštevati, predvsem ko govorimo o upravljanju znanja. Po Druckerju (2002) imajo delavci znanja precej širši in bolj kompleksen pogled na situacijo, v kateri se nahajajo (tako oni sami kot tudi organizacija), imajo več vedenja, enostavne naloge prepuščajo novim tehnologijam, so veliko bolj fleksibilni, kreativni, inovativni in hkrati bolj pripadni organizaciji. Na drugi strani pa imamo umske delavce, za katere navedeno ni nujno. Za primer lahko vzamemo pisatelje.

Na tem mestu je potrebno poudariti dejstvo, da poznamo več vrst delavcev znanja. Nekateri se res ukvarjajo samo z umskimi spretnostmi in sposobnostmi, vendar pa ne gre prezreti, da delavci znanja niso vedno zgolj umski delavci, ampak njihovo delo velikokrat obsega povsem fizična opravila. Veliko zaposlenih v razvoju, v raziskavah, itd. se poleg umskega dela, ki vsebuje inovativno razmišljanje, razvijanje določenih idej in optimizacij procesov, ukvarja s povsem fizičnim delom, s pomočjo katerega podkrepijo (ali ovržejo) rezultate svojega umskega dela. Tovrstne ljudi Drucker imenuje tehnologi. Zanje je značilno, da uporabljajo znanje najvišjega razreda in so »edina podskupina delavcev, v kateri imajo razvite države še lahko pravo in trajno konkurenčno prednost. Pravzaprav bi lahko rekli, da so sodobna različica kvalificiranih delavcev iz 19. in 20. stoletja« (Drucker, 2002: 145-146). Mednje

lahko štejemo vse od zdravstvenih delavcev, do razvojnih tehnologov v raznih podjetjih, raziskovalcev in podobno.

2.5.2. Delavci znanja kot dolgoročne naložbe

Spremenjene globalno-tržne razmere v današnjem svetu so povzročile velik razkorak v razumevanju vlaganja v ljudi. Neoklasična ekonomska teorija tako fizičnega delavca še danes vidi predvsem kot strošek »inputa«, ki je potreben za proizvodnjo določenih proizvodov. Pojavila pa se je razlika med fizičnimi in umskimi delavci, s pomočjo te delitve pa tudi filozofija vlaganja v kadre.

Umski delavec v organizaciji še vedno predstavlja določen strošek, vendar pa se vlaganje vanj dolgoročno lahko obrestuje, predvsem s pomočjo dvigovanja produktivnosti in inovativnosti, o čemer je govorila že sama teorija človeškega kapitala (TČK),¹⁸ ki so jo razvili Schultz (1961), Becker (1964) in Mincer (1962) v šestdesetih letih prejšnjega stoletja. Dejansko je zato potrebno stroške, ki jih organizacija nameni za svoje kadre, razumeti kot investicijska sredstva, saj gre tu za naložbo, ki da v prihodnosti lahko velike donose. Fizični delavci imajo lahko veliko izkušenj, vendar so te na primer zaradi specifičnih nalog podjetja koristne le v omejenem podjetniškem okolju, zato omenjeni delavci navzven (razen pri nekaterih deficitarnih poklicih) niso konkurenčni. Delavci znanja pa so zaradi svojega vedenja konkurenčni tudi v globalnem okolju,¹⁹ zato si organizacije na vse načine prizadevajo, da svoje najboljše delavce znanja ne le pridobijo, pač pa tudi (in predvsem) obdržijo.

Naložbe v kadre so resda občutljivo investicijsko področje, vendar pa dolgoročno lahko pripomorejo k povečanju konkurenčne prednosti podjetja. Zato je potreben poglobljen razmislek o načinih in možnostih učinkovitega vlaganja v ustrezne kadre, torej v kadre, ki s svojim delom prinašajo organizaciji dodano vrednost in s tem konkurenčno prednost v lokalnem kakor tudi v širšem, globalnem poslovnem okolju.

¹⁸ Osnovna ideja te teorije je, da pridobljene sposobnosti posameznika bistveno vplivajo na njegovo življenje in blaginjo. »Ljudje vlagajo v sebe, t.j. človeški kapital, z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem in z drugimi aktivnostmi ne le zaradi trenutnega zadovoljstva, ampak tudi zaradi pričakovanih donosov (povečanega bodočega dohodka s povečanimi zaslužki), naložb v prihodnosti ter drugih učinkov, ki se ne morejo izmeriti v denarju« (Bevc, 1991: 22).

¹⁹ Pod pogojem, da znanje nenehno obnavljajo in nadgrajujejo, saj znanje od trenutka, ko je pridobljeno, zastareva, kar pa je povezano tudi s spremembami v okolju: čim večje so le-te, tem hitreje je zastarevanje znanja.

2.5.3. Dvig produktivnosti delavcev znanja

Glavni izziv že v sedanjosti in tudi v prihodnosti bo dvig produktivnosti delavcev znanja. Drucker meni, da »smo danes na področju produktivnosti delavca znanja na točki, kjer smo bili pred stotimi leti na področju produktivnosti fizičnega delavca« (Drucker, 2002: 138). Imamo več vedenja, več znanja, pred nami pa so novi izzivi, ki bodo zahtevali nove inovativne rešitve. Produktivnost delavca znanja mora biti usmerjena k optimalnemu dvigovanju kakovosti proizvodov in storitev. Pogoji za dvig produktivnosti delavcev znanja so sledeči: (1) potrebno je odgovoriti na vprašanje, *kaj sploh je naloga delavca znanja*, (2) določiti *odgovornosti delavcev znanja*, (3) *inovativnost* mora biti ena glavnih sestavin dela, potrebno je (4) *nenehno učenje* sebe in drugih, (5) *rezultati* produktivnosti morajo biti *kakovostni*, (5) *produktivnost* v organizaciji pa naj bo obravnavana *kot sredstvo (vir) in ne kot strošek* (Drucker, 2002: 138).

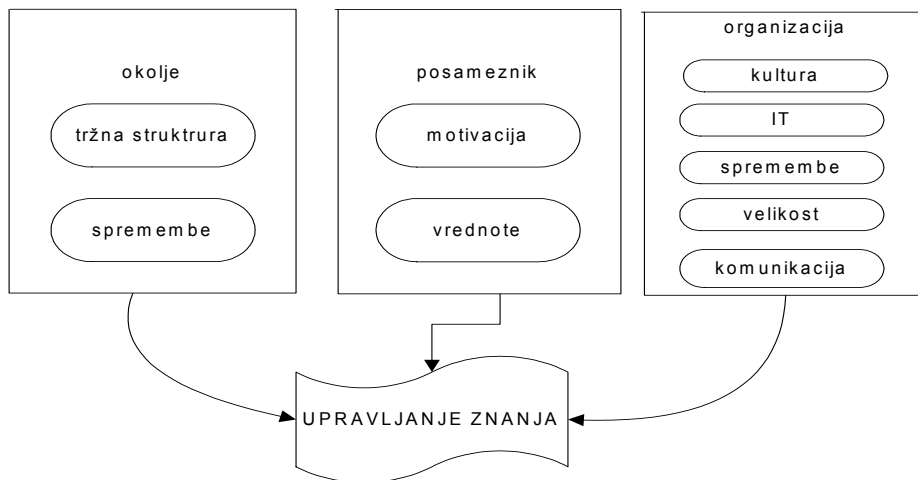
3. DEJAVNIKI UPRAVLJANJA ZNANJA

Organizacija, ki želi učinkovito upravljati obstoječe organizacijsko znanje, naj bi za to izpolnjevala določene pogoje, ki so potrebni za ustvarjanje novih znanj, njihovo kodifikacijo in prenos. Nonaka in Takeuchi navajata pet bistvenih pogojev. Najprej naj se določi (1) **organizacijsko vizijo** in skladno s tem definira, katera znanja bodo najbolj potrebna za doseganje obstoječe vizije. Posameznikom je potrebno dopuščati določeno (2) **avtonomijo** pri njihovem delu, saj so tako bolj motivirani za raziskovanje in osvajanje novih znanj. Organizacija naj omogoča (3) **'kreativni kaos'** v smislu prizadevanj po opuščanju rutin, postavljanju ambicioznih ciljev ipd. Pomembna je tudi široka (4) **dostopnost do informacij** vsakemu posamezniku v organizaciji, ki omogoča uspešno spopadanje z vsakodnevnimi nalogami. Organizacija pa naj bi kljub pritiskom kompleksnega okolja težila k (5) **ohranjanju** svoje **raznolikosti** (Nonaka in Takeuchi, 1995).

Kot ponazarja slika 3.1, v skladu z uvodno predpostavko, na upravljanje znanja v organizaciji vplivajo različni dejavniki iz okolja (tržna struktura in spremembe) in organizacije (kultura, IT, komunikacija, velikost in spremembe) ter lastnosti zaposlenih (njihova motivacija in

vrednote). V nadaljevanju naloge bova pojasnila vplive navedenih dejavnikov na proces upravljanja znanja.

Slika 3.1.: Konceptualni model dejavnikov upravljanja znanja



3.1. Tržna struktura

Odnosi med organizacijami v okolju, njihov položaj in uspeh na trgu ter samo njihovo delovanje so odvisni tudi od tržne strukture. Ta, ceteris paribus, pomembno vpliva tudi na ravnanje z zaposlenimi znotraj organizacije in posledično na upravljanje znanja. Že Schumpeter (1951) navaja, da je inovator postavljen v konkurenčno okolje, v katerem se spopada z drugimi tekmeci, ob tem pa je potrebno nenehno odzivanje in prilagajanje na inovacijsko dejavnost drugih organizacij. Položaj organizacije na trgu narekuje nujno potrebno prilagajanje na (morebitno) konkurenco tudi na področju upravljanja znanja. Tako na primer model popolne konkurence »teži k odpravi ekstra dobičkov, ki omogočajo akumulacijo kapitala, potrebnega za nadaljnja vlaganja v razvoj in raziskave« (Ilič, 2001: 8). Preko spodbude za inoviranje pa vpliva tudi na upravljanje znanja. Ker eliminiranje ekstra dobičkov zmanjšuje spodbudo za inoviranje v popolni konkurenci, zmanjšuje tudi potrebo po upravljanju znanja, ki bi sicer nastalo v inovacijskem procesu. V popolni konkurenci zaradi atomizacije ponudnikov, popolne informiranosti in popolne factorske mobilnosti nenehno primanjkuje sredstev za vlaganje v 'področja', ki bi dejansko omogočila prednost pred tekmeci. Zato Schumpeter poudarja prednosti monopola oziroma nepopolne konkurence, ki naj bi celo spodbujala razvoj organizacije in (posledično) trga. Njegovo stališče izvira iz

koncepta dinamične konkurence, kjer se pojavlja nenehno rivalstvo v tehnologijah in kakovosti proizvodov. V panogi pa se prej ko slej pojavijo monopolne ali oligopolne organizacije, ki svoje inovacije zaradi hitrega kopiranja zaščitijo s patenti in s tovrstnimi vstopnimi ovirami ohranjajo vodilni položaj na trgu (Ilič, 2001).

Učinkovito upravljanje organizacijskega znanja je zaradi inovacijske konkurence in ustvarjalne destrukcije²⁰ (Schumpeter v Ilič, 2001: 37) pomembno za povečevanje tako inovacijske kot posledično konkurenčne prednosti podjetja. Nenehna vlaganja v razvoj lastnega znanja, njegovo razvijanje v kakovostne produkte in storitve ter nenehno dvigovanje kakovosti procesov znotraj organizacije krepijo notranjo zalogo znanja, ki omogoča inovativne rešitve novo nastalih potreb na trgu.

3.2. Spremembe

Spremembe se bile že od nekdaj prisotne v življenju ljudi, vendar je bila nekoč intenziteta sprememb precej manjša od današnje. Za organizacijsko okolje so pomembne spremembe v lokalnem, nacionalnem in globalnem okolju ter spremembe v sami organizaciji. Za vse pa velja, da njihova prisotnost na trgu zahtevaja izvirne in inovativne rešitve, ki jih je velikokrat nemogoče doseči z obstoječim znanjem, ki ga imamo. Kot izpostavlja že študija OECD, je ena od najpomembnejših konkurenčnih značilnosti sposobnost prilagajanja spremembam, za katero je potrebna izvirnost, kreativnost in iznajdljivost delovne sile (OECD, 2002). Vendar pa se v praksi velikokrat izkaže, da so stare navade preveč zakoreninjene v ljudeh, zato je prilagajanje na spremembe velikokrat dokaj težavno.

3.2.1. Spremembe na področju ravnanja z ljudmi

Organizacije, temelječe na znanju, so se začele zavedati, da osrednji vir njihove konkurenčne prednosti vse bolj predstavljajo njihovi zaposleni. Spremembe na področju ravnanja z ljudmi so očitne na različnih področjih v sami organizaciji – od opredelitve ciljev, organiziranosti, potrebnih človeških lastnosti, do planiranja kadrov, selekcije in dinamike pri zaposlovanju, izobraževanja in plačila za delo.

²⁰ Navedena procesa generirata nove inovacije in difuzije inovacij, zaradi česar začetni monopolni položaj organizacije izgine – je zgolj kratkoročen in začasen (Schumpeter v Ilič, 2001: 37).

V preteklem obdobju je prevladovalo administrativno ukvarjanje z ljudmi. Značilni so bili natančni opisi delovnih mest in del, plačilo je bilo vezano zgolj na delovno mesto, natančno načrtovanje in planiranje kadrov je bilo stalnica. Tog sistem kadrovske administracije se je transformiral v sedanji kadrovski menedžment, ki poudarja predvsem delo v timih in potrebne lastnosti, ki so s tem povezane. Gre za koncept, ki dovoljuje določeno mero dinamike, vendar v še vedno dokaj stabilnih okvirih. Vse bolj pa se približujemo upravljanju s človeškimi viri, kjer bo poudarek na maksimalni fleksibilnosti, kreativnosti, znanju in iznajdljivosti v poslovnem okolju (Lipičnik, 1998). Na tem mestu je potrebno omeniti naraščajoči pojav devolucije upravljanja s človeškimi viri, ki predvideva prenos odgovornosti za človeške vire na linijske vodje, pri čemer naj bi strokovnjaki v kadrovskih oddelkih prevzeli (oz. obdržali) vlogo koordinatorjev kadrovske funkcije ter skupaj z neposrednimi vodji reševali nastale probleme na tem področju (Mesner Andolšek in Štebe, 2004: 41-42).

3.2.2. Spremembe odnosov med ljudmi v organizaciji

Zaradi intenzivne konkurence na trgu so se vodilni v organizacijah družbe znanja postopoma začeli zavedati hitrosti sprememb v organizacijah in okoli njih. Togost delavcev pri opravljanju delovnih nalog je postala ključen problem, s katerim se je bilo potrebno soočiti. Tudi dolgoročni cilji niso bili več tako smiselni in lahko dosegljivi. Potrebna je bila sprememba celotnih politik poslovanja in upravljanja z človeškimi viri v organizaciji ter določanje kratkoročnih ciljev. Prav tako so bile potrebne nove ideje, zamisli, načela, vrednote. Organizacije, ki so danes najbolj uspešne, so tiste, ki so že davno spoznale, da so ključ do uspeha njihovi zaposleni in njihovo vodenje. Na splošno lahko zaznavamo trend, da vse več organizacij postaja sploščenih, kar pomeni, da se odgovornost prenaša na vse, tudi nižje ravni. Vsak zaposleni nosi odgovornost za svoje delo in za doseganje zastavljenih ciljev, spremenili sta se tudi organizacijska kultura in klima. Odnosi znotraj podjetja naj bi temeljili na zaupanju med zaposlenimi. To zaupanje pa ni več posledica tradicije ali lojalnosti kot nekoč, ampak je doseženo na podlagi pridobljenih kompetenc in integritete (Choo in Bontis, 2002: 4).

Ne samo, da so se pojavile spremembe v odnosih med različnimi deli (oddelki) organizacije, prišlo je do bistvenih sprememb med posamezniki v organizaciji. Delavci znanja, ki so v organizaciji zaposleni, za polni ali polovični delovni čas, niso več podrejeni svojim nadrejenim, ampak so postali njihovi sodelavci. Prejeli so veliko odgovornosti in nalog, ki jih morajo uspešno izpolnjevati s svojo glavo in ne po navodilih šefov. Drucker navaja tudi

dejstvo, da se do danes nadrejeni verjetno nikoli niso ukvarjali s poklicem svojih podrejenih, zato jim tudi ne morejo nuditi strokovne pomoči. Seveda so podrejeni od nadrejenih še vedno zelo odvisni, kar zadeva zaposlovanje, plačno politiko, napredovanje in podobno, vendar pa je ključna sprememba na delovnem mestu samem, kjer se pojavlja veliko več odgovornosti, avtonomije in zaupanja kot kdajkoli prej (Drucker, 2002: 27-31).

Spreminja se tudi sam formalni status zaposlenih. »Tradicionalno« organizacijsko načelo, da naj bi bili ljudje, ki v neki organizaciji delajo, tam tudi zaposleni, danes ni več tako samoumevno. Nekdaj so ljudje delali polni delovni čas in bili odvisni od organizacije, saj jim je le-ta zagotavljala osnovna sredstva za preživetje. Vendar pa danes, v času globalne tranzicije, te predpostavke ne morejo več vzdržati pritiskov, ki jih ponuja sodobno organizacijsko okolje. Hitrost sprememb na trgu pogojuje hitrost prilagajanja ciljev organizacije. Le-ta vse bolj potrebuje prilagodljive, fleksibilne delavce. Dejstvo je sicer, da je pri nas še vedno relativno veliko ljudi zaposlenih v podjetjih za nedoločen s polnim delovnim časom, vendar pa se zvišuje odstotek tistih, ki so v podjetju zaposleni za določen čas, in ljudi, ki začasno ali občasno delajo za podjetje, v njem pa dejansko niso zaposleni. V slednjem primeru gre za ljudi, ki delajo honorarno na podlagi določenih pogodb. V obeh primerih pa lahko govorimo tudi o delavcih znanja.

Z različnimi skupinami ljudi v organizaciji je potrebno ravnati različno in ne samo to – tudi s posamezniki v teh skupinah ne moramo ravnati enako. Različne situacije, različni posamezniki in različne okoliščine privedejo do povsem neidetičnih oblik ravnanja z ljudmi. Drucker trdi, da danes »ljudi ne moremo (več) upravljati. Ljudi je potrebno voditi. Cilj pa je ustvariti čim večjo produktivnost iz specifičnih prednosti in znanja vsakega posameznika« (Drucker, 2002: 31). Na tem mestu dodajava, da je, v kolikor ljudi ni več mogoče upravljati, torej toliko pomembnejše upravljati različne dejavnike okolja, kar posledično omogoča učinkovito upravljanje znanja, o čemer govoriva že v razdelku 2.2.

3.2.3. Spremembe v organizacijskih procesih

Spremembe so se pojavile tudi v samih procesih organizacij. Omenimo lahko reinženiring poslovnih procesov, prehod od strukturnega k procesnemu pristopu v organizaciji itd. Omenjene spremembe so povzročile tudi spremembe v sami organizacijski kulturi. Danes so vse bolj pomembne hitrost, fleksibilnost in hitra odzivnost na zahteve trga. Tako postaja

dvigovanje kvalitete delavcev znanja v današnjem svetu vse bolj pomembna konkurenčna prednost za preživetje in obstoj določene organizacije ali celotne panoge na trgu. Informacijska struktura in ustrezni odnosi s sodelavci pa niso zadosten razlog za dvig produktivnosti delavcev znanja in s tem celotne organizacije. Dvig produktivnosti je mogoč, če organizacija sledi scenariju sprememb v obstoječih delovnih procesih, ki ga predlaga Drucker: najprej mora znotraj svoje strukture najti ustrezno skupino delavcev znanja, ki so dovolj dovzetni za spremembe, kar pogojuje spremembe določenih procesov. Nato je potrebno ustrezno delo s to skupino na področju, kjer želimo doseči spremembe (t.j. napredek, razvoj). In šele ko omenjena skupina doseže povečanje produktivnosti, lahko organizacija razširi nov način poslovanja na širše področje. Ob tem se pokažejo tudi problemi, ki jih bo potrebno rešiti (na primer nasprotovanja s strani določenih vodilnih v organizaciji) pred dokončno uvedbo sprememb. Šele ko se zgladijo vsi (ali čim več) spori, odkriti med uvajanjem sprememb na manjši skupini, je možno dvigniti produktivnost celotne organizacije (Drucker, 2002: 149-153).

Spremembe na področju ravnanja z ljudmi, odnosov med zaposlenimi in samih organizacijskih procesov, ki prispevajo k pospeševanju učinkovitosti podjetja kot celote, se kažejo v vse večjem poudarjanju timskega dela in spremembah v plačnem sistemu (od zmanjšanja fiksnega k večjemu variabilnemu delu plače). Timsko delo spodbuja inovativnost in posledično produktivnost podjetja, tako tudi nagrajevanje ni več vezano zgolj na delovno mesto, ampak predvsem na učinkovitost tako posameznika kot celotnega tima, v katerem deluje. Ustrezno vodenje zaposlenih in učinkovito upravljanje njihovega znanja omogoča boljšo pripravo na prihajajoče spremembe.

3.2.4. Razvoj strokovne strategije ravnanja s človeškimi viri in skupne vizije

Ravnanje z ljudmi pri delu, predvsem njihovo vodenje in ustrezno upravljanje njihovega znanja v vseh pogledih postaja vse pomembnejši dejavnik, ki vpliva na uspešnost organizacij in jih vodi v nenehne izboljšave. Odločilni dejavnik pri tem so delavci znanja, za katere se morajo (in se bodo morale v prihodnosti še veliko bolj) organizacije boriti, da jih zadržijo.

Ideja razvoja strokovne strategije ravnanja s človeškimi viri in skupne vizije²¹ je »pridobivanje pozitivnih, v prihodnost usmerjenih načinov ravnanja s človeškimi viri, pri čemer je potrebno upoštevati tudi dinamiko in povezanost raznovrstnih dejavnikov« (Lipičnik, 1998: 42). Podjetje, ki uporablja navedeno strategijo in ima izdelano skupno vizijo poslovanja, z njeno pomočjo upravlja različne dejavnike na vseh nivojih podjetja, s čimer izpolnjuje predpogoj za uspešnejše upravljanje znanja.

3.3. Motivacija

Motivacija zaposlenih v organizaciji je, po najinem mnenju, eden izmed ključnih dejavnikov učinkovitega upravljanja znanja. Nanjo vplivajo različni dejavniki: od individualnih razlik med posamezniki do značilnosti dela in organizacijskih praks (Lipičnik, 1998:162-163), pa tudi sistem nagrajevanja, politike in pravila obnašanja v organizaciji, ki naj bi bili točno določeni, da dejansko lahko opravijo vlogo motivatorja. Pri vodenju ljudi je smiselno upoštevati vse navedene dejavnike; razumeti je potrebno, da uporaba pravil, nagrad in podobno pri določenemu človeku lahko deluje kot motivator,²² pri drugem pa kot demotivator.

V splošnem lahko rečemo, da so ključni cilji motivacije v podjetju sledeči: doseganje večjih delovnih učinkov, boljša izvedba dela, večje zadovoljstvo in pripradnost podjetju ipd. Tu govorimo predvsem o delavcih znanja, kjer je veliko neizkoriščenih virov in rezerv, ter ne toliko o proizvodnih delavcih, ki v splošnem ne morejo delati več, kot sicer delajo (doseči morajo postavljene norme, tu pa se vsa »filozofija« nagrajevanja konča). Na nacionalnem nivoju in predvsem znotraj organizacijskih okvirov se tako nenehno pojavljajo vprašanja, kako zaposlene motivirati k razvijanju samih sebe, k nadgrajevanju znanja, k bolj

²¹ Lipičnik navaja sedem sklopov različnih dejavnikov, ki zaokrožajo celoto učinkovitega ravnanja s človeškimi viri. Potrebno je *predvidevanje sprememb v prihodnosti* in razvoj novih programov v skladu s pričakovanimi spremenjenimi okoliščinami. *Pridobiti je potrebno uspešne ljudi*: ker so ljudje motor, ki poganja organizacijo. Poudarki so na *razvijanju visoke uspešnosti* in *spodbujanju uspešnih sistemov* (s pomočjo ustrezne motivacije, spodbudnega delovnega okolja in organizacijske klime nasploh). Prizadevati si je potrebno k *'čistim' odnosom*, vse bolj pomembno je zaupanje med sodelavci na vseh ravneh in v vseh smereh, vse vrste komunikacije, (ne)formalni pogovori, pogajanja. Organizacija mora nenehno *izboljševati zmožnosti* svoje raznolike delovne sile in njeno produktivnost, potrebno pa je tudi merjenje in vrednotenje uspešnosti posameznih dejavnosti, tudi in predvsem upravljanja znanja (npr. z anketami in pogovori) in na podlagi tega optimizirati procese upravljanja znanja za uspešnost organizacije (Lipičnik, 1998: 42-43).

²² Nekoga motivira le denar in zavračuje z delom, da dobi višjo plačo, drugega motivirajo odnosi, zato skrbi za ohranjanje in nadgrajevanje dobrih odnosov s sodelavci, tretjega uspehi in dosežki pri delu, zato si prizadeva k razvijanju sebe in svojih zmožnosti.

kakovostnemu delu, večji samoiniciativnosti, predanosti, učinkovitosti. Danes (v nasprotju s časom pred industrijsko revolucijo) ljudje ne delajo več zgolj in samo za zadovoljevanje osnovnih potreb za življenje, pač pa se želijo razvijati, širiti znanja in sposobnosti, sprejemati nove naloge, odgovornosti in v končni fazi – želijo sami s svojimi prizadevanji čim več prispevati k učinkovitosti in uspešnosti podjetja v okolju, v katerem delujejo.

Dejstvo je, da visoko motivirani zaposleni lahko organizaciji prinesejo številne koristi – njihovo delo je kvalitetno, so zanesljivi in bolj produktivni. Ključ uspešnega motiviranja v organizacijah je preprost za razumevanje, a velikokrat zapleten za izvajanje: organizacija naj bi prepoznala potrebe in interese zaposlenih, jih upoštevala in skladno s tem svoje cilje uskladila z osebnimi cilji zaposlenih. Vendar pa se kljub pomenu motivacije za uspešno delovanje organizacije izbira ustreznega motivacijskega mehanizma v praksi pogosto izkaže kot velik menedžerski problem, ki izhaja predvsem iz neustrezne usposobljenosti vodij za uporabo ustreznih motivacijskih prijemov.²³

3.3.1. Teorije motivacije

V petdesetih letih dvajsetega stoletja so se razvile številne teorije motivacije, ki govorijo o načinih motiviranja posameznikov za doseganje določenih ciljev. Kot teoretično izhodišče razdelka bova na kratko navedla le nekatere, najbolj znane teorije.

Abraham Maslow se je osredotočil na proučevanje hierarhije motivov oziroma potreb. Njegova teorija temelji na predpostavki, da obstaja točno določeno zaporedje potreb, pri čemer se višje potrebe razvijejo šele takrat, ko so zadovoljene tiste na nižji ravni (Maslow, 1954).²⁴ Maslow-ova teorija je še vedno aktualna, saj ponuja razlago za prevladovanje določenih motivov v obnašanju posameznikov in nudi model zadovoljevanja potreb. Njena slabost (kar je priznal tudi sam avtor teorije) pa se kaže predvsem v tem, da ne upošteva dejstva, da se določene potrebe lahko pojavijo istočasno (npr. lahko smo lačni, ko moramo na sestanek z nadrejenim), pa tudi predpostavka o točno določenem vrstnem redu ne drži vedno.

²³ Vodja naj bi bil sposoben prilagajati različne motivacijske tehnike glede na lastnosti posameznikov, pa tudi glede na situacijo in samo okolje ter tako zmanjšati vrzeli med kompetencami zaposlenih in predvideno uspešnostjo (Luckmann Jagodič in Pacek, 2003: 22-23).

²⁴ Trdi, da obstaja pet osnovnih potreb, ki jih skuša človek zadovoljiti: fiziološke potrebe (potrebe po hrani, pijači, spanju), potrebe po varnosti (varnost življenja, zaposlitve), potrebe po pripadnosti (prijateljstvo, ljubezen), potrebe po ugledu (potrebe po dokazovanju samega sebe, sposobnosti, kompetenc), potrebe po samoaktualizaciji (potrebe po uresničevanju lastnih potencialov, potrebe 'bivanja') (Maslow, 1954).

Za vse ljudi ne velja, da bodo zadovoljene potrebe na nižji ravni vzpodbudile potrebe na višji ravni (npr. nek proizvodni delavec ne bo nič bolj motiviran za boljše delo, če bo zaposlen za nedoločen čas). Teorija torej implicira, da je z vsakim posameznikom potrebno ravnati drugače.

Frederick Herzberg je razvil teorijo o dejavnikih v organizaciji, ki povzročajo (ne)zadovoljstvo posameznika. Meni namreč, da določeni dejavniki v organizaciji povzročajo nezadovoljstvo, če so odsotni, vendar pa njihova prisotnost ne prispeva veliko k zadovoljstvu, medtem ko drugi že v osnovi vodijo k zadovoljstvu. Prve je Herzberg poimenoval kot higienike ali vzdrževalne dejavnike, druge pa kot motivatorje.²⁵ Osnovna ideja navedene teorije je, da obstoj higienikov omogoča potrebno podlago za delovanje motivatorjev. Delo naj bi s pomočjo kombiniranja (angl. job enlargement) in razširjanja (angl. job enrichment) delovnih nalog postalo bolj zanimivo za posameznike, ki bi bili posledično z delom čim bolj zadovoljni (Musek, 1993). Teorija se je izkazala za utemeljeno in uporabno pri strokovnih in vodilnih zaposlenih, ki imajo zadovoljene osnovne potrebe. Sam denar ne pomeni zadostne spodbude za uspešnost pri delu, vendar pa premajhno plačilo bistveno zmanjša motivacijo za delo. Umske delavce motivirajo predvsem zadovoljstvo pri delu, izzivi in sami rezultati dela (Drucker, 2002: 30-31).

Victor Vroom pa je razvil motivacijsko teorijo na podlagi ciljev posameznika na eni in ciljev organizacije na drugi strani. Le-ta si prizadeva k čim večji racionalizaciji, učinkovitosti in poslovni odličnosti, posameznik pa v prvi vrsti skrbi za lastno ugodje in razvoj v skladu s svojimi individualnimi cilji, kot so na primer nadgrajevanje znanja, višja plača, osebno zadovoljstvo. Cilji organizacije in posameznika morajo biti usklajeni, saj se le tako lahko dosejajo in razvijajo (Vroom, 1967).

3.3.2. Motivacija zaposlenih za pridobivanje in nadgradnjo znanja

V obdobju vedno večjega zavedanja pomena ustreznega vlaganja v zaposlene postaja razumevanje motivacije posameznikov za lasten razvoj, izobraževanje in uspeh tako

²⁵ Meja med higieniki in motivatorji je težko določljiva. Medtem ko 'čistih' **motivatorjev**, ki se nanašajo na vsebino dela, saj njihova večja prisotnost prispeva k večjemu zadovoljstvu, praktično ni (zaposlenega še najbolj motivirajo dosežki, pozornosti, samostojnost pri delu, odgovornost in napredovanje), za 'čiste' **higienike** veljajo plača, varnost, status, odnosi do podrejenih, osebno življenje in odnosi do sodelavcev. Higieniki se nanašajo na delovne razmere in ne na vsebino dela. Njihov pomen se pokaže ob njihovi neprisotnosti, saj se njihov manko izraža v nezadovoljstvu.

posameznika kot organizacije vse bolj pomembna tema. Meniva, da vesplošno uveljavljanje koncepta vseživljenjskega učenja vpliva na razvoj intelektualnega potenciala, vendar pa lahko napačno razumevanje ali celo neupoštevanje motivacije za izobraževanje omenjeni sistem popolnoma poruši. Po najinem mnenju je motivacija posameznika za pridobivanje in nadgrajevanje znanja odvisna od stopnje koristnosti pridobljenega in nadgrajenega znanja za posameznika bodisi zaradi profesionalnih ali neprofesionalnih razlogov. Neparticipacija v procesu izobraževanja oziroma usposabljanja je lahko rezultat pomanjkanja motivacije v socialnih in/ali delovnih okvirih, kjer usposabljanje ni cenjeno, ali pa želje posameznikov, ki se na ta način skušajo izogniti ponavljajočim se neuspehom v svojem preteklem izobraževanju.

V današnjem času fleksibilizacije dela in porastu negotovosti zaposlitev, ko tradicionalne oblike zaposlovanja (npr. zaposlitev za nedoločen čas s polnim delovnim časom) izginjajo, naj bi posameznik z ustreznim izobraževalnem procesom in z pridobivanjem delovnih izkušenj na različnih področjih, sam poskrbel za svojo čim večjo zaposljivost oziroma varnost delovnega mesta. Pri delavcih znanja, predvsem deficitarnih poklicev, naj to ne bi predstavljalo ovir. Le-ti so pod pogojem, da nenehno izpopolnjujejo svoje znanje, strokovno usposobljeni do te mere, da so konkurenčni na nacionalnem ali celo na mednarodnem trgu dela. Šele ob izpolnitvi ustreznih pogojev dela in kakovosti delovnega življenja lahko govorimo o motivaciji za izobraževanje in usposabljanje ter o tem, zakaj se zaposleni dejansko odločajo za nadgradnjo znanja. Pri motivaciji zaposlenega ima veliko vlogo tudi njegov neposredni vodja. Odnos med njim in podrejenim naj bi temeljil na zaupanju in medsebojnem spoštovanju. Vodja, ki za ustrezno delo s podrejenimi potrebuje določene osebnostne kvalitete, kot so pozitivna samopodoba, sposobnost reševanja konfliktnih situacij in podobno, naj bi podrejenega motiviral za raznovrstno dodatno pridobivanje znanja.

Že rezultati preteklih raziskav (glej Radovan, 2003) kažejo, da na motivacijo v največji meri vplivajo odnosi na delovnem mestu (s sodelavci, vodji, podrejenimi), ter priložnosti za napredovanje, osebni in karierni razvoj, torej tako Herzbergovi higieniki kot tudi motivatorji. Ugotovljeno je bilo, da (ne)zadovoljstvo z nadrejenimi najbolj vpliva na zadovoljstvo in motivacijo. Po Herzbergu je odnos do nadrejenih v enaki meri higienik in motivator. To pomeni, da so vodje skriti ključ do boljših rezultatov, saj sam obstoj dobrih odnosov vzdržuje zadovoljstvo pri delu, hkrati pa lahko deluje kot dober motivator. Nadrejeni naj bi si pri svojem delu preko pogovorov, dajanja informacij, formalnih in neformalnih stikov z

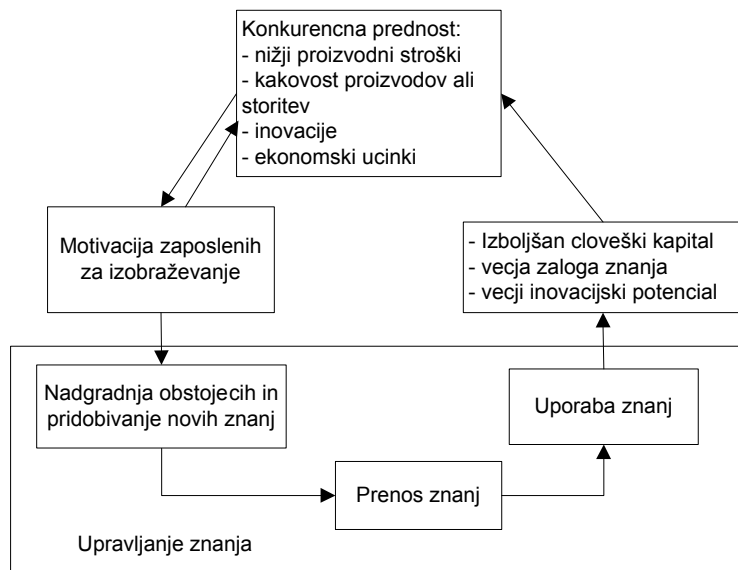
zaposlenimi pridobili čimveč podatkov o podrejenih, o njihovih osebnih ciljih ter njihovo zaupanje, ki je pogoj za uspešno motiviranje.

Raziskava Andragoškega centra Slovenije o vplivih na motivacijo zaposlenih za izobraževanje iz leta 2003 (Radovan, 2003) pa je pokazala, da so eni izmed pomembnejših elementov v procesu motivacije za nadgrajevanje znanja cilji, ki so posledica vrednot in pričakovanj, kar je v skladu z Vroomovo teorijo motivacije o nujnosti usklajevanja ciljev posameznikov in organizacije. Tako se v primeru izpolnitve cilja doseganja dobrih poslovnih rezultatov organizacije lahko več denarja namenja razvoju, tako kadrov kot sistemov, proizvodov ali storitev, ki jih proizvaja; plačilo za delo se poveča, izboljša se sama klima v organizaciji, s pomočjo naštetega pa zaposleni dosegajo tudi lastne cilje (Vroom, 1967). Iz tega sledi, da če posameznik ne vidi izobraževanja in usposabljanja kot sredstva za doseganje njemu pomembnega zastavljenega cilja, zanj pač ni motiviran. Na tem mestu velja poudariti pomen organizacijske klime in kulture – organizacija naj bi svoje cilje uskladila in prilagodila ciljem posameznika, saj je pod tem pogojem možno povečati pripadnost zaposlenih podjetju, kar pa je pogoj za to, da se bodo zaposleni zavestno odločali za udeležbo v izobraževalnem procesu. Kranjčeva glede ciljev navaja, da »motivacija odloča tudi o tem, ali se bo posameznik izobraževal tudi takrat, ko mu ciljev ne bodo postavljali drugi, ko ga ne bo nihče nadzoroval od zunaj, temveč si jih bo postavljala situacijsko in se sproti učil, zlasti po neformalni poti« (Kranjec, 1998: 36), kar je zaradi konkurence na trgu dela in boja za posameznika za obstanek na določenem položaju v podjetju vse bolj smiselno. Rezultati zavedanja o naraščajočem pomenu izobraževanja tako s strani posameznika kot tudi organizacije pa se kažejo v poudarjanju permanentnega izobraževanja in učinkovitem upravljanju znanja nasploh.

Posameznik, ki je na podlagi navedenih razlogov dovolj motiviran za nadgradnjo obstoječih in pridobivanje novih znanj, se udeleži določenih izobraževalnih programov; npr. predavanja, seminarja, tečaja, konference ali katere druge oblike pridobivanja, nadgrajevanja in prenosa znanj. Slika 3.2. prikazuje konceptualni model vpliva motivacije na upravljanje znanja, ki posledično vpliva na konkurenčno prednost podjetja. Četudi ima podjetje potrebno organizacijsko znanje, usposobljen kader in s tem visok inovacijski potencial, to še ni zagotovilo rasti produktivnosti podjetja. Za ta cilj je smiselno vpeljati učinkovito upravljanje znanja, ki omogoča, da pridobljeno znanje dejansko povečuje obseg in kakovost človeškega kapitala v organizaciji. Tako se povečuje zaloga znanj, kar posledično povečuje inovacijski

potencial. Izboljšanje navedenih dejavnikov pa se lahko manifestira v konkurenčni prednosti podjetja, t.j. v nižjih stroških, v kakovosti proizvodov in storitev ter v inovacijah (npr. povečanju števila patentov) in v končni fazi v pozitivnih ekonomskih učinkih (rasti dobička in produktivnosti, povečanju obsega prodaje, tržnega deleža ipd.).

Slika 3.2.: Konceptualni model vpliva motivacije na upravljanje znanja in posledično na konkurenčno prednost podjetja



3.4. Organizacijska kultura

Kulturo v organizaciji tvori širok spekter socialnih pojavov, med katere spadajo tipični načini oblačenja v organizaciji, jezik, vedenje, prepričanja, pravila, norme vedenja, želeni principi in vrednote, politika podjetja, organizacijska klima,²⁶ sprejeti simboli in podobno. »Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na skupinske probleme preživetja v zunanjem okolju in na probleme notranje integracije, ki postanejo samoumevne, ker rešujejo te probleme vedno znova in zanesljivo« (Schein v Mesner Andolšek, 1995: 21).

²⁶ **Organizacijska klima** pomeni trenutno »ozračje« v organizaciji. Je posledica različnih vplivov iz okolja in same organizacije v preteklosti in sedanjosti, »zajema pa tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo« (Lipičnik 1998: 73). Gre torej za različne načine vedenja ljudi, medsebojne odnose, komunikacijo, ki se ustvarjajo kot posledica različnih pristopov vodenja in upravljanja v organizacijah ter same organizacijske kulture.

Organizacija, v kateri so vrednote, predpostavke zaposlenih ter njihovo obnašanje čim bolj skupne in v kateri so jasno določeni (kratkoročni in dolgoročni) skupni in posamezni cilji, ima lahko zelo močno in oprijemljivo organizacijsko kulturo. Seveda je ustrežnejšo kulturo organizacije tako lažje vzpostaviti kot spreminjati v organizacijah z manjšim številom zaposlenih, kjer je mogoča višja in kvalitetnejša stopnja komuniciranja in s tem notranje kohezivnosti, vendar pa je proces oblikovanja in spreminjanja kulture ob pomoči ustreznih politik in jasno zastavljenih ciljev ter ustrezne komunikacije s strani vodstva mogoč tudi v večjih organizacijah. Ključni dejavnik pri oblikovanju kulture so vodje, ki na kulturo organizacije vplivajo s svojim vedenjem.²⁷

3.4.1. Bistveni elementi organizacijske kulture

Tako Mesner Andolškova (1995) kot tudi Pagon (2004) in drugi avtorji navajajo tri bistvene ravni organizacijske kulture: (1) fizični svet oz. produkti, (2) vrednote in norme ter (3) temeljne predpostavke.

3.4.1.1. Fizični svet

Fizični svet v podjetju predstavljajo obstoječe tehnologije, jezik in obnašanje zaposlenih. Ta raven kulture podjetja je navzven najbolj vidna in v širšem okolju najbolj razpoznavna, vendar pa, kot meni Mesner Andolškova, to ne pomeni, da tudi razumljena – če jih želi zunanji opazovalec tudi razumeti, mora analizirati drugo raven organizacijske kulture, to pa so vrednote posameznikov in podjetja kot celote predpostavke (Mesner Andolšek, 1995: 22).

3.4.1.2. Lastnosti in vrednote posameznikov

Na upravljanje znanja v organizaciji v veliki meri vplivajo osebne lastnosti in vrednote²⁸ zaposlenih, ki skupaj sestavljajo vrednotni sistem organizacije. V primeru, da znanje posamezniku ni vrednota, verjetno ne bo motiviran za pridobivanje ali nadgrajevanje svojega znanja. Med posamezniki obstajajo osebne razlike, lastnosti, ki izhajajo iz privzgojenih

²⁷ Npr. čemu posvečajo pozornost, kaj merijo in nadzirajo, katere oblike ravnanja nagrajujejo in kako se odzivajo na pomembne dogodke in krize, ki ogrožajo organizacijo in pomenijo preizkus vrednot, ki naj bi bile ključne za organizacijo.

²⁸ So pozitivne, govorijo o tem, kaj je dobro, zaželeno. Na zunaj se izražajo v obliki norm. So kolektivna pravila delovanja, ki uravnavajo ciljno delovanje posameznikov ter skupin ter zagotavljajo konsistentnost v delovanju skupin. Delujejo kot poseben vodnik za delovanje, ki določa sprejemljivo in primerno vedenje v določenih okoliščinah (Musek, 1993).

navad, same osebnosti in okoliščin, kjer se posameznik nahaja. Vrednote pa so v središču organizacije in pomenijo tista načela, ki jih organizacija skuša uresničiti. Brez skupnih vrednot in dojetanj je organizaciji težko izoblikovati vizijo in poslanstvo – saj niso pomembne stvari, ki se zgodijo, temveč to, kako se te stvari zgodijo. Problem se pojavi, če vrednote v organizaciji niso skupne, če imajo zaposleni v organizaciji različne vrednote. Takšno organizacijsko okolje je precej negotovo in hkrati nestabilno, saj so vedenja posameznikov v določenih stresnih situacijah zelo različna, to pa za vodilne predstavlja precejšen problem. Le-ti se morajo v tovrstnih primerih vsakodnevno spopadati z regulacijo in zmanjševanjem entropij, kar pa seveda ne pripomore k učinkovitemu delu. Na obnašanje posameznikov v organizaciji pa ne vplivajo samo vrednote do samega dela, ampak vrednote nasploh – tudi tiste, ki se nanašajo na širše družbeno okolje in s samim delom niso povezane.

3.4.1.3. Temeljne predpostavke

Temeljne kulturne predpostavke, ki so prisotne na različnih področjih, so bistvo organizacijske kulture vsake organizacije. Za zaposlene v organizaciji so same po sebi umevne, nastanejo na podlagi kulturnih paradigem in kot posledica skupnega reševanja problemov. Vsaka organizacija že v osnovi razvije različna prepričanja,²⁹ ki vplivajo na njene odločitve tudi na področju upravljanja znanja.

3.4.2. Organizacijska kultura in upravljanje znanja

Za učinkovito upravljanje znanja je potrebna ustrezna motivacija na kolektivni ravni, ki je določena z organizacijsko kulturo, ki se izraža skozi in posledično s klimo, ki vladata v njej. Pojmi motivacija, vrednote in klima so soodvisni in s tem močno povezani med seboj, skupaj pa sestavljajo zaokroženo celoto organizacijske kulture. Da je ustrezna organizacijska kultura pomembna za celoten proces upravljanja znanja, navaja tudi Davenport (1998), ki trdi, da

²⁹ Npr. (1) prepričanja o samem pogledu na naravo (kako organizacija vpliva na okolje, kako se mu prilagaja in podobno – na tej osnovi oblikuje tudi temeljne organizacijske cilje), (2) kaj je resnično in kako to odkriti (zaposleni kot resnico štejejo tisto, kar so se naučili iz izkušenj, pri vseh drugih stvareh obstaja določena stopnja dvoma. Obstajati mora nek konsenz, kako priti do resnice in kako uspešno komunicirati – od tega je odvisno sprejemanje odločitev v organizaciji). (3) Prepričanja o tem, kaj pomeni človeško in prepričanja o značilnostih človeške narave: kaj je moralno, kaj je dopustno. Te predpostavke se zrcalijo v sistemu kadrovanja, nagrajevanja in napredovanja. (4) Predpostavke o naravi človekovega delovanja: kako posamezniki odreagirajo in delujejo v določenih (kritičnih) situacijah. (5) Predpostavka o naravi medosebnih odnosov je središče vsake kulture. Gre za povezavo različnih prepričanj o hierarhiji, moči, konfliktih, raznovrstnem delovanju, ipd (Schein v Mesner Andošek, 1995: 74-79).

obstaja veliko kulturnih trenj (ovir), ki onemogočajo npr. učinkovit prenos znanj v podjetju. Trenja in priporočljive rešitve prikazuje slika 3.3.

Slika 3.3: Kulturna trenja in načini njihovega premagovanja

Trenje	Možna rešitev
Pomanjkanje zaupanja	Graditev zaupanja preko osebnih stikov
Različnost kultur in izrazoslovja	Rotacija služb, timsko delo, skupno izobraževanje
Pomanjkanje časa	Določitev časa in prostora za prenos znanja
Status in nagrade za lastnike znanj (ekskluzivnost lastnikov znanj)	Ocenitev učinka in omogočanje spodbud za delitev znanja
Pomanjkanje absorpcijskih sposobnosti prejemnikov znanja	Zaposlovanje ljudi, odprtih za nove ideje, omogočanje izobraževanja
Prepričanje, da je znanje v domeni le določenih skupin	Spodbujanje nehierarhičnega pristopa k znanju, poudarek na kvaliteti
Pomanjkanje strpnosti pri napakah	Sprejemanje kreativnih napak in sodelovanja

Vir: Davenport (1998: 97).

Podjetje kot celota naj bi si prizadevalo za odpravljanje navedenih trenj, kar posledično krepi organizacijsko kulturo, ki vzpodbuja in podpira kooperativno inoviranje v podjetju. Tudi Bontis meni, da naj bi današnja podjetja razumela, da je ravno organizacijska kultura tista, ki daje organizaciji konkurenčno prednost pred tekmeci. Podjetje brez ustrezne kulture v svojih aktivnostih pač ne more biti uspešno (internetni vir 4). Po Handy-evi tipologiji organizacijske kulture (1976) je za učinkovito upravljanje znanja po najinem mnenju najprimernejša projektna kultura oziroma kultura nalog.³⁰ Glavne prednosti navedenega tipa kulture so: poudarek na izvrševanju nalog, fleksibilna organizacijska struktura, sproščeni medsebojni odnosi, medsebojno zaupanje in strokovno znanje kot glavni vir moči.

3.5. Velikost podjetja

Proces oziroma sistem upravljanja znanja v podjetju je odvisen tudi od velikosti podjetja.³¹ Cohen trdi, da so »le velika podjetja najmočnejše gibalno napredka in dolgoročne razširitve celotne proizvodnje ter da lahko le ta podjetja, osvobodjena vsakodnevnega pritiska za

³⁰ Handy poleg navedenega tipa organizacijske kulture navaja še: **kulturo moči** (zanjo je značilna avtokratska struktura vpliva, poudarek je na posamezniku, prisotna pa je v majhnim podjetjih), **kulturo vlog** (ki je značilna za birokratske organizacije) in **kulturo osebnosti** (pri kateri so vsi procesi v podjetju podrejeni interesom in potrebam posameznikov).

³¹ Velikost podjetja v splošnem lahko merimo s celotno vrednostjo prodaje, številom zaposlenih ali celotnim premoženjem oziroma aktivo podjetja (Ilič, 2001: 134).

preživetje, vlagajo primeren obseg sredstev v razvoj in raziskave, zato so v prednosti pri inoviranju v primerjavi z manjšimi podjetji« (Cohen, 1995). Meniva, da navedena trditev velja tudi za vpliv velikosti podjetja na sistem upravljanja znanja v podjetju, saj velika podjetja lahko namenjajo upravljanju znanja več sredstev kot majhna, zlasti za ustvarjanje oz. pridobivanje znanja ter tudi na tovrsten način povečujejo konkurenčno prednost pred tekmeci.

Velikost podjetja vpliva tudi na sam položaj oddelka, ki se ukvarja z upravljanjem znanja. Meniva, da se naj bi se oseba, zadolžena za upravljanje znanja, posvečala tistim aktivnostim, ki za podjetje pomenijo največjo korist (to vključuje poznavanje celotnega delovnega, inovacijskega in razvojno raziskovalnega procesa in nadalje povečevanje dodane vrednosti), vzdrževala podporo najvišjega vodstva, imela pooblastila za zagotovitev dovolj visokih sredstev za upravljanje znanja ter imela visoko podporo in zaupanje s strani zaposlenih. Vendar pa ocenjujeva, da je oddelek za upravljanje znanja novost, ki se šele razvija in vpeljuje v delovne procese podjetij. Tako se v velikih in uspešnih podjetjih upravljanje znanja že razvija v samostojno funkcijo, medtem ko je v manjših podjetjih upravljanje znanja v domeni oddelka za upravljanje kadrovskega vira.

3.6. Informacijska tehnologija (IT)

IT ima v razmerah globalnega poslovanja »brez meja« velik vpliv na vse procese v podjetju. Pojavlja se kot inovativna rešitev številnih problemov v zvezi z prenosom, obdelavo in arhiviranjem podatkov, možnostjo komunikacije itd., veliko pa lahko pripomore tudi k izboljšanju upravljanja znanja. Njena prisotnost v podjetju ne zagotavlja samoumevne odličnosti na področju upravljanja znanja, vendar je eden od ključnih dejavnikov za uspešno realizacijo tega cilja. Uporabljamo jo lahko kot:

- pomoč pri dosedanjem delu,
- pri izvajanju del, ki jih brez IT ni bilo mogoče opravljati, ter
- pomoč pri naših miselnih procesih v najpomembnejših fazah reševanja problema

(Rajkovič, 1999: 271).

V vseh navedenih primerih IT eni strani pomaga sodelavcem v oddelku za kadrovske vire, po drugi strani pa služi kot informacijska podpora pri upravljanju znanja v organizaciji.

3.6.1. Pomoč IT pri upravljanju znanja v oddelku za kadrovske vire

Razvoj IT je tudi na področju upravljanja znanja ponudil nove možnosti za delo. Vprašanji, ki se ob tem pojavljata, sta predvsem problem poznavanja (vseh) prednosti, ki jih sodobne IT omogočajo, oziroma problem zagotavljanja ustreznih sredstev za namestitev tehnologije. Povsem samoumevno je, da ima vsaka pisarna v podjetju svoj računalnik in da večina pisarniških delavcev precejšen del svojega dela opravi z njegovo pomočjo. Tudi pri upravljalcih znanja situacija ni (oziroma ne bi smela biti) nič drugačna. Kljub temu pa meniva, da se lahko uporaba IT pojmuje zelo široko, kar ni vedno pozitivno. Kadrovski menedžer na primer, ki ima računalnik opremljen zgolj z osnovnim programskim paketom (npr. urejevalnikom besedila) ter internet povezavo, je z vidika dostopa do informacij in znanja nasploh v precej slabšem položaju kot tisti, ki ima sodobno opremo, dostop do baz podatkov, s katerimi lahko operira, simulativne programe, možnost vzpostavitve video konference itd., kljub temu pa bi bila lahko oba mnenja, da uporabljata IT.

Vodstvo podjetja naj bi se zavedalo, da morajo biti npr. laboratoriji, oddelki za raziskave in razvoj ter proizvodnjo novih izdelkov podprti z ustrežno računalniško tehnologijo, saj so to oddelki, ki v veliki meri prispevajo k razvoju podjetja. V kolikor pa organizacijska kultura podpira pomembnost vlaganja v zaposlene, se vodstvo zaveda tudi učinkov vlaganja sredstev v upravljanje znanja. Na tem mestu velja poudariti, da je oddelek za kadrovske vire tisti, ki naj bi najbolj izražal zahteve o informacijski povezanosti. Od njega se pričakuje, da bo vodstvu organizacije predstavil projekt informacijske povezljivosti, ga podprl z ustreznimi argumenti ter s tem vodstvu omogočil lažjo izbiro IT. Potrebno se je zavedati, da je primernost uporabe IT odvisna od velikosti podjetja, panoge, okolja itd. Vendar pa danes vse več podjetij pri vsakdanjem delu uporablja sodobno IT, ki jim omogoča tudi lažje pridobivanje, prenos in shranjevanje znanja, saj se le na tak način lahko uspešno tekmujejo s konkurenti.

3.6.1.1. Primer celovite podpore procesu upravljanja kadrovskih virov: e-HRM

Ena izmed rešitev za celovito podporo procesu upravljanja kadrovskih virov je e-HRM, ki sodobno organiziranemu podjetju omogoča popolno elektronsko podporo upravljanja vseh procesov, aktivnosti, podatkov in informacij, ki so potrebni za vodenje in upravljanje kadrovskih virov (internetni vir 5), pa tudi upravljanja znanja.

Ponudniki kadrovskih informacijskih sistemov ponujajo številne module, ki so za podjetja bolj ali manj pomembni. Vsako podjetje se samo odloči, katere module potrebuje in s tem prispeva k racionalni porabi sredstev. Nakup tehnologije pa ni edina rešitev za pridobitev informacijske tehnologije. V kolikor podjetje razpolaga z ustrezno izobraženim kadrom, se lahko odloči za postavitve svojega kadrovskega sistema, ki bo bodisi cenejši, bodisi bolj prilagojen sami organizaciji. Glede nakupa oziroma razvijanja IT je zelo pomembna dolgoročna naravnost projekta, zato so tudi investicije običajno dokaj visoke. Predvidena slika organizacije čez npr. 5 ali 10 let naj bi pokazala tudi prihodnje potrebe organizacije (ali se bo prestrukturirala ali bo zamenjala operacijski sistem itd.), ki jih je potrebno upoštevati že v sedanosti.

Spodaj opisane module lahko obravnavamo kot osnovno izhodišče informacijske podpore za upravljanje znanja v podjetju, saj predstavljajo informacijski okvir, ki omogoča zaposlenim oddelku za kadrovske vire večjo preglednost in osredotočenost na bistvene elemente upravljanja znanja (npr. »popis« zaloge obstoječih znanj).

3.6.1.2. Osnovni moduli

Gre za naslednje module informacijske podpore za upravljanje znanja:

- *kadrovska evidenca* (predstavljajo ga kartoni zaposlenih, osebni podatki, dopust, delovna doba, znanje, izkušnje itd.).
- *organizacija* (formalna struktura podjetja, podatki po organizacijskih enotah, stroškovnih mestih, zaposlenih znotraj posamezne organizacijske enote itd),
- *sistemizacija* (vsebuje vsa aktivna in neaktivna delovna mesta, šifre, nazive, pogoje, opise del in nalog, tarifne razrede, ocene fizičnega napora, ocene tveganja itd.),
- *šifranti* (modul vsebuje vse šifrante, ki so potrebni za nemoteno delovanje aplikacije; splošni šifranti: kraji, poštna številke, občine, davčne izpostave, držav, valut itd.).

3.6.1.3. Dodatni moduli

- *portal* (osnovno okno, sestavljeno iz dveh delov – zgornjega za vodilne delavce in spodnjega, npr. za načrtovanje odsotnosti, osebne strani zaposlenih itd),
- *izobraževanje* (omogoča razne izpise glede na vrsto izobraževanj in spremljanje izobraževanja, certifikati, ocene, ocena intelektualnega kapitala v podjetju). Vsekakor je pomemben modul, kjer lahko spremljamo vse dejavnike, povezane z

izobraževanjem. Omogoča lažje izbiro za premestitev določene osebe na drugo delovno mesto, dodatno izobraževanje oz. usposabljanje itd.,

- *pridobivanje kadrov* (evidence o razpisih, potencialnih kandidatih itd.),
- *letni pogovori z zaposlenimi* (omogočajo, da se med pogovorom lažje držimo določenega okvira, ki ga predvideva modul, osredotočimo pa se na za nas pomembne dogodke),
- *načrtovanje odsotnosti* (modul, ki zaposlenim omogoča samostojno planiranje, vpisovanje odsotnosti in posredovanje kadrovske službi). Ima pomembno vlogo v smislu zagotavljanja pripadnosti zaposlenih k organizaciji. Zaposleni imajo zaradi navedenega večji občutek samostojnosti, kar posledično vpliva na večjo pripravljenost za pridobivanje, prenos in uporabo znanja,
- *osebne strani zaposlenih* – vsebujejo osebne podatke, delo, ki ga opravljajo, hobije, znanja, ki so sploh v velikih organizacijah lahko pomemben podatek za navezovanje stikov in prenos znanja. Osnovni predpogoj za tovrsten modul je želja zaposlenih po takšnih straneh, saj s tem lahko razkrijejo določen del svoje osebnosti,
- *alarmi* (npr. ob rojstnih dnevih, praznikih, obletnicah za dolgoletno delo ipd). Z majhnimi pozornostmi lahko organizacija poveča občutek pripadnosti s strani zaposlenih. Ker ti čutijo večjo pripadnost in sebe vidijo kot pomembne, so v delo pripravljeni vložiti več svojih naporov tudi v smislu pridobivanja novih in nadgrajevanja obstoječih znanj, njegovega prenosa ter uporabe itd.)

(internetni vir 5).

Ob številnih prednostih, ki jih prinaša IT, pa velja poudariti določeno stopnjo previdnosti pri izbiri tehnologij. Prenagljenost pri izbiri lahko povzroči tudi težave, saj tehnologija, ki je za določeno organizacijo učinkovita, v drugi organizaciji lahko predstavlja povsem nefunkcionalno rešitev in jo ovira pri delovanju. V izogib navedenemu problemu je potrebna študija o vrsti informacijskega sistema in o aplikacijah, za katere se bo organizacija glede na velikost in naravo dela odločila. Poleg tega je potrebna usklajenost s celotno računalniško mrežo organizacije (ali celo več organizacij), ki omogoča nemoteno delovanje v okviru ostalih sistemov. Ob prehodu na novo IT sta potrebna ustrezna podpora strokovnjakov za IT in izobraževanje, ki zaposlenim omogoča hitrejše privajanje tej IT in spremembam, ki jih le-ta povzroča.

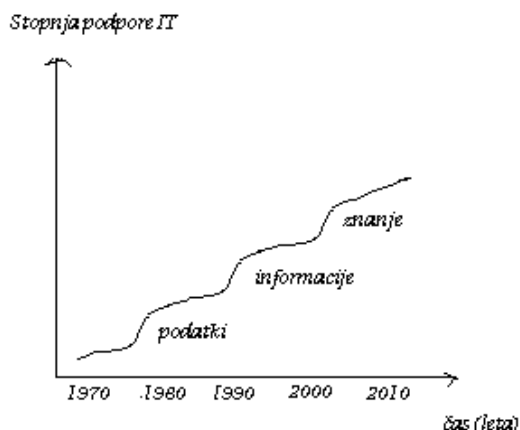
3.6.2. Pomoč IT pri upravljanju znanja v celotni organizaciji

Poleg vloge IT v posameznih oddelkih (konkretno v kadrovskem) je smiselno razmišljati tudi o celoviti mrežni povezanosti podjetja, kar je lahko v pomoč pri izmenjavi informacij, komunikaciji oz. prenosu znanja tako oddelku za upravljanje človeških virov kot tudi celotnemu podjetju. Organizacijski proces lahko deluje nemoteno le v primeru enotnosti in usklajenosti programov oz. orodij, ki so na voljo širšemu krogu uporabnikov. Kratkoročno je to draga investicija, vendar dolgoročno s tem lahko izboljšamo delovanje organizacijskih procesov (Anderson v Gamble in Blackwell, 2002: 162). Idealne karakteristike elektronskega omrežja za celotno podjetje so naslednje:

- prenos informacij med posamezniki mora biti izveden v enem koraku (oziroma najmanjšem možnem številu) kot zagotovitev za preprečevanje komunikacijskih šumov,
- vsem zaposlenim mora biti omogočen dostop do sistema,
- vsem zaposlenim omogoča sodelovanje,
- sistem mora biti dostopen iz katerekoli lokacije 24 ur na dan,
- biti mora uporabnikom prijazen (omogoča iskanje s pomočjo ključnih besed),
- omogoča prevod iz posameznikovega materinega jezika v druge jezike,
- sistem poskrbi za samodejno posodobitev

(Buckman v Gamble in Blackwell, 2002: 164).

Slika 3.4.: Stopnja podpore informacijske tehnologije skozi čas



Vir: Gottschalk (2002: 43).

Slika 3.4. prikazuje napredovanje podjetja pri pridobivanju in nadgrajevanju znanja ob uporabi IT – ta najprej omogoča preproste prenose podatkov, nato različne dostope do informacij, s časom pa se povečuje sam prenos znanja. V kolikor se podjetje odloči za uvajanje ali izpopolnjevanje informacijskega sistema, naj bi upoštevalo potrebno standardizacijo. Pri tem ne mislimo zgolj za strojno in programsko opremo, ampak tudi na standardizacijo glede izražanja zaposlenih, ki onemogoča nesporazume.

Pri uporabi sodobne tehnologije se je potrebno zavedati, da sama po sebi ne zagotavlja lažjega prenosa znanja, ampak ga zgolj omogoča. Ne glede na tehnologijo v podjetju je dejansko upravljanje znanja odvisno od ljudi, ki v njem delajo. Predvsem ljudje, njihove lastnosti in organizacijska kultura (pa tudi ostali dejavniki npr. okolje, spremembe itd.) so namreč tisti dejavniki, ki vplivajo na to, ali bo informacijski sistem zaživel ali ne.

3.7. Komunikacija

Brez komunikacije podjetje ne more niti obstajati, kaj šele uspešno delovati. Vpliv komunikacije se izraža predvsem skozi interakcijo z organizacijskim okoljem. Podjetje maksimalnih vložkov, ki bodo prispevali k organizacijski konkurenčnosti, ne more doseči na silo, z grožnjami o odpuščanju, z avtoriteto in enostransko komunikacijo, pač pa s pomočjo učinkovitega notranjega komuniciranja, ki pomaga ustvarjati ugodno organizacijsko klimo, ki se kaže tudi v pripravljenosti zaposlenih za doseganje organizacijskih ciljev.

V organizaciji je smiselno razlikovati med informiranjem in (dvosmernim) komuniciranjem, saj slednje pomembno vpliva na posameznika in njegovo pripadnost organizaciji. Običajno zaposlene zanima, kaj se dogaja v podjetju. V primeru poslovanja podjetja v skladu z vizijo in podjetniškimi cilji sprotno posredovanje rezultatov zaposlenim z vidika vodstva ni problematično. V kolikor pa se vodstvo raje izgovarja na zaupnost informacij, premalo časa za komunikacijo in raje uporablja enosmerno komunikacijo, s tem škodi zaposlenim in organizaciji (internetni vir 6).

Davis in Newstrom predlagata pet korakov za učinkovito komunikacijo. Po njunem mnenju mora sprejemnik sporočilo (informacijo):

- prejeti (receive),
- razumeti (understand),
- sprejeti (accept),
- uporabiti (use),
- in se nanj odzvati (feed back)

(Davis in Newstrom, 1985: 428).

Notranje komuniciranje v podjetju večinoma poteka preko osebnega komuniciranja, telefonskih razgovorov, pisanja dopisov, poročil, obvestil, zapisov, izmenjavi idej, komuniciranja preko računalnika, organizacijske publikacije, oglasnih desk in sestankov. Redding pa ugotavlja, da mora »definicija komunikacije vključevati vse dogodke, procese ali vedenja, ki vplivajo na vsakega zaposlenega, da jih zazna kot komuniciranje, saj le ti vplivajo na razumevanje in uspešnost doseganja organizacijskih ciljev« (Redding v Radmilovič, 2002: 17). To pomeni, da lahko podjetje s svojimi zaposlenimi komunicira tudi na njim nezaveden način. Predpostavlja, da se veliko organizacij zaveda le t.i. vidnega dela komuniciranja z zaposlenimi (ožji del definicije), medtem ko ostalega komuniciranja ne uporablja oz. ga uporablja napačno.³²

Meniva, da je v slovenskem okolju notranja komunikacija še sorazmerno slabo razvita, saj podjetja preveč uporabljajo druga sredstva (npr. avtoriteto, grožnje z odpuščanjem) za doseganje njihovih ciljev. V tej slabosti lahko torej vidimo priložnost za spremembo, saj slabo razvito notranje komuniciranje predstavlja neizkoriščen potencial, preko katerega se lahko na sorazmerno enostaven način izboljšajo odnosi z zaposlenimi, ter posredno lažje uresničevanje organizacijskih ciljev. S pomočjo boljše komunikacije z zaposlenimi in med zaposlenimi v organizaciji, je olajšano pridobivanje informacij, potrebnih za uspešno upravljanje znanja predvsem v smislu ugotavljanja potreb po znanju, omogočanju prenosa znanja itd. Ustrezna komunikacija pa ni nujna le v času rasti in uspeha, ampak tudi v kriznih trenutkih, saj tako zaposleni lažje razumejo spremembe ter delujejo v skladu z organizacijskimi cilji. Pri notranjem komuniciranju (v širšem smislu) so bistvenega pomena pravočasnost, selekcija informacij in njihova pozitivna predstavitev. Pri tem:

³² Širjenje dražljajev, ki povzročajo, da se zaposleni ne identificirajo z organizacijo, ji ne zaupajo, se ne trudijo za doseganje organizacijskih ciljev itd.

- 1) *pravočasnost* omogoča zaposlenim neposredno pridobivanje informacij od organizacije, kar izključuje druge vire ter s tem morebitno popačenje oz. preoblikovanje informacij,
- 2) *selekcija informacij* je nujna, saj je glede na vrsto posredovana različni skupini zaposlenih,³³
- 3) *pozitivna predstavitev* je zadnja, a najtežja faza pri komuniciranju. Organizacija lahko pozitivne informacije predstavi izredno pozitivno kot tudi precej negativno. Problem zagotavljanja pozitivne naravnosti je predvsem pri informiranju delavcev o negativnih dogodkih. Organizacija ima pri tem lahko veliko težav, če ne upošteva *pravočasnosti*, saj zaposleni informacije pridobijo iz drugih virov, ki jih nemalokrat popačijo. Če organizacija pravočasno predstavi informacije zaposlenim, ima ob ustrezni strokovni usposobljenosti veliko možnosti za pozitivno zaznavo dražljajev pri zaposlenih (Gale in Zidar Gale, 2002).

Tudi oddelek za kadrovske vire, ki je neprestano v stiku s svojimi zaposlenimi, naj bi razvil (poleg npr. oddelka za odnose z javnostmi) dobro komuniciranje z zaposlenimi. V ta namen je potrebno sporočila podajati na enostaven in vsem razumljiv način. S tem podjetje opravi svojo nalogo, katere kakovost se kaže v nadaljnjih reakcijah zaposlenih. Če je bil prenos sporočila do zaposlenih uspešen, lahko predvidevamo, da so ga zaposleni prejeli, razumeli, sprejeli uporabili si o njem ustvarili določeno mnenje.

Omogočanje dvosmernosti komunikacije je zahtevna naloga, saj se je potrebno zavedati, da prevelika liberalnost na tem področju lahko ogrozi delovanje ali celo obstoj podjetja. Lažja odločitev za dvosmerno komunikacijo pa bo v primeru, ko bo tudi organizacijska kultura ustrezno ponotranjena in bodo zaposleni na določeno sporočilo odzvali v skladu z organizacijskimi načrti. Davis in Newstrom dvosmerno komunikacijo razumeta kot igranje tenisa, ker se »po serviranju žogice ne da predvideti naslednjega udarca, saj je le-ta odvisen od tega, v kateri del polja bo nasprotnik žogico vrnil« (Davis in Newstrom, 1985: 428). V primeru, da igralca gledata le na svoje interese, bosta skušala poslati žogico v tisti del polja, kjer jo bo nasprotnik najtežje odbil. Ta metafora v konkretnem primeru pomeni, da bodo razhajanja med sporočili (oz. cilji, ki jih želimo s sporočili doseči) sorazmerno velika, konsenz pa težko dosegljiv. Smer žogice je do neke mere predvidljiva v primeru ustreznega

³³ Npr. povsem splošne informacije so dostopne vsem zaposlenim, ostale pa glede na pristojnosti, zato je potrebna določitev kriterijev zaupnosti informacij.

upravljanja znanja, s tem pa se lahko povečuje zadovoljstvo s strani zaposlenih kot tudi organizacije.

4. ODDELEK ZA KADROVSKE VIRE

Kot sva navedla že v poglavju 3.5., je položaj oddelka za upravljanje znanja pogojen z velikostjo podjetja, zaradi relativne »mladosti« koncepta upravljanja znanja pa se le-to v veliko primerih zaenkrat izvaja v okviru oddelka za kadrovske vire podjetja. Ker navedeno velja tudi za večino slovenskih podjetij, lahko rečemo, da je oddelek za kadrovske vire eden izmed ključnih akterjev upravljanja znanja. Njegove lastnosti in spremembe skozi čas vplivajo na razumevanje vlaganja v zaposlene, na naraščajočo pomembnost znanja in na razvijanje posameznika tudi za dobrobit podjetja. Lipičnik je oddelek za kadrovske vire proučil skozi čas, ter mu dodelil značilne karakteristike in poimenovanja za različna časovna obdobja (glej sliko 4.1.).

V preteklosti je v podjetju deloval oddelek, ki je urejal razmerja z zaposlenimi, vendar pri tem niso bili upoštevani podatki o dejanski vrednosti človeškega kapitala. Bistvenega pomena je bila administracija, zato tudi govorimo o *kadrovske administraciji*. Ta oblika organiziranosti je bila v svojem obdobju povsem učinkovita, saj so bile razmere na trgu dokaj stabilne in so to dopuščale. Ker je bila natančno določena dinamika zaposlovanja, so bile zaposlitve dokaj varne. Na tem mestu se nama zdi paradoksalno, da je model kadrovske administracije, ki se ni pretirano posvečal zaposlenim, omogočal tisto »dobrino«, ki je danes kljub neprestanemu trudu (za dobrobit zaposlenih in organizacije) ne moreta zagotoviti kadrovskega management oz. upravljanje s človeškimi viri – to je varnost zaposlitve.

Zaradi sprememb v organizacijskem okolju se je razvil *kadrovske management*, ki je značilen za sedanjo ureditev podjetij. V primerjavi s prvim modelom se že kaže vpliv spremenljivosti organizacijskega okolja, kar povzroča nenatančno dinamiko zaposlovanja, odvisnost plačila od uspešnosti itd.

S strani podjetja je seveda najučinkovitejši tretji model, ki želi iz vsakega posameznika »iztisniti« maksimum. Predvsem je in bo to mogoče z nepredvidljivo dinamiko zaposlovanja, kjer ne bo več govora o varnosti zaposlitve; strogo selekcijo kadrov, kjer bodo imeli prednost

najboljši; vezanostjo plačila na uspešnost zastavljenih projektov ipd. Vsa podjetja pa pritiskov fleksibilnosti, konkurence med najboljšimi in nezanesljivih oblik zaposlovanja ne bodo mogla prenesti. Med tistimi, ki se bodo uspeli prilagoditi na ta (s stališča posameznika lahko tudi precej nečloveški) sistem upravljanja človeških virov, pa bo imelo podjetje v vsakem trenutku na voljo ustrezne ljudi, ki bodo na trgu znali ustvarjati dodano vrednost. Bistvenega pomena je in bo (v prihodnosti še toliko bolj) znanje, ki bo ločevalo posameznike na tiste, ki ga imajo in tiste, ki ga nimajo. Zaradi takšnega trenda bodo tudi zaposleni (posledično zaradi obstoja na trgu dela) bolj pripravljeni na pridobivanje novih in maksimalno angažiranje pri uporabi obstoječih znanj.

Slika 4.1.: Razvoj kadrovske službe skozi čas

	PRETEKLOST <i>Kadrovska administracija</i> (Personnel Administration)	SEDANJOST <i>Kadrovski menedžment</i> (Personnel Management)	PRIHODNOST <i>Upravljanje s človeškimi viri</i> (Human Resource Management)
CILJI PODJETJA	spremenljivi po velikosti	spremenljivi po vsebini	nepredvidljivo spremljivi
ORGANIZACIJA	natančno določena dela oz. delovna mesta	uveljavljanje timskega dela	organizacija je vedno samo začasna
OPREDELITEV ČLOVEKOVIH LASTNOSTI	z analizo dela je mogoča natančna opredelitev potrebnih človekovih lastnosti	človek mora imeti lastnosti za delo v timu	potrebne človekove lastnosti niso znane, razen kreativnosti, fleksibilnosti in znanja
PLAN KADROV	zelo natančen	nenatančen	Nemogoč
KADROVSKA SELEKCIJA	omejena na primerljivost zahtevanih in dejanskih lastnosti	glede na zmožnosti za delo v timu in dodatno izobraževanje	glede na fleksibilnost in ustreznost kolektivu
DINAMIKA ZAPOSLOVANJA	natančno določena	mogoča, vendar nenatančna	ni predvidljiva
IZOBRAŽEVANJE	za delo	Za delo in delo v timu	za fleksibilno vedenje in spoznavanje konkurence
PLAČILO	na čas, odvisno od delovnega mesta	na čas, odvisno tudi od projektov, plačilo po delovnem mestu povzroča težave	odvisno samo od uspešnosti projektov, delovno mesto nanj ne vpliva, samo rezultati

Vir: Lipičnik (1998: 40-41).

Iz slike 4.1. je razvidno, da dela in naloge kadrovnikov v vsakem obdobju postajajo obsežnejša in zahtevnejša. Kot rečeno, je v veliko podjetjih prav oddelek za kadrovske vire tisti, ki skrbi za upravljanje znanja svojih zaposlenih. Za normalno delovanje kadrovske službe so potrebne tako kvantitativne, kot tudi kvalitativne spremembe. Z zadostnim številom zaposlenih (odvisno od velikosti organizacije in razvitosti) bodo dela lažje porazdeljena med kadrovnike in opravljena v ustreznem času. Ustrezna izobrazba pa bo omogočila, da bodo kos nalogam, ki jih opravljajo ter da bodo uspešno uporabljali tudi sodobno informacijsko tehnologijo. Ob tem ne gre prezreti vpliva vodije³⁴ oddelka za kadrovske vire na sam ugled oddelka.

Na tak način iz sorazmerno – z vidika vpliva – nizko rangirane splošne kadrovske službe (v preteklosti) prehajamo oddelek za kadrovske vire, ki je v hierarhični strukturi na vrhu podjetja in ima večjo možnost vpliva na vodstvo. Za številna slovenska podjetja je ravno ta premik izredno težaven, saj se »tradicionalno«, inertno orientirano vodstvo ne zaveda pomena kadrovskih virov in upravljanja znanja, s tem pa zavira in onemogoča vsakršen razvoj oddelka. Za uspešnost podjetja je torej najbolj pomembno, da se že vodstvo zaveda pomembnosti vlaganja v upravljanje znanja svojih kadrovskih virov in da nadalje to upravljanje vplete v samo strategijo podjetja.

Za uresničevanje navedene strategije je pomembna komunikacija v podjetju, ki naj bo obojestranska – od spodaj navzgor in od zgoraj navzdol. Komunikacija med vsemi zaposlenimi (vodstvom, vodji, delavci itd.) omogoča širjenje znanja, razvijanje sposobnosti in kompetenc. V prvi vrsti je pomemben zadosten vpliv vodje oddelka za kadrovske vire, ki bo imel ustrezno podporo ostalega vodstva ter bo s svojim znanjem pomagal sodelavcem in vsem zaposlenim pri upravljanju znanja. Zaposleni bodo lažje prepoznavali pomembnosti upravljanja znanja ter s pomočjo izobraževanja in drugih načinov pridobivanja znanja, prenosa znanja itd., navedeni proces tudi izvajali. Seveda je nesmiselno pričakovati, da se bodo ekonomski učinki izobraževanja pokazali čez noč, saj le-ti kot posledica naložb v izobraževanje pokažejo (vsaj) po desetih letih (Jerovšek, 1980).

³⁴ Vodje naj bi delovali kot izvedenci v podporo poslovanja in ne zgolj kot izvedenci za kadrovske vire; razvijali in povezovali kadrovske programe, ki neposredno vplivajo na poslovne cilje in končni rezultat; bili oblikovalci in pobudniki sprememb glede povezovanja kadrovskih virov z drugimi viri v organizaciji; izboljševali zmožnosti organizacije za pospeševanje, sprejemanje in obvladovanje sprememb; sodelovali pri razvijanju kulture organizacije in sistema skupnih vrednot; kot strokovnjaki za kadrovska vprašanja pomagali sodelavcem na drugih področjih ter bili svetovalci glavnega direktorja in drugih vodij za kadrovske vire (Možina, 2002: 18).

4.1. Sistem plač in nagrajevanja

Plače in nagrade, ki so v pristojnosti oddelka za kadrovske vire, močno vplivajo na obnašanje zaposlenih v podjetju. Lahko rečemo, da vplivajo tudi na kakovost upravljanja znanja, saj se bodo zaposleni, ki so zadovoljni z svojo plačo in ostalimi (ne)materialnimi nagradami, prizadevali k bolj kakovostnemu upravljanju svojega znanja. Dejstvo je, da plače in nagrade včasih povzročajo pozitivne občutke, drugič negativne, le redko pa nas pustijo ravnodušne. Kot take pomembno vplivajo na opravljanje dela. V ospredju sistema plač in nagrajevanja je poštenost sistema. V kolikor bo posameznik opazil, da sistem ne deluje pošteno (da plača in nagrada nista odvisni od njemu logičnih razlag), vanj ne bo zaupal in se pri svojem delu ne bo pretirano trudil. Zato naj bi vsak posameznik poznal in verjel v sistem nagrajevanja, organizacija pa naj bi imela izdelana pravična merila oz. kriterije za nagrajevanje zaposlenih.

Plača in nagrade pa imajo pomembno vlogo pri ustvarjanju in pridobivanju novih znanj. Napaka, kateri je podvrženih veliko zaposlenih, je v tem, da pričakujejo za pridobljeno znanje avtomatično višjo plačo in nagrade. Tu se pojavi dilema, kako oceniti uporabnost znanja svojih zaposlenih, saj lahko ob napačni oceni podjetje podcenjuje ali precenjuje znanje zaposlenih. Neuporabno in neuporabljeno znanje v resnici ne koristita posamezniku in/ali organizaciji. Nekatera podjetja zaposlene nagrajujejo tudi za znanja in sposobnosti, ki jih ne potrebujejo vsakodnevno, ampak le ob določenih situacijah (Lipičnik, 1998: 209), medtem ko druga nagrajujejo zgolj dejansko uporabljeno znanje.

Kako torej zaposlene motivirati, da bodo pridobivali nova znanja, ustvarjali novo in/ali rekombinirali znanje in da bodo to znanje poleg lastne uporabe ponudili tudi sodelavcem v podjetju? Večina zaposlenih se do neke mere obnaša oportunistično, kar velja tudi za zgoraj omenjeno problematiko. Če želimo, da bodo zaposleni pridobivali, ustvarjali, prenašali znanje, potem morajo biti, izhajajoč iz predpostavke racionalnega obnašanja, prihodki (materialni in/ali nematerialni) večji kot stroški (materialni/nematerialni). Učinkovit sistem plač in nagrajevanja postavlja jasne kriterije, ki vse zaposlene spodbuja k pridobivanju, prenosu in uporabi znanja, in jih ustrezno plača oz. nagradi.

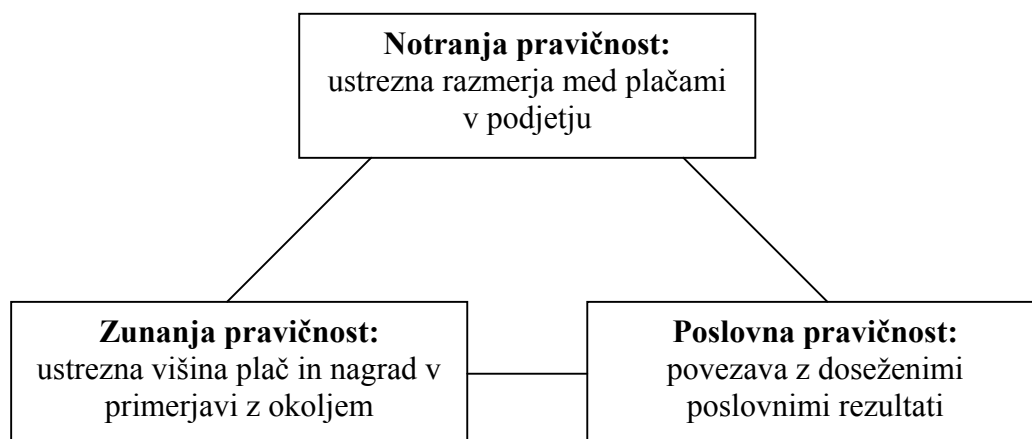
Nekakšna novost, ki je vsaj v slovenskem okolju še precej nerazvita, so t.i. trgi znanja v podjetjih ter posredovanje in prodaja le-tega na trgu. Cena pri tem predstavlja vlogo

motivatorja (za pridobivanje znanja), hkrati pa s prihodki pomembno vpliva na organizacijo kot posameznika.

Če so ljudje najpomembnejše bogastvo podjetja, jih je potrebno tudi ustrezno nagrajevati.³⁵ »Ključ do dolgoročne uspešnosti ni v zniževanju stroškov, ker je ta pristop pravzaprav omejen z ničlo, temveč v povečevanju prihodka« (Zupan, 2001: 37).

V kolikor so pričakovanja zaposlenih glede plačnega sistema in nagrajevanja previsoka, ti pri svojem delu niso zadovoljni in posledično niso motivirani za optimizacijo svojega delovnega procesa. Rešitev za zniževanje pričakovanj zaposlenih se kaže predvsem v drugačni organizacijski kulturi, ustreznem komuniciranju, predstavitvi konkurenčnosti položaja podjetja na trgu itd. Hilbov trikotnik pravičnosti (slika 4.2) prikazuje tri dejavnike, ki naj bi jih organizacija upoštevala za pravičen sistem nagrajevanja.

Slika 4.2.: Trikotnik pravičnosti



Vir: Hilb (2000: 230).

To je nekakšna osnova za nagrajevanje delovnih dosežkov zaposlenih. Pravičnost v zvezi s plačami pa se bistveno razlikuje od zadovoljstva zaposlenih. Za izpopolnjeno plačno politiko je potrebno upoštevati širši organizacijski okvir, ki upošteva različne kriterije za zadovoljstvo zaposlenih.

³⁵ Anketa v srednje velikem slovenskem podjetju (Zupan, 2001: 58-62) je pokazala, da je zaposlenim po kolektivni pogodbi pri delu najpomembnejša visoka plača, potem pa sledijo zanimivo delo, dobre delovne razmere, dobri sodelavci, varnost zaposlitve. Izmed desetih trditev so zaposleni kot najmanj pomembno izbrali priznanje za dobro delo, sledijo pa samostojnost, usposabljanje, napredovanje, osebni razvoj. Rezultati ankete dejansko nakazujejo pomembnost neposrednega plačila, medtem ko so druga nematerialna plačila dokaj zapostavljena.

Predstaviti zaposlenim pomembnost vseh štirih kvadrantov sistema plač in nagrajevanja, jih zanje navdušiti ter jih v praksi dejansko uporabljati, ima za podjetje pozitivne posledice. Ne le, da organizacija s tem znižuje svoje finančne izdatke, ampak ustvarja ugodno organizacijsko okolje (ki ni pogojeno zgolj z denarjem) ter s tem ohranja najboljše kadre.

Slika 4.3.: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu

<p>Osebna rast</p> <ul style="list-style-type: none"> - vlaganje v ljudi - razvoj in usposabljanje - sistem zagotavljanja uspešnosti - napredovanje na poklicni poti - odnosi zmaga-zmaga (win-win) med podjetjem in posameznikom 	<p>Privlačna prihodnost</p> <ul style="list-style-type: none"> - vizija in vrednote - uspešnost in razvoj podjetja - podoba in ugled podjetja - deležništvo (stakeholdership)
<p>Plača, nagrade, ugodnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - osnovna plača - plačilo po uspešnosti - ugodnosti in posredna plačila - priznanja in praznovanja uspehov 	<p>Mere</p> <ul style="list-style-type: none"> - usmerjenost k ljudem - vodenje - sodelavci - značilnosti dela - vključevanje v dogajanje - zaupanje in privrženost - odprto komuniciranje

Vir: Zingheim in Schuster v Zupan (2001: 116).

Posamezniku prijazno organizacijsko okolje preko vlaganja v osebno rast zaposlenih (glej sliko 4.3), ustvarjanja privlačne prihodnosti, pravičnega plačnega sistema ter s pomočjo ustrezne organizacijske kulture pomembno vpliva tudi na ustvarjanje, pridobivanje in deljenje znanja. Upoštevač vse sestavine sistema plač in nagrajevanja lahko organizacija pričakuje dobre poslovne rezultate in zadovoljne zaposlene. Kljub zapletenosti vzpostavitve zgoraj omenjenega sistema je s sodelovanjem vodstva in posameznih oddelkov ta projekt dolgoročno uresničljiv.

4.2. Trgovanje z znanjem

Menjava znanja v organizacijskem okolju lahko pomeni nakup ali prodajo znanja in lahko poteka med akterji znotraj ali zunaj organizacije (notranji ali zunanji trg). Oba procesa lahko organizaciji ob dobri usklajenosti med nakupom in prodajo znanja omogočajo vedno nova

znanja in tehnični napredek, hkrati pa podjetju s prodajo znanja omogočajo dodatna finančna sredstva.

4.2.1. Trgi znanja

Kljub trditvam ekonomistov, ki zagovarjajo tezo, da zasebna ponudba javnih dobrin ne obstaja, ker tržni mehanizem ne deluje, saj je znanje javna dobrina, zato je njegova tržna cena enaka nič (Pretnar, 2002: 37-38), sva mnenja, da trgi znanja dejansko obstajajo. Hkrati meniva, da lahko trgujemo z znanjem kot z zasebno dobrino, ta pa je relativno redka, zato ima pozitivno ceno. Na trgih znanja se srečujejo kupci, prodajalci znanja, ter posredniki. Davenport in Prusak (2000) trdita, da kupci kupujejo znanje za reševanje problemov, medtem ko so prodajalci običajno ljudje z ugledom znotraj podjetij, ki imajo organiziran ustrezen trg znanja. Kupci znanja smo lahko vsi, medtem ko so pri prodajalcih določene omejitve. Nekateri svojih idej niso zmožni predstaviti drugim, drugi pa enostavno menijo, da je znanje bolje obdržati zase, kot pa ga prodajati na trgu. Za iskanje prodajalcev oziroma kupcev skrbi posrednik znanja, ki z informacijami skrbi za čim boljše delovanje trga. Kot na vsakem trgu pa mora biti oblikovan ustrezen sistem cen, kjer je upoštevana tako vzajemnost in nesebičnost kot tudi ugled prodajalca znanja. Pri trgih znanja ima pomembno vlogo tudi IT. Davenport in Prusak menita, da je za učinkovite trge znanja potrebna:

- uporaba IT (mreže računalnikov, ki omogočajo povezovanje ljudi in shranjevanje znanja, kot tudi izmenjavo znanja),
 - graditev trgov (fizični trgi znanja, kot tudi virtualni prostori, kot so internet, intranet, razpravljalne skupine) ter
 - definiranje vrednosti znanja na trgu
- (Davenport in Prusak, 2000).

Kljub zagovarjanju ideje o trgu znanja in možnosti prodaje oz. nakupa znanja priznavava, da ima trg veliko omejitev, saj je močno oddaljen od popolnega trga znanja. Razlogi so predvsem v:

- informacijski (ne)simetriji na trgu (ponudniki znanja imajo veliko informacij o znanju, medtem ko jih imajo kupci sorazmerno malo),
- (ne)standardizaciji znanja (kar je v določenem kulturnem in političnem okolju sprejemljivo, je drugod povsem neuporabno),
- (ne)homogenosti znanja,

- velikem številu ponudnikov (le-ti znižujejo cene) in
- vrednosti (ocenjena glede na različne kriterije) znanja
(Gottschalk, 2002: 97).

4.2.2. Izmenjava znanja

Collison in Parcell analizirata učinkovito izmenjavo znanja ter hkrati navajata več prednosti le-te. Izmenjava znanja:

- je eden izmed temeljnih pogojev za uspešno upravljanje znanja,
- omogoča, da je znanje prek izobraževanja dostopno vsakemu zainteresiranemu,
- olajšuje reševanje nalog, ki zahtevajo podobna znanja,
- predstavlja poceni izobraževanje,
- predstavlja organizaciji korist od vlaganja v posameznika, četudi le-to zapusti,
- prispeva k rasti organizacije in posameznika,
- omogoča ugotavljanje potreb po znanju (na podlagi obstoječega znanja v organizaciji)
(Collison in Parcell, 2002).

Velik problem v podjetjih je odnos vodstva do svojih zaposlenih, ki je velikokrat pretirano hierarhičen, kar onemogoča pretok informacij, znanja itd. Zaposleni na isti hierarhični lestvici skrbno hranijo svoje znanje in si s tem »kupujejo« ekskluzivnost, nedotakljivost in pomembnost.³⁶ S tem ogrožajo razvoj celotnega podjetja, saj znanje, ki ga imajo, lahko pomaga pri reševanju problemov tudi drugim sodelavcem, lahko tudi na nižjih nivojih. Po drugi strani pa tudi hierarhično nižje uvrščeni zaposleni s svojimi idejami in izkušnjami pri delu prispevajo k širjenju in medsebojnemu deljenju znanja, kar je v korist njim in celotnemu podjetju. Žal tudi ta prenos idej pogosto ni pretirano razvit, saj marsikje velja mnenje, da »so drugi zato, da rešujejo probleme«.

³⁶ V podjetju lahko najdemo tudi strokovnjake, ki imajo zaradi specifičnega dela, ki ga opravljajo (npr. razvijanje novih produktov,...) monopol nad svojim strokovnim znanjem.

4.3. Andragoški cikel

Andragoški cikel lahko enačimo z izobraževalnim ciklusom (odraslih), ki ima več podobnih komponent s ciklom upravljanja znanja. Na tem metu velja omeniti, da pri upravljanju znanja ne gre za povsem nove ideje, ampak predvsem za razširitev idej andragoškega cikla in celovito zaokroženost v neko celoto. Organiziranje izobraževalne dejavnosti Možina razdeli na:

- raziskovanje izobraževalnih potreb (globalne, diferencirane izobraževalne potrebe),
 - načrtovanje izobraževanja,
 - programiranje izobraževanja,
 - organizacija izobraževanja in
 - vrednotenje izobraževanja
- (Možina, 2002: 231-242).

1. *Raziskovanje izobraževalnih potreb* je v času neprestanih sprememb bistveno bolj zapleteno kot v (preteklem) času predvidljivega okolja. Z ustrezno »sliko« trenutnega stanja razvitosti organizacije in kadrov, s katerimi razpolaga, ter predvidenim prihodnjim razvojem lahko okvirno predpostavljamo tudi potrebe po kadrih ter njihovem znanju.
2. Ko so raziskane potrebe po izobraževanju v organizaciji se začne faza *načrtovanja izobraževanja*, ki je sestavljena iz programske, izvedbene in finančne sestavine.³⁷
3. Sledi *programiranje izobraževanja*, kjer gre za programiranje internih programov izobraževanja znotraj organizacije.
4. *Organizacija in izvedba izobraževanja*: temeljna naloga organizacije izobraževanja je usklajevanje vseh dejavnikov izobraževalnega procesa in s tem oblikovati razmere za učinkovito izvedbo izobraževanja. Glavna naloga izvedbe izobraževanja pa je, da s pomočjo uporabe ustreznih učnih oblik, metod, sredstev in pripomočkov čim bolj učinkovito dosežemo cilje programa.

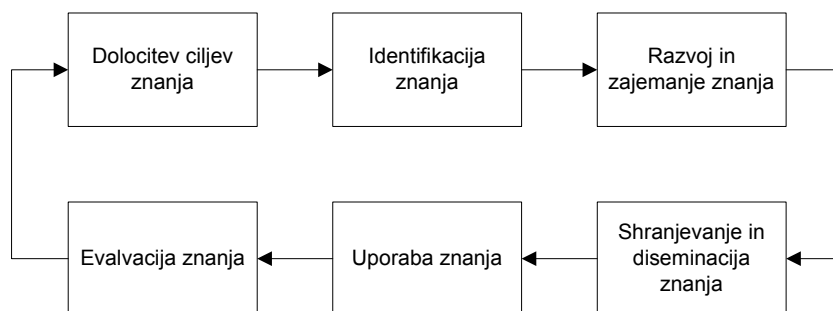
³⁷ Med **programske sestavine** spadajo programi za pridobitev strokovne izobrazbe ali poklica, programe izpopolnjevanja ter programe usposabljanja. **Izvedbena sestavina** določa nosilce oz. izvajalce programov, kraj, trajanje izobraževanja, rok izvedbe, število udeležencev. **Finančna sestavina** načrtovanja izobraževanja vključuje podatke iz programske in izvedbene sestavine. Na podlagi teh podatkov lahko izračunamo, koliko bo izobraževanje stalo.

5. Pri *evalvaciji* gre tako za zunanje vrednotenje (organizatorji izobraževanja) kot za notranje (izobraževanci). Največja težava je izmeriti pridobljeno znanje pri posamezniku ter njegovo uporabo v praksi. Najpogosteje se za evaluacijo izobraževanja posameznika opravljajo različni preizkusi (testi), poročila po opravljenem izobraževanju, ter pogovori z nadrejenim. Zelo pomembno pa je tudi vrednotenje znanja na nivoju organizacije. S strani različnih avtorjev se pojavljajo zahteve o nujnosti merjenja znanja/človeškega kapitala – Reinhardt, eden izmed vodilnih evropskih strokovnjakov za upravljanje znanja na primer izpostavlja »zlato pravilo«, ki govori o nujnosti merjenja znanja kot predpogoja upravljanja znanja (Finance, 06.06.2002: 11) – kljub temu pa splošno sprejetih formul za merjenje tega znanja oz. kapitala ni.

4.4. Cikel upravljanja znanja

Cikel upravljanja znanja je na prvi pogled zelo podoben andragoškem ciklusu. Meniva, da imajo številna slovenska podjetja še dokaj nerazdelano sliko definicije cikla upravljanja znanja. Bistveni prvini tega cikla sta shranjevanje znanja in prenos znanja. Meniva, da je predpogoj za razvit cikel upravljanja znanja dobro razvit andragoški cikel, ki sva ga opisala v prejšnjem poglavju. Z izgradnjo andragoškega ciklusa podjetje razvije temelj za učinkovit cikel upravljanja znanja (slika 4.4).

Slika 4.4: Cikel upravljanja znanja



Vir: Konrad (2002): priloga.

Le-ta se začne z določitvijo ciljev na delovnem področju posameznika. Nato je potrebno identificirati znanje za doseg zastavljenega cilja (kakšno novo znanje ali nadgradnjo obstoječega znanja potrebuje posameznik pri svojem delu in zakaj). Sledi osvajanje znanja s

pomočjo različnih oblik izobraževanja (npr. s tečaji, seminarji, izobraževanjem ob delu in podobno). Ko posameznik osvoji znanje, proces seveda še ni zaključen – novo znanje je najprej potrebno na določen način shraniti, npr. v organizacijski bazi podatkov v obliki zapiskov (če to ni bilo storjeno že tekom izobraževanja) in ga nadalje predstaviti sodelavcem, za katere sam udeleženec izobraževanja (ali udeleženec izobraževanja skupaj z neposrednim vodjo) oceni, da bi jih bilo smiselno seznaniti s podanimi vsebinami. Raznovrstna informacijska tehnologija nam ponuja tudi veliko možnosti pestrih predstavitev, ki nam pomagajo pri bolj učinkoviti diseminaciji znanja. Vendar pa dejstvo, da določeno znanje v organizaciji obstaja, samo po sebi še ne pomeni izboljšanja poslovnih procesov in samega dela. Pridobljeno znanje je seveda nujno potrebno vključiti v delovni proces, saj le tako lahko izboljšamo želene rezultate dela. Cikel upravljanja znanja se zaključi z evalvacijo znanja. Pri tem se oceni, ali so bili cilji, ki so bili zastavljeni pred odhodom na izobraževanje, doseženi, kakšna sredstva so bila vložena in kolikšni so bili z izobraževanjem stroškovni prihranki. Na tej točki pa se zopet pojavijo novi cilji, ki jih bo nadalje potrebno doseči, in nova znanja, ki jih bo za to potrebno na novo osvojiti.

5. EMPIRIČNA ANALIZA

5.1. Predstavitev podjetja Iskraemeco

Začetek družbe Iskraemeco s sedežem v Kranju sega v leto 1945, ko so začeli s proizvodnjo enofaznih elektromehanskih števecov. Mehanska tehnologija je bila hitro nadgrajena z elektronsko, leta 1975 pa so začeli proizvajati elektronske precizijske števce. Leta 1986 so postavili prvi sistem za merjenje in obračun električne energije. Že po prvih desetih letih delovanja so svoje izdelke začeli prodajati na tujih trgih, danes pa so prisotni na globalnem trgu, saj se uporabnikom na različnih trgih približujejo z ustanavljanjem lastnih podjetij in podjetij v mešani lasti. Po prodaji števecov se podjetje uvršča med največje na svetu, izdelke z njegovo blagovno znamko poznajo danes že v skoraj sto državah na vseh petih kontinentih (internetni vir 7).

Osnova razvojne politike Iskraemeca je lasten koncept števecov, naprav in sistemov za merjenje in obračun v energetiki. Poleg izdelkov nudijo tudi svetovanje, izdelavo projektov in

inženiring. Njihovi izdelki zadovoljujejo potrebe kupcev na različnih trgih, hkrati pa izpolnjujejo zahteve veljavnih mednarodnih standardov in zakonodaje.

Njihovo poslanstvo je *omogočanje učinkovite rabe energije*. Vizija, ki jo skušajo uresničevati, temelji na osmih točkah, in sicer: *biti vodilno podjetje, biti globalno prisotni, biti sistemski dobavitelj, imeti diverzificiran program, proizvajati do okolja prijazno tehnologijo, ohranjati zadovoljstvo lastnikov, kupcev in zaposlenih, ohranjati zaposlenost in lastništvo zaposlenih* (internetni vir 7).

Predvsem so ponosni na to, da so vsi izdelki iz njihovega programa rezultat lastnega znanja, zasnovani pa so tudi na lastnih patentih. Zavedajo se, da so stalne izboljšave temelj za dolgoročno zadovoljstvo tako kupcev, lastnikov kot tudi zaposlenih, zato so v letu 2001 sistema kakovosti in varstva okolja preoblikovali v integriran sistem vodenja poslovanja, ki združuje sisteme od vodenja kakovosti, ravnanja z okoljem do finančnega vodenja, prava, varnosti in zdravja pri delu ter varnosti premoženja in podatkov, temelji pa na procesnem modelu stalnih izboljšav, ki je določen v standardih ISO9001:2000.

Pozornost Iskraemeca je vse bolj uprta v razvoj komunikacij, dodatnih funkcij in v programsko opremo kot podporo pri povezovanju števec v sisteme. Delo razvojnih strokovnjakov v Iskraemeco je v skladu s svetovnimi trendi na tem področju. Z lastno razvojno-raziskovalno dejavnostjo si zagotavljajo samostojno in uspešno rast, trgu pa ponujajo kakovostne in konkurenčne izdelke, ki so rezultat njihovega lastnega inovativnega znanja. Razvojna politika Iskraemeco do leta 2005 predvideva še večje zadovoljevanje potreb uporabnikov na prostih trgih električne energije, nadaljnji razvoj elektronskih števec in kompletnih rešitev na področju merjenja in obračuna energije. Z internacionalizacijo proizvodnje in globalizacijo trženja bodo skušali povečati tržni delež na obstoječih trgih ter osvojiti nove trge, s čimer bodo lahko ostali eden vodilnih svetovnih proizvajalcev na tem področju.

V matičnem podjetju v Kranju je v povprečju 2100 zaposlenih, kar lahko štejemo za veliko podjetje. Razmerje med moškimi in ženskami je 50:50, pri čemer je 75 % zaposlenih v proizvodnji žensk. Indukcijski števeci zaposlujejo več kot polovico vseh zaposlenih, vendar se odstotek spreminja. Tudi v letošnjem letu se namreč nadaljuje prehod zaposlenih iz indukcijskega na elektronski program, saj je dolgoročno bolj profitabilen in konkurenčen. V

Kranju so locirani razvoj, ekonomska baza in centralna prodajna funkcija, medtem ko imajo 98 % proizvodnje v tujini.

Lani (v letu 2003) so prihodki od prodaje dosegli 23,2 milijarde SIT, kar je 9,4 odstotke več od leta prej, ustvarili so 7,6 % čistega dobička, v investicije pa so vložili 3,03 milijarde tolarjev. V obdobju do leta 2005 načrtujejo za 33 milijonov evrov investicij,³⁸ ki jih bodo pretežno financirali z lastnimi sredstvi.

5.2. Cilji in namen raziskave ter delovne hipoteze

Teorijo v zvezi z upravljanjem znanja sva hotela »preizkusiti« tudi empirično. S pomočjo intervjuja in ankete sva želela ugotoviti dejansko »stanje« celotnega procesa upravljanja znanja v navedenem podjetju ter proučiti vpliv različnih dejavnikov na pridobivanje in ustvarjanje, prenos in uporabo znanja pri vsakdanjem delu, obenem pa podati tudi morebitne predloge za izboljšavo upravljanja znanja v podjetju.

Delovne hipoteze

Preverjala sva naslednje hipoteze:

- H₁:** Zaposleni so večinoma zadovoljni z omogočanjem dodatnega izobraževanja.
- H₂:** Zaposleni večinoma niso pripravljene (so)financirati izobraževanja.
- H₃:** Sodelavci večinoma niso pripravljene deliti svojega znanja in izkušenj z drugimi zaposlenimi.
- H₄:** Obstaja statistično značilna povezanost med vrednotami posameznika in stališčem do upravljanja znanja.
- H₅:** Obstaja statistično značilna povezanost med motivacijo posameznika in stališčem do upravljanja znanja.
- H₆:** Obstaja statistično značilna povezanost med motivacijo v podjetju in stališčem do upravljanja znanja.
- H₇:** Obstaja statistično značilna povezanost med kulturo in klimo v podjetju ter stališčem do

³⁸ Več kot polovica investicijskih vlaganj je namenjena posodobitvi proizvodne opreme (zlasti elektronskega programa), petina povezanim podjetjem, ostanek razvojni opremi, opremi za informatiko in investicijsko vzdrževanje.

upravljanja znanja.

H₈: Obstaja statistično značilna povezanost med urejenostjo informacijskega sistema in stališčem do upravljanja znanja.

H₉: Obstaja statistično značilna povezanost med komunikacijo in stališčem do upravljanja znanja.

5.3. Metodologija

V Iskraemeco sva najprej opravila intervju z vodjo Odseka za izobraževanje, kasneje pa sva izvedla tudi anketo med zaposlenimi, s čimer sva pridobila želene podatke. Pri oblikovanju anketnega vprašalnika in pri analizi dejavnikov vpliva na upravljanje znanja sva uporabila dva modela, in sicer:

- (1) **Bontisov okvir strateškega upravljanja znanja**, ki vsebuje pridobivanje in ustvarjanje znanja, prenos znanja in uporabo znanja; pri tem podjetje s pomočjo učenja kot glavnega mehanizma za ustvarjanje znanja s pomočjo prej omenjenih procesov pridobiva tudi intelektualni kapital (Choo in Bontis, 2002: 16),³⁹ ter
- (2) **model dejavnikov upravljanja znanja**, ki predvideva, da na upravljanje znanja v organizaciji vplivajo različni dejavniki iz okolja, organizacije ter tudi lastnosti zaposlenih.⁴⁰

Na osnovi zgoraj navedenih modelov sva sestavila anketni vprašalnik. Pri tem sva si pomagala z literaturo, na določenih mestih pa sva uporabila tudi na lastne izkušnje in znanje. Vprašalnik je bil večinoma zaprtega tipa (le redka vprašanja so zaposlenim omogočala vnos svojih trditev), kar v splošnem omogoča lažjo obdelavo in interpretacijo podatkov. Vprašalnik je pri zaposlenih meril: splošne demografske podatke, vrednote, motivacijo, upravljanje znanja, pripadnost, klimo in kulturo, izobraževanje, plače in timsko delo. Lestvica je bila večinoma 4-stopenjska, kjer sta se po dve vrednosti nagibali v eno skrajnost (npr. dobro, odlično), drugi dve pa v drugo (npr. nezadovoljivo, zelo nezadovoljivo).

Vprašalnik je imel 117 spremenljivk in je bil obdelan s programom SPSS. Nekatere spremenljivke je bilo potrebno rekodirati, sicer pa so bile za interpretacijo izvedene

³⁹ Glej sliko 2.1.

⁴⁰ Glej sliko 3.1.

frekvenčne porazdelitve, opisne statistike (izračuni povprečne vrednosti, standardnega odklona) ter korelacijska analiza.

Anketni vprašalnik je bil poslan po elektronski pošti 70-im zaposlenim v režijskih delih,⁴¹ medtem ko je bilo vrnjenih 40 izpolnjenih anketnih vprašalnikov. Enota analize je torej posamezni zaposleni v režiji v podjetju Iskraemeco, velikost vzorca je 40 oseb. Rezultati, prikazani in analizirani v empiričnem delu, izhajajo pretežno iz analize anketnih vprašalnikov med zaposlenimi, podkrepljeni pa so tudi s podatki, pridobljenimi s pomočjo intervjuja.

5.4. Rezultati

5.4.1. Splošni podatki

Prvi del anketnega vprašalnika se nanaša na splošne podatke anketiranih oseb, kot so demografija (spol, starost, izobrazba), vrsta zaposlitve in delovna doba. Anketiranih je bilo 22 moških in 18 žensk (slika 9.2 v Prilogi). Od vseh anketiranih je 52,5 % anketiranih mlajših od 35 let in 12,5 % starih od 46 do 55 let, medtem ko starejših od 56 let anketa ni zajela (slika 9.3 v Prilogi).

Vsi anketirani so v delovnem razmerju za nedoločen čas. Sicer pri režijskih delih v Iskraemeco zaposlujejo tudi za določen čas, vendar (zaenkrat) zgolj novo pridobljene kadre z fakultet v času opravljanja pripravništva, za katerega sprejmejo letno do 18 kandidatov. Poleg tega imajo tudi zunanje sodelavce oz. sodelavce po pogodbi. To so razni strokovnjaki in svetovalci, ki za podjetje opravijo določeno delo in pri njih niso v delovnem razmerju.

Kljub temu, da je anketo izpolnilo zgolj 40 zaposlenih, kar predstavlja 6 odstotkov zaposlenih v režijskih delih, se njihova izobrazbena struktura ujema z dejansko zasedenostjo posamezne stopnje izobrazbe pri vseh zaposlenih v režiji⁴² (slika 5.1).

⁴¹ Med režijska dela spadajo dela v naslednjih področjih: marketing, razvoj in raziskave, prodaja, inženiring, finance, računovodstvo, kontroling, informatika, organizacija in procesi, razvoj kadrov in pravo, kakovost in povezana podjetja.

⁴² Ne pa tudi z izobrazbeno strukturo celotnega podjetja, ki je tipične piramidne oblike, kar je značilno za proizvodne dejavnosti (glej sliko 9.1 v Prilogi).

Slika 5.1: Stopnja dosežene izobrazbe anketiranih

stopnja izobrazbe	odstotek anketiranih (%)
srednja	30,0
višja	22,5
univerzitetna	40,0
specializacija ali magisterij	7,5

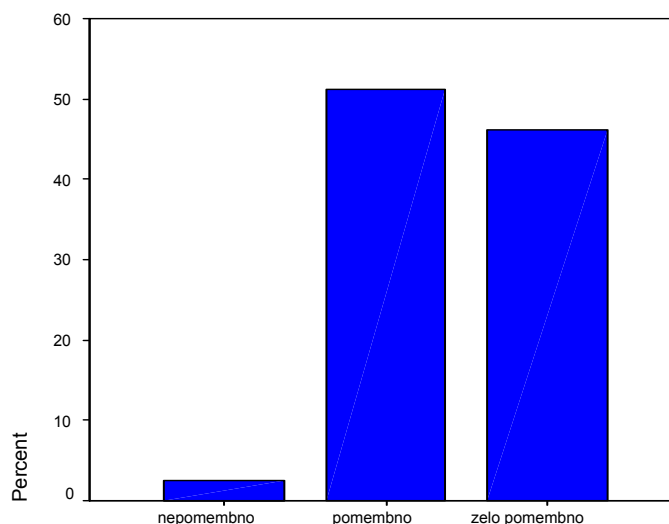
Največ anketiranih ima univerzitetno izobrazbo (40 %), med njimi je 68,8 % mlajših od 35 let. Sledijo tisti s srednjo (30 %), 22,5 % anketiranih ima višjo izobrazbo, 7,5 % zaposlenih pa ima opravljeno specializacijo oziroma magisterij.

Največ anketiranih je v Iskraemeco zaposlenih od 10 do 15 let, sledijo tisti s 16 in več leti delovne dobe v podjetju, tisti od 7 do 9 let delovne dobe v podjetju predstavljajo 20 % anketiranih, medtem ko je le 7,5 % anketiranih v Iskraemeco zaposlenih manj kot 6 let (slika 9.5 v Prilogi).

5.4.2. Okvir strateškega upravljanja znanja

Možnost izobraževanja in izpopolnjevanja anketirani označujejo kot pomemben motivator pri delu (slika 5.2).

Slika 5.2: Možnost izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja



46,2 % anketiranih meni, da je navedeni dejavnik zelo pomemben, 51,3 % anketiranim je pomemben in le 2,5 % jih meni, da ni pomemben (nihče od anketiranih pa ne meni, da sploh

ni pomemben). Rezultate ankete bi lahko šteli kot posledico posameznikove lastne želje po razvoju kot tudi svetovnih trendov, v skladu s katerimi podjetja menedžmenta znanja ne vidijo več kot »modne muhe«, saj novejša študije kažejo, da je vse več podjetij, ki zdaj bolje razumejo pomen upravljanja znanja in prednosti, ki jih le-to prinaša (Delo, 08.06.2004: 17). Seveda pa moramo na tem mestu razlikovati med možnostjo izobraževanja kot motivatorjem, ki se pojavlja v glavah posameznikov, in dejansko možnostjo izobraževanja v organizaciji (konkretno v podjetju Iskraemeco).

Ustvarjanje znanja⁴³

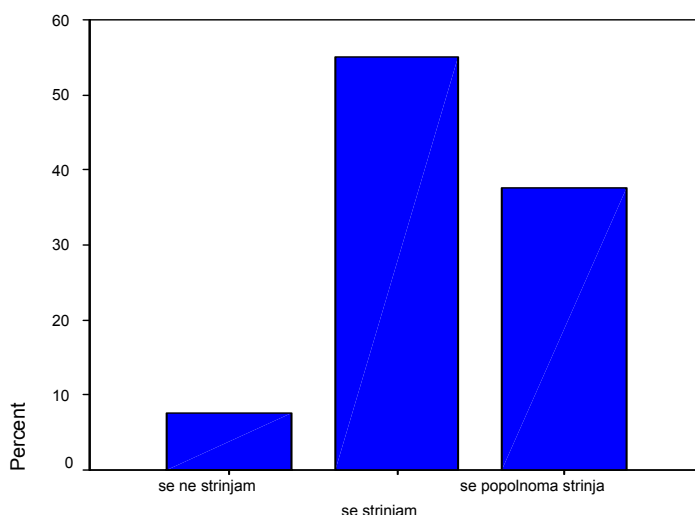
Znanje se v Iskraemeco ustvarja na več načinov, vendar je še vedno najpogostejši način posredno s pomočjo izobraževanja. Le-to je nekako prvi nivo znanja, informacij, ki lahko ob ustreznih pogojih (kreativnost, čas) dozori v povsem nove oblike znanja.⁴⁴ V podjetju Iskraemeco imajo poseben oddelek za izobraževanje, ki skrbi za čim boljše opremljenost svojih zaposlenih s potrebnim znanjem. V podjetju se permanentno izobražuje okoli 500 zaposlenih, kar predstavlja slabih 24 odstotkov vseh zaposlenih. Pridobivanje in ustvarjanje znanja temeljita na organizacijskem predpisu o strokovnem izobraževanju, ki so ga izdali v okviru standardov ISO 9001-2000. Prizadevajo si, da bi s pomočjo pridobivanja in ustvarjanja novega znanja povečali možnost še bolj sistematičnega reševanja problemov. Zato si nenehno prizadevajo k učinkovitemu prenašanju znanja v vse dele organizacije, poudarjajo učenje iz primerov drugih podjetij in učenje na podlagi izkušenj lastnih strokovnjakov in ostalih sodelavcev.

Želela sva ugotoviti dejansko zadovoljstvo anketiranih z omogočanjem dodatnega izobraževanja v podjetju (slika 5.3). S trditvijo 'zadovoljen sem z omogočanjem dodatnega izobraževanja' se popolnoma strinja 37,5 % anketiranih, strinja se jih 55 %, ne strinja pa se jih le 7,5 %. Dobljeni rezultati potrjujejo prvo delovno hipotezo, ki je predpostavila, da so zaposleni v podjetju Iskraemeco večinoma zadovoljni z omogočanjem dodatnega izobraževanja.

⁴³ Poglavje je bolj kot na samo ustvarjanje znanja osredotočeno na njegovo pridobivanje, ki je kasneje tudi glavna osnova za ustvarjanje novih znanj. Razlog je v pomanjkanju poznavanja podjetja, saj kot zunanja opazovalca ne moreva soditi o ustvarjanju znanja v podjetju.

⁴⁴ To opisujeta Nonaka in Takeuchi v znanem SECI modelu – glej poglavje 2.3.4, Internalizacija.

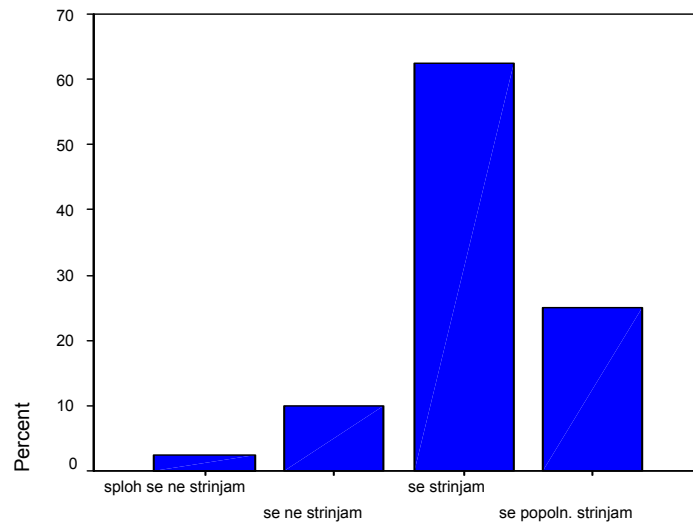
Slika 5.3: Zadovoljen sem z omogočanjem dodatnega izobraževanja



Kljub vzpodbudnim rezultatom pa naju je nadalje zanimalo, ali so anketirani dejansko pridobivali in nadgrajevali znanje ali pa so bili odgovori zgolj posledica zadovoljstva z omogočanjem, ne pa tudi udeležbo v izobraževanju. Vprašanja v zvezi udeležbo pri izobraževanju v preteklem letu (i1, i2, i3, i4, i5) sva združila zgolj v eno spremenljivko, saj naju je zanimalo, ali so bili med anketiranimi tudi zaposleni, ki se niso izobraževali niti en dan in koliko je bilo tovrstnih primerov. Rezultati kažejo (slika 9.6 v Prilogi), da imajo vsi zaposleni seštevek spremenljivk večji od 0, kar pomeni, da so se vsi anketirani izobraževali vsaj en dan.

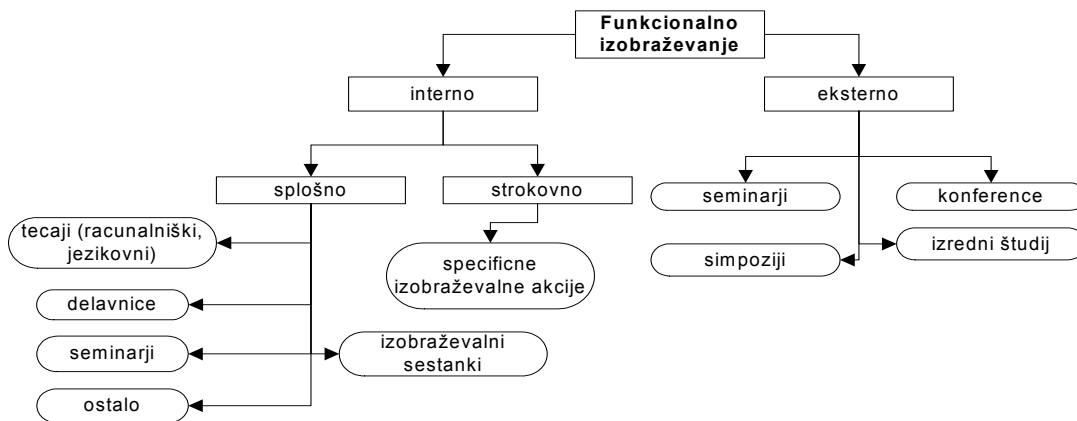
Poleg omogočanja izobraževanja in usposabljanja večina anketiranih ocenjuje, da lahko vpliva na vsebino in smer svojega strokovnega razvoja (slika 5.4). Le 15 % anketiranih se z omenjeno trditvijo ne strinja oz. sploh ne strinja. Tu predpostavljava, da je pomemben vsak vpliv, ki ga ima zaposleni na podjetje, saj mu daje določeno moč ter občutek pripadnosti. Še večja je pomembnost vpliva posameznika pri pridobivanju znanja, saj zaposlenemu poleg znanja, ki ga potrebuje za opravljanje svojega dela (kar je tudi glavni organizacijski cilj), do neke mere omogoča tudi izpolnitev lastnih pričakovanj in usmerjanje delovne kariere. Ob upoštevanju različnih nivojev potreb po znanju (od posameznika preko skupine do podjetja kot celote) organizacija lahko zagotovi optimalne pogoje za pridobivanje in ustvarjanje znanja.

Slika 5.4: Lahko vplivam na vsebino svojega izobraževanja in smer strokovnega razvoja



V Iskraemeco poznajo različne oblike pridobivanja znanj: od štipendiranja in različnih praks do funkcionalnega izobraževanja. Delitev funkcionalnega izobraževanja v Iskraemeco je razvidna iz slike 5.5.

Slika 5.5: Funkcionalno izobraževanje v Iskraemeco



Med notranjimi oblikami pridobivanja znanj anketirani najbolj poznajo tečaje, sledijo pa delavnice in seminarji. Najnižji odstotek prepoznavnosti imajo izobraževalni sestanki, ki se, kot so povedali v oddelku za izobraževanje, ne uporabljajo v zadostni meri, in so zato tudi med zaposlenimi manj prepoznavni. Navedeni odstotki (slika 5.6) so po najinem mnenju prenizki (glede na to, da gre za zaposlene v režiji, meniva, da je prepoznavnost omenjenih tečajev kljub sorazmerno visokim odstotkom prenizka), saj gre zgolj za prepoznavanje oblik usposabljanja in ne za dejansko udeležbo. Zaposlene bi bilo potrebno dodatno informirati o

obstojećih oblikah usposabljanja, hkrati pa bi bilo smiselno še več poudarka namenjati uvajanju sodobnejših oblik usposabljanja, kot so »možganska nevihta« (angl. brainstorming) brenčeča skupina, igranje vlog, simulacije itd., kar bi povečalo zanimanje za pridobivanje in ustvarjanje novih znanj.

Slika 5.6: Odstotek zaposlenih, ki poznajo notranje oblike usposabljanja

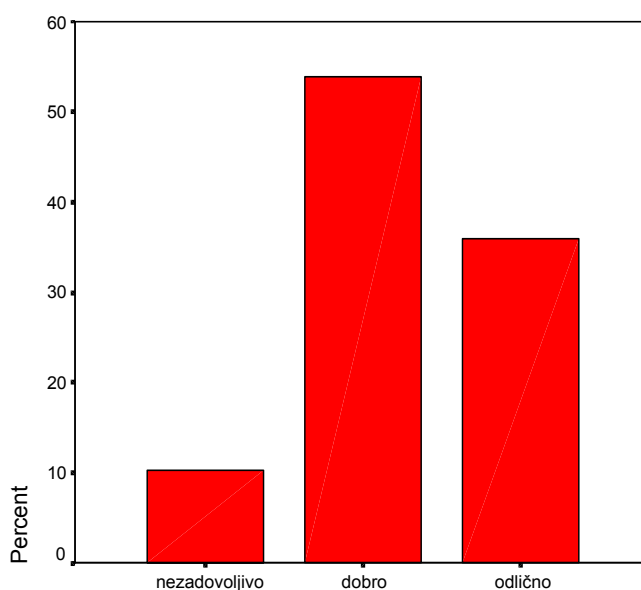
Seminarji	Delavnice	Izobraževalni sestanki	Predavanja	Tečajji
80 %	87,5 %	42,5 %	70 %	92,5 %

Pridobivanje in ustvarjanje znanja zaposlenih je v interesu organizacije, saj se tako povečujta njena učinkovitost in/ali uspešnost. Na znanju temelječa organizacija se, navkljub pozitivnim učinkom pridobivanja in ustvarjanja znanja, zaveda možnosti eventualnega bega možganov oziroma fluktuacije. Slednja je, po besedah vodje izobraževanja, najvišja med zaposlenimi z najvišjimi stopnjami izobrazbe, ki imajo tehnično osnovo in ekonomsko nadgradnjo, v visoko strokovanih službah (razvoj, prodaja, marketing itd). Večinoma gre tu za mlajši kader, katerega skušajo obdržati z različnimi nagradami in ugodnostmi, med drugim tudi z omogočanjem nagrajevanja znanja tako doma kot tudi v tujini.

Seveda pa pri tem ne gre pozabiti stroškovnega vidika omogočanja razvoja zaposlenih, tako z vidika posameznika kot s strani podjetja. Zaradi naklonjenosti vodstva v Iskraemeco nimajo težav z zagotavljanjem sredstev za izobraževanje kadrov; dejansko jih vrednotijo kot naložbo in ne toliko kot stroške.⁴⁵ V letnem proračunu si tako zagotovijo zadostna sredstva za planirano izobraževanje in tudi nekaj rezerve za izven plansko. Iskraemeco za ta namen daje približno 1 % sredstev od prihodkov, ki jih ustvari, kar predstavlja okoli 1 milijon evrov (vir: intervju). Ta znesek vsebuje tako samo izobraževanje (400.000 €), kot tudi posredne stroške, ki so zelo visoki (izdatki za prevoz, dnevnice, nočitev v primeru večdnevni seminarjev itd.).

⁴⁵ O navedenem govori teorija človeškega kapitala (Becker; 1964, Minzer; 1962, Schulz; 1961).

Slika 5.7: Ocena financiranja izobraževanja v Iskraemeco



Zanimalo naju je, kako zaposleni trenutno ocenjujejo financiranje izobraževanja (slika 5.7). Kar 89,7 % anketiranih obstoječ sistem financiranja ocenjuje kot dober, med njimi jih je 35 % mnenja, da je sistem odličen, zato kot takšen vzpodbudno vpliva na pripravljenost pridobivanja znanja ter posledično ustvarjanje novih znanj.

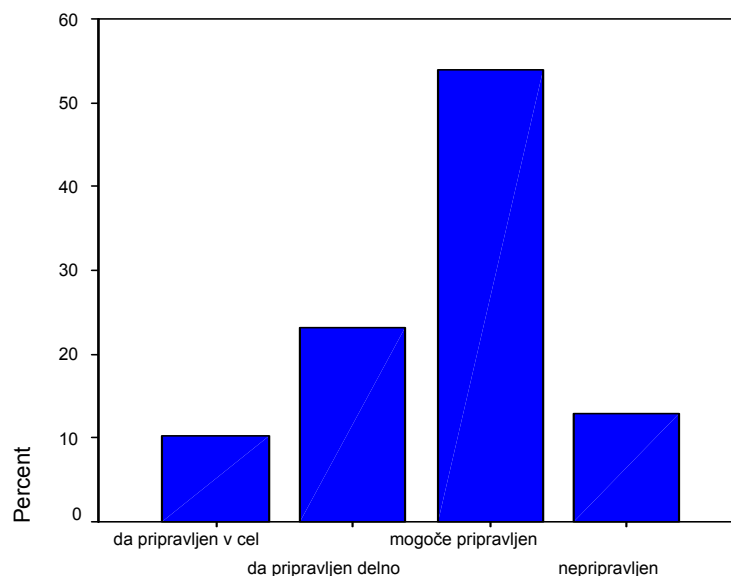
Z vidika podjetja je potrebno poudariti racionalizacijo stroškov pridobivanja znanj, ki bi jo omogočilo sofinanciranje s strani zaposlenih. Meniva, da bi bilo pri merilu o plačniku izobraževanja pomembno poudariti odstotek znanja,⁴⁶ ki je bistven za posameznika. Če je ta odstotek majhen in gre predvsem za zadovoljevanje organizacijskih potreb, bi morala organizacija kriti izobraževanje in poleg tega kandidatom omogočiti še kakšno ugodnost ali nagrado (denarno ali nedenarno), da bi bili motivirani za izobraževanje; če pa je znanje bistveno tudi za posameznika in mu omogoča napredovanje, zamenjavo službe za boljše itd., bi moral temu primerno posameznik sam plačevati za svoje izobraževanje, podjetje pa bi ga po končanem izobraževanju poplačalo z višjo plačo in drugimi ekonomskimi in neekonomskimi nagradami. Omenjena ideja je skladna s teorijo človeškega kapitala (po njej investicijo v specifični človeški kapital financira podjetje, tudi zato ga po izobraževanju dodatno nagradi, da ga zadrži) saj poudarja pomembnost sedanjih, kot tudi prihodnjih donosov, ki jih je deležen posameznik, ki pridobiva in ustvarja nova znanja. Njihovi donosi bi

⁴⁶ Gre za problem merjenja znanja, saj je znanje po naravi ordinalna spremenljivka, ki je ni mogoče količinsko in neposredno izmeriti.

bili sicer kratkoročno negativni, na dolgi rok pa bi sistem zagotavljal pozitivne učinke za podjetje in posameznika tako z vidika kvalitete znanja kot tudi stroškov, namenjenih obravnavanemu procesu. Zaposleni, ki bi se odločili za pridobivanje in nadgrajevanje znanja, bi bili zaradi lastnih finančnih prispevkov bolj motivirani za intenzivnejši in kvalitetnejši proces pridobivanja znanja, kar bi posledično pomenilo kakovostnejše in bolj uporabno znanje. To bi omogočilo pozitivne delovne in finančne učinke, zaradi katerih bi se povečevala pripadnost zaposlenih.

Druga delovna hipoteza predpostavlja, da zaposleni večinoma niso pripravljeni (so)financirati svojega izobraževanja. Podlaga za navedeno hipotezo je najino predvidevanje, da podjetja zaenkrat večinoma sama v celoti financirajo pridobivanje in nadgrajevanje znanja svojih zaposlenih – tako tistega v interesu podjetja, kot tudi znanja v interesu posameznika (internetni vir 8).⁴⁷ Rezultati ankete (slika 5.8) do določene mere potrjujejo naklonjenost t.i. samoplačniškemu sistemu pridobivanja in nadgrajevanja znanja.

Slika 5.8: Pripravljenost (so)financiranja usposabljanja oz. izobraževanja v podjetju



Izmed anketiranih bi bilo 10 % zaposlenih pripravljenih plačati celotne, 23 % pa delne stroške svojega izobraževanja, kar skupaj predstavlja 33 % anketiranih. Nepripravljenost za (so)financiranje je v anketi izrazilo slabih 13 % zaposlenih, medtem ko bi bilo 54 % vprašanih

⁴⁷ Kljub navedeni trditvi pa je potrebno izpostaviti primer financiranja izobraževanja v Planiki d.d. v Kranju, ki se razlikuje od obstoječe prakse v slovenskih podjetjih. Temelji namreč na podlagi letne varčevalne sheme za izobraževanje, v katere zaposleni prispevajo do 1/3 cene stroškov izobraževanja.

v določenih primerih pripravljeno na sofinanciranje. Iz navedenega lahko sklepamo, da bi ustrezen sistem financiranja in nagrajevanja, ki bi temeljil na pravičnosti, lahko zniževal stroške podjetja, povezane s pridobivanjem znanja zaposlenih, predvsem pa bi zaposlene zadržal v podjetju ter jih motiviral za čim bolj učinkovito uporabo njihovega znanja glede na cilje organizacije. Glede na dobljene rezultate zavračava drugo delovno hipotezo, saj le 13 % anketiranih ne dopušča možnosti za lastno (so)financiranja izobraževanja.

Prenos znanja

Ena bistvenih idej upravljanja znanja je, da je znanje, ki ga posedujejo posamezniki ali podjetje kot celota, v kar največji meri dostopno tudi ostalim zaposlenim. To znanje omogoča skrajševanje potrebnega časa za opravljanje delovnih nalog in zniževanje stroškov, poleg tega pa deljenje znanja izboljšuje tudi organizacijsko klimo. Meniva, da se zaposleni velikokrat izognejo prošnji za pomoč oziroma nasvet, saj mislijo, da bi jih zaradi tega sodelavci ali nadrejeni imeli za nesposobne. V izogib temu je v interesu podjetja skrb za ustrezen prenos znanja. V sodobnem podjetju ga omogoča informacijska tehnologija, s pomočjo katere preko inter- in intraneta razpolaga z elektronskim skladiščem znanja, kar omogoča lažji dostop do informacij, podatkov in eksplicitnega znanja.

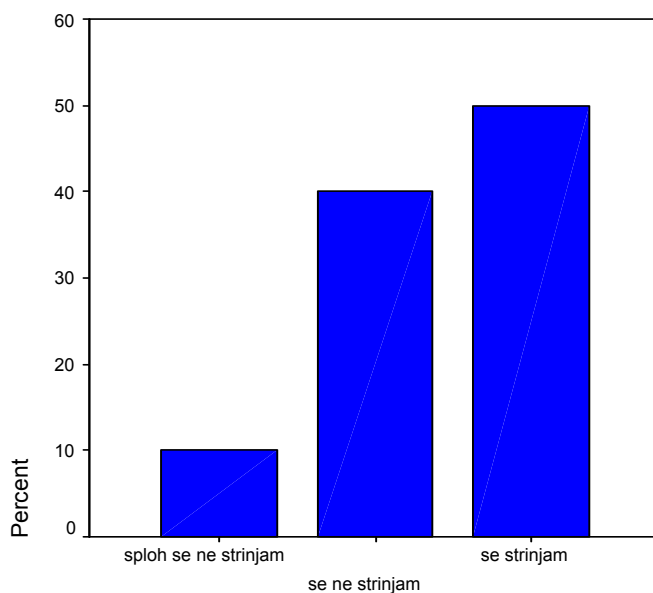
V Iskraemeco se trudijo izboljšati zanesljivost, razpoložljivost in povezljivost informacijskega sistema ter zagotoviti večjo kakovost in dostopnost informacij. Nenehen razvoj tako programske kot tudi strojne opreme zahtevata nenehno nadgrajevanje znanj in opreme za zagotavljanje ustreznih rešitev za učinkovitejšo obvladovanje procesov na vseh ravneh podjetja.

Polovica anketiranih se strinja, da je informacijski sistem urejen, 40 % se s tem ne strinja in 10 % se s to trditvijo sploh ne strinja (slika 5.9). Glede na informacije, pridobljene s pomočjo intervjuja, so rezultati ankete nekoliko presenetljivi. Kot sva izvedela v intervjuju, naj bi med omenjeno populacijo (med anketiranimi) vsak zaposleni razpolagal z možnostjo uporabe računalnika, interneta, elektronske pošte, prav tako ima organizacija razvita računalniška sistema Baan in Lotus Notes.⁴⁸ Obstaja verjetnost, da podjetje razpolaga z ustreznim informacijskim sistemom, ki pa ga zaposleni iz takšnih ali drugačnih razlogov zaznavajo kot neustreznega, neurejenega ali preveč kompleksnega. O razlogih za odstopanja med rezultati

⁴⁸ Več o tem v poglavju 5.4.3.3. pod IT.

ankete in podatki iz intervjuja lahko le ugibava, vseeno pa meniva, da jih je vseeno potrebno proučiti.

Slika 5.9: Urejenost informacijskega sistema

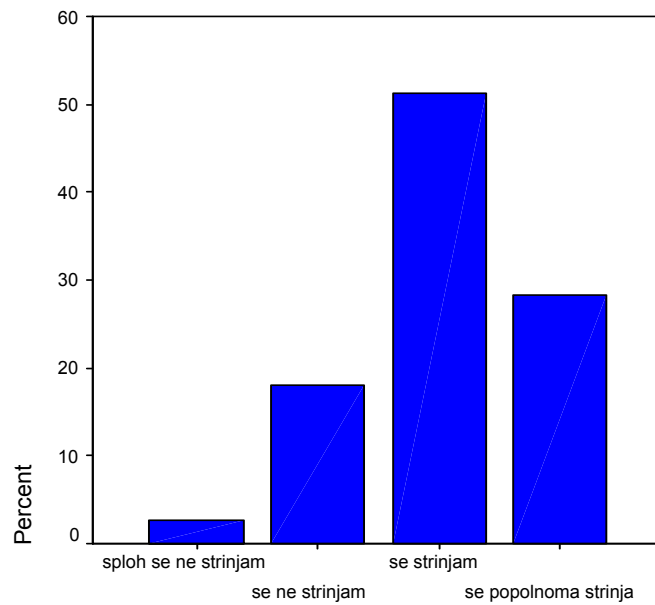


Sodeč po rezultatih ankete, je zaposlenim potrebno čimprej omogočiti ustrezno podprt informacijski sistem, ki bo poleg lažjega opravljanja delovnih nalog omogočal tudi lažji prenos znanja. Za učinkovit prenos znanja sta pomembna tudi kodifikacija znanja in združevanje različnih vrst znanj, podprta z informacijsko tehnologijo.

Naklonjenost zaposlenih različnim oblikam prenosa znanja v podjetju je, poleg naklonjenosti vodstva, ustrezne tehnologije ipd., po najinem mnenju eden izmed ključnih pogojev, da prenos sploh lahko poteka. Tretja delovna hipoteza predpostavlja, da sodelavci večinoma niso pripravljeni deliti svojega znanja in z drugimi zaposlenimi.⁴⁹ Glavne razloge za to sva videla predvsem v izjemni konkurenčnosti, ki se ne pojavlja le med podjetji, ampak tudi na trgu dela – in med samimi zaposlenimi. Rezultati ankete (slika 5.10) pa so v nasprotju s pričakovnaji pokazali na dokaj visoko strinjanje anketiranih (77,5 %) s trditvijo, da so sodelavci vedno pripravljeni deliti svoje znanje in izkušnje (od njih se jih 27,5 % s trditvijo popolnoma strinja). To je vsekakor vzpodbuden rezultat, ki kaže na obstoječe zaupanje in ustrezno klimo v organizaciji. Na podlagi dobljenega rezultata sva zavrnili tretjo delovno hipotezo, ki je predpostavila pretežno nepripravljenost delitve znanja s strani sodelavcev.

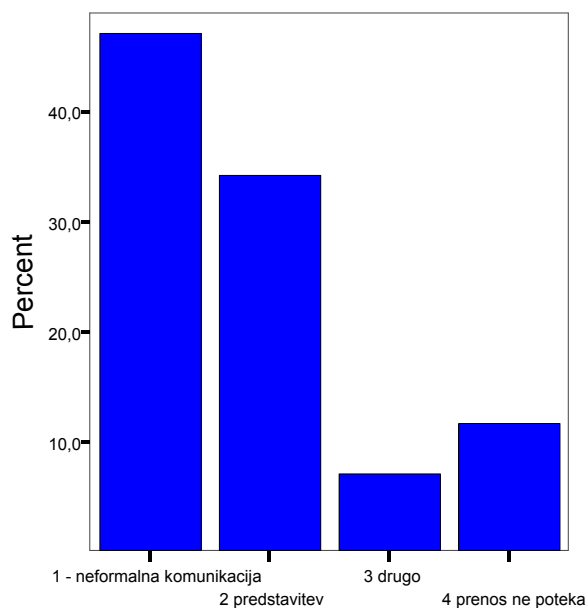
⁴⁹ Anketa ni zajemala vprašanja, ali bi bil anketirani pripravljen deliti znanje s sodelavci, vendar privzemava, da velja načelo recipročnosti.

Slika 5.10: Sodelavci so vedno pripravljeni deliti z menoj svoje znanje in izkušnje



Zgolj naklonjenost prenosu znanja nam ne pove, kako prenos dejansko poteka. Anketirane sva zato vprašala po najpogostejših dejanskih oblikah prenosa znanja, kjer so se dobljeni rezultati (slika 5.11) v veliki meri ujemali z informacijami, ki sva jih dobila v intervjuju.

Slika 5.11: Najpogosteje uporabljene oblike prenosa znanja



Lahko rečeva, da prevladujejo tradicionalne oblike prenosa znanja, medtem ko novejši trendi na tem področju (npr. objava gradiv na intranetu) v Iskraemeco zaenkrat še niso dovolj razviti. Skoraj polovica anketiranih (47 %) meni, da je najpogosteje uporabljena oblika prenosa znanja neformalna komunikacija, 34 % anketiranih meni, da so to formalne predstavitve ciljni publiki in 7 % respondentov, da so to druge oblike (intranet, knjižnica). 12 % anketiranih meni, da izmenjava znanja sploh ne poteka.

Dokler organizacija ne razpolaga s standardi glede oblike, vsebine in dostopnosti določenega znanja, sta neformalna komunikacija in predstavitev vsekakor najboljši način za prenos znanja. Omenjeni obliki preprečujeta možnost napak, saj osebni stik omogoča popravljanje eventualnih napak. Kot glavna problema se pojavljata nezadostna informiranost, kdo znanje poseduje in nejasnost pomena pridobljenega znanja: npr. pomembne informacije se lahko izgubijo med nepomembnimi, zato je pomembna ustrezna kodifikacija znanja ter uporaba informacijske tehnologije. Slednja nam poleg skladiščenja znanj, izmenjave izkušenj in mnenj lahko nudi tudi prvi stik z osebo, ki poseduje določena znanja. Uporaba tehnologije torej ne pomeni avtomatične odprave drugih oblik prenosa znanja, ampak ga skuša poenostavljati in narediti dostopnega širšemu krogu uporabnikov, v določenem smislu pa je tudi podpora ali alternativa obstoječim oblikam prenosa znanja. Učinkovitost prenosa lahko teoretično ponazorimo s tem, da lahko že s stroški izobraževanja za enega udeleženca obogatimo znanje celotnega oddelka oziroma tima.

Uporaba znanja

Uporaba znanja je končni rezultat upravljanja znanja. Ta se lahko kaže v kvalitetnejšem, hitrejšem opravljanju delovnih nalog, inovativnosti podjetja (novih proizvodih, storitvah itd.), učinkovitem timskem delu in nenazadnje v ustvarjanju kombinacij novega znanja za nadaljnje inovacije. Za uporabo znanja je po najini oceni potrebno izpolniti tri pogoje. Prvi pogoj je, da se zaposleni, ki razpolaga z določenim znanjem, zaveda pomena uporabe in nadgradnje svojega znanja, drugi je motiviranost, da znanje dejansko uporablja pri delu. Tretji pogoj je, da je podjetje naklonjeno uporabi lastnih znanj, spodbujanju samoiniciativnosti itd.

S pomočjo ankete ugotovimo (slika 5.12), da se anketirani dobro zavedajo pomena uporabe in nadgrajevanja svojega znanja, saj se jih 90 % strinja, da izobraževanje prispeva k optimalni

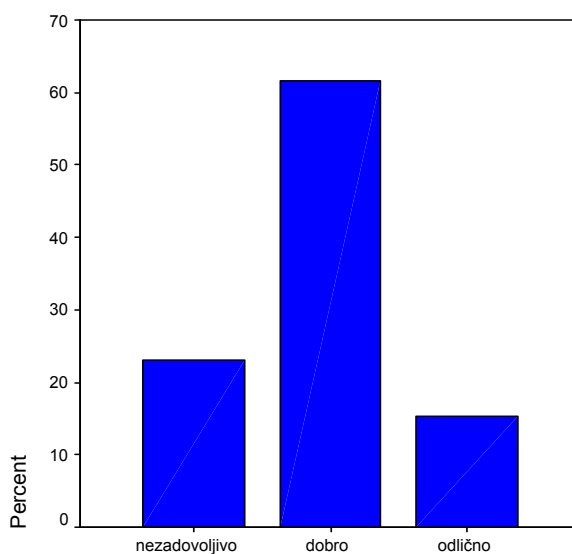
izrabi njihovih delovnih zmožnosti, kar 95 % vprašanih pa meni, da so znanja, pridobljena s pomočjo izobraževanja, pripomogla k njihovemu uspešnejšemu delu.

Slika 5.12: Strinjanje s pomembnostjo izobraževanja

Trditev	Se strinjam	Se ne strinjam
Izobraževanje prispeva k optimalnejši izrabi mojih delovnih zmožnosti.	90 %	10 %
Znanja, pridobljena z izobraževanjem, so pripomogla k mojemu uspešnejšemu delu.	95 %	5 %

V Iskraemeco je za možnosti uporabe znanj in sposobnosti očitno ustrezno poskrbljeno, saj se z navedeno trditvijo strinja 77 % anketiranih, med katerimi jih je 15 % mnenja, da je za to poskrbljeno odlično (slika 5.13).

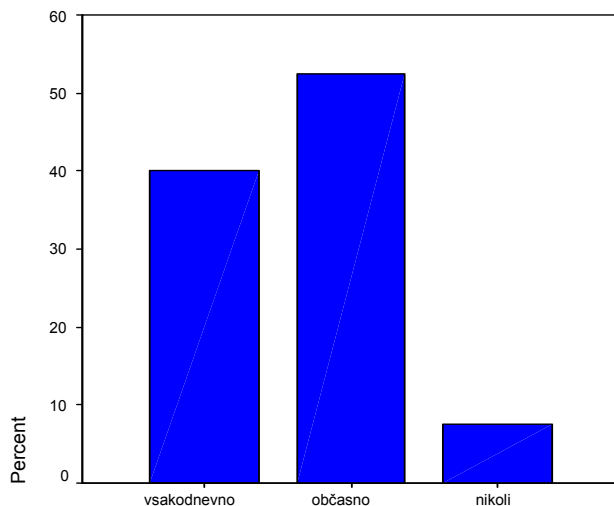
Slika 5.13: Možnost uporabe lastnih znanj in sposobnosti



Kot sva že omenila, ima pri celotnem procesu upravljanja znanja v sodobnem podjetju pomembno vlogo tudi timsko delo, ki z vidika upravljanja znanja pospešuje pridobivanje, nastajanje, uporabo in prenos raznovrstnih znanj in s tem nastanek inovacijskih dosežkov. Poleg številnih prednosti in sinergij, ki jih ponuja timsko delo, pa ima tak način dela tudi številne pasti, ki lahko zavirajo učinkovitost tima. Gre predvsem za izbiro članov skupine, saj napačna kombinacija ljudi lahko povzroči neusklajenost in povečuje entropičnost tima, zadolžitve niso jasne, otežkočeno je merjenje vložkov posameznika in nenazadnje tudi plačilo

za opravljeno delo (t.i. problem »zastojkarstva« v Ilič, 2004: 179). Slika 5.14 prikazuje, kako pogosto anketirani v Iskraemeco sodelujejo pri tiskem delu.

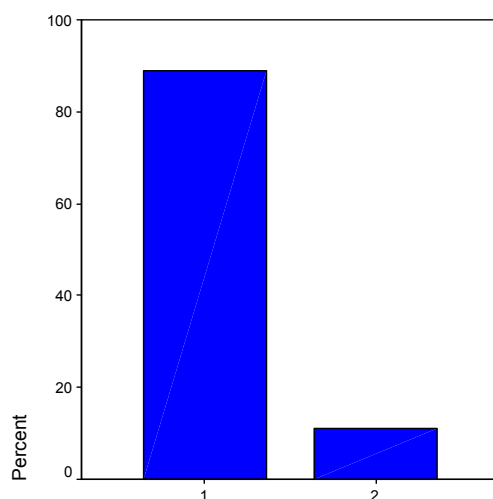
Slika 5.14: Kako pogosto sodelujete pri tiskem delu



Anketa kaže, da so zaposleni v Iskraemeco vsakodnevno ali zgolj občasno vključeni v tiskno delo. Le 7,5 % anketiranih z delom v timu ne sodeluje, 52,5 % občasno dela v timu in kar 40 % vsakodnevno. Zavedati se je potrebno, da vsaka delovna naloga ni primerna za tiskno delo, vendar je smiselno izpostaviti tiste, kjer je to mogoče (npr. projektno delo). Bistvena prednost tima pa se kaže v njegovi kakovosti. Prednosti tiskega dela se kažejo predvsem v združevanju idej za optimalno reševanje določenih problemov (tj. sinergičnih učinkov): ker v skupini lahko sodelujejo posamezniki z različnih področij, so v rešitvah zajeti različni vidiki problema, rezultati so celovitejši, kakovostnejši in doseženi hitreje kot v primeru samostojnega reševanja problema. Zanimalo naju je stališče anketirancev do tiskega dela (slika 5.15). 89 % anketiranih meni, da tiskno delo omogoča sodelovanje, predstavitev različnih idej in izbiro najboljše⁵⁰ (stolpec 1 na sliki 5.15), medtem ko je 11 % anketiranih nasprotnega mnenja, in sicer, da tiskno delo povzroča veliko konfliktov, za rešitev pa se izberejo ideje najglasnejših v timu (stolpec 2 na sliki 5.15). Za trditev, da tiskno delo nima posebnih razlik v primerjavi z individualnim delom, se ni odločil nihče med anketiranimi. Zaposleni v Iskraemeco tiskno delo ocenjujejo večinoma pozitivno, kar se posledično odraža na boljšem upravljanju znanja v podjetju.

⁵⁰ Pri tem potekajo izmenjava oz. prenos znanja, dopolnjevanje oz. ustvarjanje znanja in končno uporaba znanja. Vse te dejavnike pa lahko najdemo tudi v definiciji upravljanja znanja.

Slika 5.15: Kakšno je vaše mnenje o timskem delu



5.4.3. Dejavniki upravljanja znanja

Že v teoretičnem delu sva se posvetila razlagi različnih dejavnikov iz okolja (tržna struktura in spremembe) in organizacije (kultura, IT in komunikacija) ter lastnosti zaposlenih (njihova motivacija in vrednote), ki vplivajo na upravljanje znanja v podjetju. V empiričnem delu pa bova skušala ugotoviti dejanske vplive in povezanosti med temi dejavniki.

5.4.3.1. Okolje

Tržna struktura

Danes ima skupina Iskraemeco poleg matične družbe v Kranju še sedem proizvodnih podjetij z različnim lastninskim deležem (na Hrvaškem, v Indiji, Maleziji, na Portugalskem, v Romuniji, Rusiji in Španiji), pet lastnih trgovskih podjetij (v Avstriji, Belgiji, Italiji, Nemčiji, Veliki Britaniji na Švedskem in v Švici) in licenčno proizvodnjo pri treh partnerjih v Kolumbiji, Saudovi Arabiji in Tuniziji. Zavedajo se majhnosti in specifičnosti slovenskega trga, zato so prisiljeni 99 % proizvodnje izvažati.

S pomočjo pridobivanja novih trgov in kupcev načrtujejo največjo rast prodaje na tradicionalno najmočnejšem zahodoevropskem trgu, kjer se skušajo uveljavljati z novimi izdelki in sistemi. Z nadaljnjo internacionalizacijo proizvodnje in trženja nameravajo povečati število povezanih podjetij, večinoma v proizvodnih enotah v Indiji in Južni Ameriki. Trenutno imajo 5% svetovni tržni delež. Na slovenskem trgu je Iskraemeco z lastno proizvodnjo izdelkov za merjenje in obračune v energetiki ter svetovanjem, izdelavo projektov in

inženiringom na tem področju, monopolist, na globalnem trgu pa deluje v okviru nepopolne konkurence. Zato si v matičnem podjetju prizadevajo za graditev lastne močne mreže po vsem svetu, ki bo s pomočjo kakovostnega kadra z ustreznimi, lastnimi in pridobljenimi, aktualnimi znanji razvijala nove patentirane izume in izpopolnjevala obstoječe produkte v funkcijah in kvaliteti, ter tako povečevala svoj tržni delež, ugled, dodano vrednost in nenazadnje dobiček.

Spremembe

Zaradi vse večjih pritiskov iz okolja in zaradi nenehnega uvajanja novih tehnologij dajejo v Iskraemeco poseben poudarek prenovi obstoječih poslovnih procesov, proizvodnje, fizičnih prostorov, hkrati pa spreminjajo kulturo podjetja v smeri projektne kulture. Z vključevanjem ustvarjalnosti vseh zaposlenih so v politiko vodenja poslovanja vnesli celovito vodenje izboljšav (Total Improvement Management), s čimer se lažje in hitreje prilagajajo spremembam v okolju, ki pritiskajo na izboljšanje kakovosti poslovanja. Kot sva ugotovila v empirični analizi rezultatov ankete, dajejo velik poudarek timskega delu ter vključevanju (strokovnih) znanj in izkušenj vseh zaposlenih, saj se zavedajo, da je to temelj za izboljševanje konkurenčnosti, kakovosti izdelkov, procesov in storitev. S spremembo blagovne znamke (iz blagovne znamke Iskra v Iskraemeco) so spremenili vizualni tip podjetja, nato so uvedli prenovo celotnih procesov. Vodstvo je kmalu spoznalo, da je potrebno sprotno prilagajanje na tržne potrebe in na trende v svetu, hkrati pa vlagati v svoje zaposlene in jih razvijati. Vse to je v Iskraemeco uspelo s pomočjo temeljitega spreminjanja organizacijske kulture, ki se je začelo v začetku devetdesetih, nato se je nekaj let pospeševalo, zadnja leta pa se kultura intenzivno spreminja. Tako je za obdobje med 1995 do 2000 značilna obnova tehnoloških in poslovnih procesov ter proizvodnih prostorov. Leta 2000 so začeli s projektom odličnosti poslovanja. Poimenovali so ga TIM-2000. V okviru tega projekta uvajajo metodo stalnih izboljšav: »20 ključev«.⁵¹ Z vidika upravljanja znanja so pomembni predvsem ključ št. 3 (aktivnosti v delovnih skupinah), 14 (spodbujanje zaposlenih k izboljšavam), 15 (širjenje usposobljenosti zaposlenih), 18 (računalniška podpora poslovanju) in 20 (obvladovanje vodilnih tehnologij). Metoda je koristna, ker je zasnovana na stalnem preverjanju napredka, ki se ocenjuje z lestvico od 0 do 5. V Iskraemeco se ocena giblje okoli 2,3 kar je v primerjavi z ostalimi organizacijami, kjer to metodo izvajajo, zelo vzpodbudno. Zaenkrat ne uvajajo vseh 20 ključev, pač pa le tiste ki so najbolj potrebni, med katerimi je

⁵¹ Gre za projekt, ki ga je podprla Gospodarska zbornica Slovenije (<http://www.gzs.si>); njegova naloga je celovit pristop za doseganje strateških ciljev podjetja. 20 ključev je razdeljenih v 5 sklopov (glej Prilogo D) (internetni vir 9).

tudi širjenje usposobljenosti zaposlenih, ki izničuje fluktuacijo, saj zaposlene usposobi za opravljanje več različnih opravil.

5.4.3.2. Posameznik

Vrednote

Ker je posameznik ključni nosilec znanja, naju je zanimalo, kako njegov sistem vrednot vpliva na celotno upravljanje znanja. Iz zbranih vprašanj v zvezi z vrednotami posameznika sva sestavila indeks vrednot (indvred), ki je seštevek vrednosti 9 variabel (v1 – v9), ki merijo pomen posamezne vrednote. Indeks ima novo definirane vrednosti, lestvica pomena pa je enaka kot pri merjenju ene vrednote (slika 9.7). Najpomembnejša vrednota anketiranih oseb je družina, katere povprečna vrednost je 3,73, najmanj pomembna vrednota pa je tradicija, s srednjo vrednostjo 2,51. S pomočjo Pearsonovega koeficienta⁵² (slika 5.16) sva preverila, kakšna je povezanost indeksa vrednot in upravljanja znanja v Iskraemeco.⁵³

Slika 5.16: Povezanost indeksa vrednot (invred) in stališča do upravljanja znanja (uz7_)

		V Iskraemeco je dobro poskrbljeno za UZ (UZ7_)	INDVRED
V Iskraemeco je dobro poskrbljeno za UZ (UZ7_)	Pearson Correlation	1,000	,048
	Sig. (2-tailed)	,	,774
	N	39	38
INDVRED	Pearson Correlation	,048	1,000
	Sig. (2-tailed)	,774	,
	N	38	39

Med omenjenima spremenljivkama ni povezanosti, saj je signifikanca večja od 0,05. Tveganje za sprejem hipoteze bi bilo preveliko, zato četrto hipotezo, ki pravi, da obstaja statistično značilna povezanost med vrednotami posameznika in stališčem do upravljanja znanja, zavračava. Iz rezultatov ankete lahko sklepamo, da vrednote anketiranih nimajo vpliva na

⁵² Meri povezanost dveh spremenljivk, definiran je na intervalu od –1 do 1; vrednost nič pomeni, da med spremenljivkama ni povezanosti, če gre proti 1, govorimo o pozitivni povezanosti in če gre proti –1, govorimo o obraznosorazmerni povezanosti.

⁵³ Spremenljivka uz7_ meri stališče oceno anketiranih do upravljanja znanja v podjetju. Stališče oziroma ocena je skupek trditev v anketi o upravljanju znanja (omogočanje izobraževanja, vpliv na razvoj izobraževanja, uporaba znanja, napredovanje, informacijska tehnologija, prenos znanja), prilagojeni dejanskemu stanju v podjetju. V intervjuju sva izvedela ustrezno stališče organizacije, medtem ko sva v anketi skušala pridobiti stališče zaposlenih.

stališče do upravljanja znanja v podjetju, če predpostaviva to stališče kot edino spremenljivko. Razlogi za to se kažejo v veliki pomembnosti vseh navedenih vrednot pri vseh zaposlenih, t.j. v aritmetičnosti porazdelitev odgovorov. Pri distribuciji odgovorov indeksa vrednot se zaposlenim vse vrednote zdijo pomembne ali zelo pomembne (prav nikomur pa se ne zdijo nepomembne oz. sploh ne pomembne) (slika 9.7). V kolikor bi bili v vzorcu tudi zaposleni, ki bi indeksu vrednot (indvred) namenili manjšo pomembnost, pa bi verjetno prišlo tudi do korelacije z upravljanjem znanja (uz7_).

Motivacija

S pomočjo intervjuja sva izvedela, da največji del splošne motivacije zlasti v primeru krize, predstavlja omogočanje pridobivanja in nadgrajevanja znanja, ki se v navedenem primeru pokaže kot mehki del nagrajevanja. Specifične oblike motivacije zaposlenih v Iskraemeco predstavljajo:

- možnosti brezplačnega obiskovanja sejmov v tujini in nastopi na določenih konferencah v tujini.
- razne nagrade, npr. v obliki ugodnejšega nakupa delnic,
- v okviru projekta TIM-2000 s pomočjo 20-ih ključev izbirajo naj skupino,
- praktične nagrade, intervju in sprejem pri predsedniku uprave za zaposlenega, ki je prijavil največ MKP⁵⁴-jev, ki so biti tudi realizirani.

Podobno kot za vrednote sva tudi za motivacijo sestavila indeks motivatorjev, ki vključujejo tako motivatorje kot tudi higienike. Indeksa sta bila dva, in sicer:

- prvi za motivatorje in higienike, ki so lastni posamezniku (indeks indmot je sestavljen iz spremenljivk m1 – m16)
- in drugi, ki je vključeval oceno dejanske prisotnosti motivatorjev in higienikov v podjetju (indeks indmotp, ki je sestavljen iz spremenljivk mp1 – mp15). Pri obeh indeksih naju je zanimala povezanost s spremenljivko upravljanje znanja (uz7_).

Anketirane pri delu najbolj motivirajo dobri odnosi s sodelavci, zanimivo delo, dosežki, možnost napredovanja in možnost dodatnega izobraževanja in izpopolnjevanja, najmanj pa varnost zaposlitve, kar je razumljivo, saj so vsi anketirani zaposleni za nedoločen čas, plača,

⁵⁴ Mali koristni predlogi (MKP) so ideje o potencialnih izboljšavah na vseh področjih delovanja podjetja; izboljšujejo komunikacijo, informiranost in obveščenost zaposlenih. Vpisujejo se v aplikacijo malih koristnih predlogov, ki deluje v okviru aplikacije Lotus Notes.

osebni status in ugled, spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti, sodelovanje v procesih odločanja in sama politika podjetja (slika 9.8 v Prilogi). Spodnja slika 5.17 prikazuje rezultate analize povezanosti med motivacijo posameznika in upravljanjem znanja v Iskraemeco.

Slika 5.17: Povezanost indeksa motivacije posameznika (indmot) in stališča do upravljanja znanja (uz7_)

		UZ7_ iskraemeco ima dobro poskrbljeno za U. ZNANJA	INDMOT
UZ7_ iskraemeco ima dobro poskrbljeno za U. ZNANJA	Pearson Correlation	1	,130
	Sig. (2-tailed)	.	,451
	N	39	36
INDMOT	Pearson Correlation	,130	1
	Sig. (2-tailed)	,451	.
	N	36	37

Med spremenljivkama ni statistično značilne povezanosti, saj je signifikanca zopet precej večja kot 0,05, Pearsonov koeficient pa 0,13, kar bi bilo tudi v primeru ustrezne signifikance premalo za kakršno koli močnejšo povezanost. Na podlagi rezultatov zavračava peto hipotezo, ki pravi, da obstaja statistično značilna povezanost med motivacijo posameznika in stališčem do upravljanja znanja. Tako kot pri indeksu vrednot, lahko tudi pri indeksu motivatorjev opazimo izrazito pomembnost motivatorjev pri vseh anketiranih, zaradi česar verjetno tudi ni ustrezne povezanosti z upravljanjem znanja.

Zanimala naju je tudi ocena dejanske prisotnosti motivatorjev in higienikov v podjetju. Rezultati ankete kažejo (slika 5.18 in slika 9.9 v Prilogi), da anketirani kot najbolj urejeno ocenjujejo področje financiranja in oblik izobraževanja, odnose s podrejenimi in samostojnost pri opravljanju dela. Najmanj pa so motivirani zaradi neustrezne organizacije delovnih procesov, neustreznega prepoznavanja znanja in sposobnosti, slabo urejenega sistema napredovanja in spremljanja ter ocenjevanja delovne uspešnosti.

Slika 5.18: Najbolj nezadovoljivi in najočitnejši motivatorji in higieniki v podjetju, ki sestavljajo indeks stanja motivatorjev in higienikov

stanje dejavnikov motivatorjev in higienikov v podjetju	X	SD	R
financiranje izobraževanja	3,26	0,637	1
varnost zaposlitve	3,13	0,469	2

oblike izobraževanja	3,10	0,447	3
odnosi s podrejenimi	3,06	0,532	4
samostojnost pri opravljanju dela	3,05	0,504	5
Plače	2,53	0,599	10
Način vodenja	2,38	0,782	11
organiziranost delovnih procesov	2,37	0,675	12
prepoznavanje znanja in sposobnosti zaposlenih	2,21	0,732	13
sistem napredovanja	2,13	0,656	14
spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti	2,10	0,778	15

Legenda:

X- povprečna vrednost

SD- standardni odklon

R- rang pomembnosti motivacijskega dejavnika

Slika 5.19 prikazuje korelacijo med indeksom motivacije v podjetju (indmotp) in upravljanjem znanja (uz7_):

Slika 5.19: Povezanost indeksa motivacije v podjetju (indmotp) in stališča do upravljanja znanja (uz7_)

		UZ7_ iskraemeco ima dobro poskrbljeno za U. ZNANJA	INDMOTP
UZ7_ iskraemeco ima dobro poskrbljeno za U. ZNANJA	Pearson Correlation	1	,615**
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	39	34
INDMOTP	Pearson Correlation	,615**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	34	34

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Med omenjenima spremenljivkama je dokaj močna statistično značilna pozitivna korelacija, saj ima Pearsonov koeficient vrednost 0,615, kar pomeni, da je ocena trenutne prisotnosti motivatorjev in higienikov povezana z upravljanjem znanja v podjetju. Dobljeni rezultat nam pove, da se z izboljšanjem stanja motivatorjev in higienikov v podjetju, ki jih zaposleni sicer trenutno označujejo kot slabe, lahko izboljša ocena celotnega procesa upravljanja znanja. S tem rezultatom potrjujeva šesto delovno hipotezo, ki pravi, da obstaja statistično značilna povezanost med motivacijo v podjetju in stališčem do upravljanja znanja.

Vodstvo si bo moralo v prihodnje prizadevati k ustrežnejšemu načinu motiviranja ter k boljši organiziranosti delovnih procesov in tudi k boljšemu prepoznavanju znanja in sposobnosti podrejenih. Še največ truda pa bo potrebno vložiti v področje sistema napredovanja ter spremljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti, kjer se trenutno kaže največje nezadovoljstvo, saj je povprečna vrednost stanja sistema napredovanja le 2,13, spremljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti pa zgolj 2,10.

5.4.3.3. Organizacija

Velikost podjetja

Iskraemeco v Kranju zaposluje 2100 delavcev, kar jo uvršča med velika podjetja. V podjetju ni samostojnega oddelka, ki bi skrbel za celoten proces za upravljanje znanja, ampak je navedeni proces zaenkrat v pristojnosti Oddelka za razvoj kadrov in pravo. Razlog za to lahko najdemo v visokem odstotku zaposlenih v proizvodnji (75 %), kjer imajo zaposleni nižje stopnje izobrazbe (ali so celo brez poklicne izobrazbe), saj tam upravljanje znanja v okvirih, kot jih analizirava v nalogi, ni mogoče.

Kultura in klima podjetja

Organizacijska kultura predstavlja del notranjega okolja, ki ima vpliv na vse zaposlene, zato je najbolje, če je nekje jasno zapisana in kar v največji meri ponotranjena s strani zaposlenih. V Iskraemeco sicer še nimajo zapisane niti interne organizacijske kulture niti vrednot in norm, vendar se zavedajo, da jih ta naloga še čaka v prihodnosti. Sami ocenjujejo organizacijsko klimo kot srednje dobro, kar pomeni, da se zavedajo potencialov, ki jih tu še imajo. Kot rezultat kulture se razvije organizacijska klima, ki je precej bolj dinamična, saj izraža dejanske razmere v podjetju. K spreminjanju organizacijske kulture v Iskraemeco veliko pripomore že omenjeni projekt TIM-2000, ki daje večji poudarek ljudem in delu z njimi, organiziranosti in učinkovitosti. V zadnjih 2-3 letih se je s pomočjo metode 20-ih ključev začela spreminjati sama miselnost pri opravljanju dela od tega, kako je nekaj potrebno narediti do tega, kako nekaj narediti bolje, bolj kakovostno in v krajšem času. S spreminjanjem kulture se spreminja delovanje podjetja – ugotavljajo, da so zaposleni bolj motivirani, k delu prispevajo več 'sebe'. Glede na rezultate, dobljene v trimesečnih obdobjih, je odvisna tudi višina stimulacije pri plači.

Iz spremenljivk od kk1 do kk28 sva sestavila indeks klime in kulture podjetja Iskraemeco ter nadalje preverila povezanost navedenega indeksa s stališčem do upravljanja znanja (uz7_) (slika 5.20). Ker je signifikanca manjša od 0,05, Pearsnonov koeficient pa 0,543, lahko trdimo, da obstaja povezanost indeksa kulture in klime z upravljanjem znanja. Podjetje z dobro kulturo in klimo lahko pričakuje ustrežnejše stališče do upravljanja znanja kot podjetje, kjer sta kultura in klima slabo razviti. Dobljeni rezultat potrjuje sedmo delovno hipotezo, ki pravi, da obstaja statistično značilna povezanost med kulturo in klimo podjetja ter stališčem do upravljanja znanja.

Slika 5.20: Povezanost indeksa klime in kulture (indkk) in stališča do upravljanja znanja (uz7_)

		UZ7_ Iskraemeco ima dobro poskrbljeno za U. ZNANJA	INDKK
UZ7_ Iskraemeco ima dobro poskrbljeno za U. ZNANJA	Pearson Correlation	1,000	,543**
	Sig. (2-tailed)	,	,001
	N	39	37
INDKK	Pearson Correlation	,543**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,001	,
	N	37	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Zaradi povezanosti kulture in klime z upravljanjem znanja predpostavljamo, da se proces upravljanja znanja v Iskraemeco lahko izboljša tudi z ustreznim spreminjanjem obstoječe kulture. Spodnja slika (slika 5.21) prikazuje trditve glede kulture in klime v podjetju, s katerimi se anketirani najbolj oziroma najmanj strinjajo (podroben pregled distribucije odgovorov na trditve prikazuje slika 9.10 v Prilogi).

Slika 5.21: Distribucija najbolj izstopajočih trditev glede kulture in klime podjetja

Stanje dejavnikov klime in kulture v podjetju	1	2	3	4	E	X	SD	R
pripravljen sem opraviti dodatno število ur, da lahko dokončam svoje delo in dosežem postavljene cilje	1	0	22	17	0	3,38	0,628	1
moj neposredni vodja je dosegljiv	0	1	30	9	0	3,20	0,464	2
večkrat ni jasno, kdo je za kaj zadolžen*	1	5	19	15	0	3,20	0,758	2
učinkovitost in uspešnost pri delu večkrat trpita zaradi neustrezne organizacije in pomanjkanja načrtovanja*	1	5	20	14	0	3,18	0,747	3

moje delo prispeva k ugledu podjetja	4	16	20	0	0	3,10	0,496	4
Lahko vplivam na izvedbo določene delovne naloge	0	6	24	10	0	3,10	0,632	4
sodelavci so vedno pripravljeni deliti z menoj svoje znanje in izkušnje	1	7	20	11	1	3,05	0,759	5
svojemu neposrednemu nadrejenemu zaupam	1	4	29	6	0	3,00	0,599	6
Način vodenja oddelka/skupine je ustrezen	4	16	20	0	0	2,40	0,672	18
organizacija delovnih procesov je dobra	5	18	27	0	0	2,30	0,687	19
vodstvo komunicira z zaposlenimi odkrito	3	25	10	2	0	2,28	0,679	20
vodilni kadri ustrezno delegirajo delo in pooblastila	4	22	14	0	0	2,25	0,630	21
naloge za vsakega delavca so natančno določene	6	21	13	0	0	2,17	0,675	22
za uspehe pri delu sem nagrajen z variabilnim delom plače	16	14	8	2	0	1,90	0,900	23

* Visoko strinjanje z omenjeno trditvijo ne povečuje pripadnosti podjetju, ampak nakazuje na določene pomanjkljivosti.

Legenda:

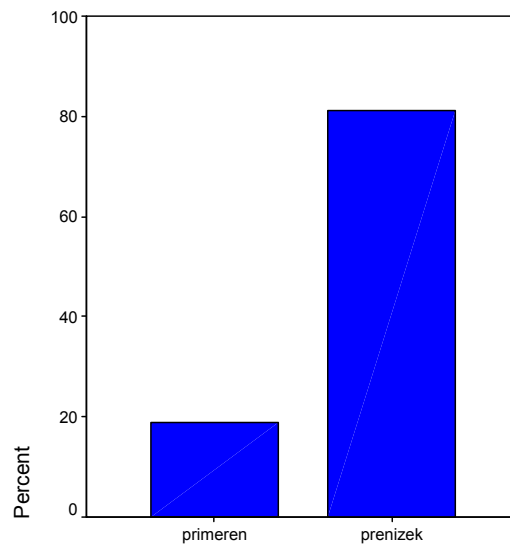
- 1- sploh se ne strinjam
- 2- se ne strinjam
- 3- se strinjam
- 4- se popolnoma strinjam
- E- ni odgovora
- X- povprečna vrednost
- SD- standardni odklon
- R- rang pomembnosti trditve

Dobljeni rezultati prikazujejo tako pozitivne elemente kulture in klime v podjetju, kot tudi pomanjkljivosti, ki bi jih bilo potrebno omiliti, če že ne povsem odpraviti. Anketirani se tako kar v 97,5 % strinjajo (od tega se jih popolnoma strinja 42,5 %), da so pripravljeni opraviti dodatno število ur, da dokončajo svoje delo in dosežejo postavljene cilje (povprečna vrednost strinjanja s trditvijo je 3,38). Ravno tako je vidno zaupanje in dostopnost neposrednih vodij zaposlenim. S trditvijo 'moj neposredni vodja je dosegljiv' se strinja 75 % anketiranih, popolnoma strinja pa 22,5 % anketiranih (povprečna vrednost trditve je 3,20), s trditvijo 'svojemu neposrednemu nadrejenemu zaupam' pa kar 87,5 % anketiranih, od tega se jih 15 % popolnoma strinja.

Pozornost pa je potrebno nameniti predvsem trditvam, ki nakazujejo na probleme ali vsaj na stanja, ki bi jih v podjetju lahko popravili. Tako se s trditvijo, ki pravi, da večkrat ni jasno, kdo je za kaj zadolžen, strinja kar 85 % vprašanih, 67,5 % anketiranih pa meni, da naloge za vsakega zaposlenega niso natančno določene. Da dobljeni rezultat ni zgolj naključje, potrjuje trditev 'vodilni kadri ustrezno delegirajo delo in pooblastila', s katero se strinja samo 35 %

anketiranih. 70 % anketiranih je mnenja, da vodstvo z zaposlenimi ne komunicira odkrito. Največji manjko pa predstavlja variabilni del plače, saj se zgolj 25 % vprašanih strinja, da so za uspehe pri delu nagrajeni z variabilnim delom plače, hkrati pa je kar 81,1% anketiranih mnenja, da je navedeni del plače prenizek (slika 5.22). S tega vidika so manj motivirani za razvijanje novega znanja in inoviranja.

Slika 5.22: Variabilni del plače



Na podlagi dobljenih rezultatov lahko rečemo, da se bo morala pozornost vodstva v prihodnosti usmeriti v boljšo organizacijo delovnih procesov, jasnejše in bolj precizno delegiranje nalog, obenem pa bo potrebno izboljšati komunikacije s zaposlenimi v smeri odkritosti, jasnosti in pravočasnosti. Za večjo pripadnost podjetju ter v izogib begu možganov pa bi bilo potrebno povečati variabilni del plače, ki bi bil dejansko vezan na uspešnost pri delu. Takšna sprememba v razmerju med fiksnim in variabilnim delom plače bi prizadevnim in uspešnim zaposlenim dejansko omogočila pravičnejše plačilo za opravljeno delo. To bi impliciralo jasne zadolžitve zaposlenih, ki bi vedno vedeli, kaj se od njih pričakuje in kaj za vložene napore dobijo, zaradi česar bi se (še) bolj zavedali pomembnosti neprestanega vlaganja v svoje znanje, kar bi posledično krepilo proces upravljanja znanja v podjetju.

Informacijska tehnologija (IT)

Želela sva izvedeti tudi dejanski vpliv IT na proces upravljanja znanja v podjetju. Trdimo, da ni pomembno zgolj to, da podjetje razpolaga z ustrežno informacijsko tehnologijo, ampak da je le-ta tudi maksimalno izkoriščena in da se zaposleni zavedajo prednosti, ki jih omogoča uporaba sodobnih informacijskih sistemov. V Iskraemeco ima lasten dostop do računalnika

1/3 zaposlenih,⁵⁵ od teh je okoli 11% zaposlenih, ki imajo svoj internetni naslov, dostop do intraneta in različnih organizacijskih aplikacij. Za upravljanje znanja sta pomembni predvsem dve, in sicer:

- BAAN: centralni sistem za upravljanje podjetja, ki zajema kadrovske evidence, plačni sistem, zgodovino izobraževanja ipd. in
- Lotus Notes: operacijski sistem, ki vsebuje različne aplikacije, organizacijske predpise, aktualne podatke (imenik, izračun dohodnine ipd.), projekte, evidenco zasedenosti sejnih sob, izposoje opreme in knjig v interni knjižnici, npr. aplikacija izobraževanja, ki posamezniku omogoča oblikovanje, pregledovanje in analizo planov, realizacij, ponudb, prijav in poročilo izobraževanj.⁵⁶

Ob vseh pridobljenih podatkih o prisotni informacijski tehnologiji v podjetju pa naju je zanimalo, kako in v kolikšni meri urejenost obstoječega informacijskega sistema korelira s stališčem o upravljanju znanja v podjetju (slika 5.23).

Slika 5.23: Povezanost med urejenostjo IT in stališča do upravljanja znanja

		UZ7_iskraemeco ima dobro poskrbljeno za U. ZNANJA	UZ7 urejen inf. sist.
UZ7_iskraemeco ima dobro poskrbljeno za U. ZNANJA	Pearson Correlation	1	,095
	Sig. (2-tailed)	.	,563
	N	39	39
UZ7 urejen inf. sist.	Pearson Correlation	,095	1
	Sig. (2-tailed)	,563	.
	N	39	40

Rezultati kažejo (Pearsonov koeficient ima vrednost 0,095 in signifikanco 0,563), da ne moremo govoriti o povezanosti med urejenostjo informacijskega sistema in stališčem do upravljanjem znanja, zato zavračava osmo hipotezo, ki pravi, da omenjena statistično značilna

⁵⁵ Pri tem je potrebno upoštevati, da je Iskraemeco proizvodno podjetje, kjer delavci v indukcijskih števcih (proizvodnji) predstavljajo 75% vseh zaposlenih; le-ti posredno lahko uporabljajo informacijsko tehnologijo, saj lahko dostopajo do računalnika preko svojih vodij.

⁵⁶ Aplikacija deluje tako, da posamezniku omogoča samostojno oblikovanje plana izobraževanja; predlog gre nato avtomatično do vodje, ki ga lahko dopolni, potrdi ali zavrne, sledi avtomatičen prenos predloga v oddelek za izobraževanje, ki oblikuje, dopolni, korigira plan za celotno podjetje in ga posreduje spet s pomočjo aplikacije vodji uprave, ki plan dokončno potrdi.

povezanost obstaja. Postavlja se vprašanje, ali povezava dejansko ne obstaja ali pa nanjo delujejo določene intervenirajoče spremenljivke (dejavniki). Glede na to, da se vedno bolj poudarja pomen informacijske tehnologije kot pomembnega člena upravljanja znanja (Gottschalk, 2002), npr. kot sredstvo shranjevanja znanja, omogočanja prenosa znanja in možnosti komunikacije, meniva, da bi morala korelacija obstajati. Kot sva že navedla, ima podjetje sorazmerno dobro informacijsko podporo za vse zaposlene in ustrezno opremljenost v izobraževalnem in kadrovskem oddelku, pa vendar se zgolj 50 % vprašanih strinja, da je informacijski sistem urejen (40 % se jih ne strinja, 10 % pa se jih sploh ne strinja – slika 5.9). Meniva, da bi bilo potrebno to neskladje rešiti in ugotoviti, v kolikšni meri je informacijski sistem urejen, ali pa gre zgolj za nepoznavanje različnih možnosti uporabe s strani zaposlenih. V vsakem primeru bi bila potrebna ustrezna komunikacija, s katero bi vodstvo podjetja zaposlene nagovorilo in s tem rešilo omenjeni problem.

Komunikacija

Komunikacija v podjetju je eden izmed tistih univerzalnih dejavnikov, ki ima širok vpliv na različne funkcije v podjetju. Njen vpliv se izraža tako v odnosu med zaposlenimi (klima), kot tudi v uspešnosti poslovanja podjetja (prilagajanje na spremembe, inovativnost itd.). Zato meniva, da komunikacija pomembno vpliva tudi na upravljanje znanja (predvsem na prenos oziroma diseminacijo znanja). Indeks komunikacije je sestavljen iz štirih spremenljivk (kk15, kk16, kk17 in kk23) in meri komunikacijo med zaposlenimi z vodstvom, nadrejenim in sodelavci.

Slika 5.24: Distribucija odgovorov glede na stanje komunikacije v podjetju, ki sestavljajo indeks komunikacije

»Stanje« komunikacije v podjetju	1	2	3	4	E	X	SD	R
sodelavci so vedno pripravljeni deliti z menoj svoje znanje in izkušnje	1	7	20	11	1	3,05	0,759	1
lahko vplivam na informacije, ki jih dobim od nadrejenega	1	14	21	4	0	2,70	0,687	2
moj neposredni vodja mi posreduje informacije, potrebne za dobro opravljanje mojega dela	2	13	23	2	0	2,63	0,667	3
vodstvo komunicira z zaposlenimi odkrito	3	25	10	2	0	2,28	0,679	4

Legenda:

- 1- sploh se ne strinjam
- 2- se ne strinjam
- 3- se strinjam
- 4- se popolnoma strinjam

E- ni odgovora
X- povprečna vrednost
SD- standardni odklon
R- rang pomembnosti trditve

Boljše komuniciranje v organizaciji se statistično pomembno odraža tudi v boljšem upravljanju znanja. Rezultati (slika 5.24) potrjujejo že dobljene ugotovitve in sicer da je najboljša komunikacija med zaposlenimi na istih ravneh, torej med sodelavci, medtem ko je vidno nezadovoljstvo zaposlenih z vertikalnim komuniciranjem (od zgoraj navdol) s strani vodstva.

Slika 5.25: Korelacija med indeksom komunikacije (indkom) in upravljanjem znanja (uz7_)

		UZ7_ iskraemeco ima dobro poskrbljeno za U. ZNANJA	INDKOM
UZ7_ iskraemeco ima dobro poskrbljeno za U. ZNANJA	Pearson Correlation	1	,436**
	Sig. (2-tailed)	.	,006
	N	39	38
INDKOM	Pearson Correlation	,436**	1
	Sig. (2-tailed)	,006	.
	N	38	39

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Po pričakovanjih je indeks komunikacije povezan z stališčem do upravljanja znanja, saj je vrednost Pearsonovega koeficienta 0,436 (slika 5.25). Glede na to, da je signifikanca manjša kot 0,05, lahko sklepamo, da omenjena korelacija velja tudi za populacijo – torej vse režijske delavce v Iskraemeco. Na podlagi dobljenih rezultatov potrjujeva deveto hipotezo, ki pravi, da obstaja statistično značilna povezanost med komunikacijo in stališčem do upravljanja znanja. Dejanska komunikacija v Iskraemeco, kot sva izvedela tudi iz intervjuja, zaenkrat še ni optimalna, saj se ljudje občasno pritožujejo, da informacije do njih prihajajo prepozno. Pri tem pa je potrebno poudariti samoiniciativnost zaposlenih pri iskanju zanje pomembnih informacij, saj še tako dober sistem komunikacije v podjetju v primeru pasivnosti in nezainteresiranosti zaposlenih ne more omogočiti dobrega pretoka informacij. Poleg vsakodnevne neformalne komunikacije so v Iskraemeco ena izmed najbolj razširjenih oblik komunikacije med različnimi ravnmi oglasne deske, kjer so razobešene najpomembnejše informacije, in interno glasilo, ki načeloma izhaja enkrat mesečno. Vse bolj se uveljavlja in uporablja tudi intranet, ki omogoča dostop do celostnejših in obsežnejših informacij.

6. SWOT analiza upravljanja znanja v Iskraemeco

SWOT analiza je ena od oblik za napovedovanje stanj v prihodnosti. Z zbiranjem podatkov o preteklem in sedanjem stanju ter na podlagi predvidevanja prihodnjega stanja skušamo ustvariti »sliko« stanja v prihodnosti, ter se nanjo kar najbolje pripraviti. Analiza vključuje notranje dejavnike (prednosti in slabosti), kot tudi zunanje dejavnike (priložnosti in tveganja), ki vplivajo na prihodnje stanje. SWOT analiza je uporabna tako na nivoju posameznika, kot tudi na nivoju podjetja, države itd.

Značilnosti SWOT analize so naslednje:

- *enostavnost in razumljivost*: omogoča osnovo za analiziranje, hkrati pa omogoča z uporabo strategij⁵⁷ tudi doseganje ciljev v prihodnosti. Prednost je tudi v tem, da ne zahteva posebnih upravljaljskih znanj;
- *fleksibilnost*: model je mogoče vključevati v kakršen koli sistem in
- *široka uporabnost*: lahko vrednotimo kvantitativne in kvalitativne informacije

(Snoj in Završnik, 1997: 48).

Časovni domet, za katerega bova naredila SWOT analizo, je pet let, ker meniva, da je to optimalno obdobje, ko se bodo do neke mere že pokazali vplivi vstopa Slovenije v Evropsko unijo.

Centralno mesto v analizi je položaj upravljanja znanja v podjetju Iskraemeco, ključni akterji pa so zaposleni na vodstvenih delovnih mestih. Zavedava se, da naj bi v praksi vsi zaposleni prispevali k učinkovitemu upravljanju znanja, res pa je, da imajo vodilni določen nadzor in možnost vplivanja na proces upravljanja znanja.

Ključna vprašanja v podjetju glede prihodnjega razvoja se dotikajo predvsem sprememb ob vključitvi Slovenije v Evropsko unijo in povečevanju konkurenčnosti na trgu. Ključna vprašanja so:

- vprašanje o zagotavljanju potrebnega znanja, ki bo še naprej prinašalo razvoj in inovacije ter s tem uspešnost podjetja,

⁵⁷ Gre za štiri strategije (maxi-maxi, maxi-mini, mini-maxi, mini-mini), ki so opisane v nadaljevanju.

- vprašanje o ohranjanju ključnih kadrov v organizaciji oziroma preprečevanju bega možganov in
- vprašanje o vzpostavitvi kadrovske povezave s podjetji v tujini, s pomočjo katere bi vzpostavili enotno službo razvoja kadrov in upravljanja znanja.

6.1. Prednosti

1. Zaposleni vidijo možnost izobraževanja kot pomemben motivator.

Kljub temu, da se možnost izobraževanja ni izkazala kot dejavnik vpliva na upravljanje znanja, je mnenje zaposlenih o tem dejavniku dokaj pozitivno. Zaposleni dajejo možnosti izobraževanja in izpopolnjevanja velik pomen, kar kaže povprečna vrednost 3,44 (slika 9.7 v Prilogi), kar je prednost za podjetje.

2. Zaposleni so zadovoljni z omogočanjem dodatnega izobraževanja, kot tudi vplivom na vsebino izobraževanja in smer strokovnega razvoja.

V nekaterih organizacijah je sistem izobraževanja še vedno precej neorganiziran (npr. z vidika nedorečenosti, kdo se bo izobraževal, kje se bo izobraževal, koliko časa itd.), zato so v tem pogledu rezultati, dobljeni v podjetju Iskraemeco za podjetje prednost. 92,5% vprašanih se strinja oz. popolnoma strinja s trditvijo »Zadovoljen sem z omogočanjem dodatnega izobraževanja« (slika 5.3). 87,5% anketiranih pa se strinja ali popolnoma strinja s trditvijo »Lahko vplivam na vsebino svojega izobraževanja in smer strokovnega razvoja« (slika 5.4).

3. Ocena financiranja izobraževanja v podjetju je relativno ugodna, prav tako zaposleni načeloma ne nasprotujejo (so)financiranju izobraževanja.

Glede na sistem izobraževanja, kot ga poznamo v Sloveniji (brezplačno šolstvo), tudi v podjetjih večina zaposlenih pričakuje brezplačno izobraževanje. Kljub temu so rezultati ankete v Iskraemeco drugačni, saj bi bila večina anketiranih pripravljena (so)financirati izobraževanje.

4. Odnosi z nadrejenimi in podrejenimi so relativno dobri.

Dobri organizacijski odnosi med zaposlenimi pozitivno vplivajo na upravljanje znanja in s tem zmanjšujejo možnost konfliktov in nesodelovanja. Odnosi med zaposlenimi vplivajo tako

na kvaliteto opravljanja dela kot tudi na pripravljenost za pridobivanje in izmenjavo novih znanj.

5. Informacijska tehnologija je dokaj dobro razvita.

Kljub nekoliko slabšim rezultatom ankete glede IT sva s pomočjo intervjuja izvedela, da podjetje razpolaga z dobro informacijsko tehnologijo in razvitim informacijskim sistemom. Meniva, da obstaja verjetnost, da IT ni izkoriščena, kar bi lahko razložilo rezultate ankete kot tudi informacije iz intervjuja. Prav neizkoriščenost oz. nepravilna uporaba IT pa je ena od njenih bistvenih slabosti, saj zgolj njena prisotnost sama po sebi v ničemer ne pripomore k boljšemu upravljanju znanja, poslovanju podjetja, učinkovitosti itd, ampak samo ob ustrezni usposobljenosti zaposlenih, prikazu njenih prednosti in pozitivni predstavitvi s strani vodstva ter nenazadnje v dejanski uporabi.

6. V podjetju je razširjeno timsko delo in zaposleni imajo dokaj dobro mnenje o njem.

Timsko delo je z vidika upravljanja znanja ustrezna oblika (način) dela, saj poleg izmenjave znanja omogoča tudi kreiranje novega znanja, inovacij itd. Prav zato je vzpodbudno, da tudi zaposleni timsko delo rangirajo višje kot individualno delo.

7. Vodstvo zaradi zavedanja pomena upravljanja znanja vlaga ustrezna finančna sredstva v področje izobraževanja in (širše) področje upravljanja znanja.

Izobraževanje v Iskraemeco se izvaja na vseh nivojih za celotno podjetje. Letno izobraževanju zaposlenih namenjajo približno 1% prihodkov od prodaje, kar zadošča za oblikovanje ustreznih načrtov izobraževanja.

6.2. Slabosti

1. Problem celostnega spremljanja učinkov upravljanja znanja (število inovacij, evalvacije o uspešnosti izobraževanja itd.)

Kot sva ugotovila v empiričnem delu, je upravljanje znanja kompleksen pojav, ki mestoma sovпада oziroma se povezuje s financami, marketingom, odnosi z javnostmi, predvsem pa z nalogami oddelka za kadrovske vire. Anketirani so vzpostavili problem pri prepoznavanju znanja in sposobnosti zaposlenih (slika 5.17). Celostno spremljanje učinkovitosti upravljanja znanja ter implementacije tega procesa zahtevata veliko (timskega) dela strokovnjakov, časa

ter nenazadnje tudi stroškov. Kljub temu, da imajo podobne težave tudi druga uspešna podjetja,⁵⁸ pomeni celostno spremljanje učinkov upravljanja znanja takojšnjo prednost pred ostalimi podjetji.

2. Premalo razvit in splošno sprejet plan uporabe IT pri prenosu znanja

Meniva, da podjetje premalo poudarja možnost uporabe IT, ki zaposlenim omogoča pomoč tako pri navezovanju stikov z zaposlenimi, ki so pomembni za reševanje nalog, kot tudi pri shranjevanju, prenosu znanja itd. Če upoštevava ugotovitve intervjuja in rezultate ankete, lahko rečeva, da podjetje sicer razpolaga z dobrim informacijskim sistemom, ki pa je s strani zaposlenih premalo uporabljen.

3. Nepovezanost s podružnicami v tujini na kadrovske področju

Celotna povezava s kadrovske službami oziroma razvojem zaposlenih je zaenkrat še nerazvita. Možnost povezave med podjetji vidiva v skupnem izobraževanju za določena specifična znanja, evidencah o izobrazbi kadrov, začasni (iz)menjavi določenih kadrov itd. Matično podjetje še nima evidence podatkov o vseh zaposlenih izven matične družbe in o tem, kje so morebitne pomanjkljivosti, prednosti itd. Teh zaposlenih ne moremo obravnavati kot nepomembnih, kar dokazujejo tudi predstavništva tujih družb v Sloveniji. Tudi pri tujih delavcih je potrebno cilje zaposlenih kar najbolje uskladiti s cilji podjetja, povečati pripadnost podjetju ipd.

4. Nejasno določene delovne naloge

Rezultati ankete so pokazali, da za večino zaposlenih ni povsem jasno, kdo je za kaj zadolžen in da naloge niso natančno določene (slika 5.20). Navedena ugotovitev lahko pomeni, da so delovne naloge posameznika tako raznovrstne, kompleksne in številne, da je izredno težko načrtovati mejo med nalogami, ki jih mora posameznik opraviti, in tistimi, ki mu jih ni potrebno. Takšna nejasnost velikokrat povzroča probleme pri prevzemanju odgovornosti, saj se zaradi nejasnih določitev delovnih nalog odgovornost posameznika lahko povsem porazgubi, posledično pa otežuje ocenjevanje sposobnosti, znanja zaposlenih ter delovne uspešnosti in lastnega prispevka k dosežkom tima.

⁵⁸ Prihaja tudi do problema izbire ustrezne metode za spremljanje učinkov upravljanja znanja (npr. pri prenosu znanja, uporabi znanja, vpliva upravljanja znanja na inovativnost podjetja itd.).

5. Nezadovoljivo ocenjevanje delovne uspešnosti

Rezultati ankete so pokazali na problem ocenjevanja delovne uspešnosti. V intervjuju, ki sva ga opravila v podjetju, so poudarili, da so plače (med njen variabilni del spada tudi dodatek za delovno uspešnost) dejavnik, ki tudi v tem podjetju širi nezadovoljstvo. Kljub vsemu meniva, da je nezadovoljstvo z ocenjevanjem delovne uspešnosti vendarle nekoliko preveliko (70 % zaposlenih ni zadovoljnih z ocenjevanjem delovne uspešnosti) in da bi bilo situacijo mogoče rešiti z rednim spremljanjem dela zaposlenih, jasneje določenimi delovnimi nalogami in večji objektivnosti pri ocenjevanju delovne uspešnosti.

6. Nezadostno nagrajevanje z variabilnim delom plače

Zaradi vedno večje racionalizacije sredstev kot tudi z vidika motiviranja zaposlenih ima variabilni del plače vedno večji pomen. Anketirani večinoma menijo, da za delovne dosežke niso nagrajani z variabilnim delom plače (slika 5.20), hkrati pa menijo, da je variabilni del plače prenizek (slika 5.21). V Iskraemeco se na račun variabilnega dela plače lahko le-ta zniža na 90 % plače ali zviša do 120 % plače. Pojavlja se vprašanje, ali vodje dejansko uporabijo možnost variabilnega dodatka (odbitka) ali ne. Zaposleni bi se kljub temu morali zavedati, da večji variabilni del plače lahko pomeni tudi nižje plače v primeru nizke delovne uspešnosti. Smiselno bi bilo poleg variabilnega dela plače (ekstrinzična nagrada) poudariti tudi nedenarne (intrinzične) nagrade, saj »uravnotežena mešanica« ekstrinzičnih in intrinzičnih nagrad predstavlja optimalno nagrajevanje za spodbujanje inovacij posameznika ali skupine (Ilič, 2004: 179-180).

6.3. Priložnosti

1. Spletna predstavitev sistema UZ

Urejen sistem upravljanja znanja, predstavljen na spletni strani podjetja, je lahko dobra referenca za imidž oziroma ugled podjetja. Potencialnemu poslovnemu partnerju daje podobo sodobnega in uspešnega podjetja, kupcu izdelkov signalizira dobro organizacijo s kvalitetnimi izdelki, bodočemu novo zaposlenemu pa vzbudi željo po delu in izzivih v podjetju z dobro organiziranim sistemom upravljanja znanja. Takšno spletno »oglaševanje« podjetju omogoča, da tudi navzven pokaže svoje kvalitete in s tem pozitivno podobo v očeh ožje in širše okolice. Sodobna spletna predstavitev podjetja je priložnost, za katero meniva, da jo je smiselno izkoristiti.

2. Spremljanje novosti na področju UZ

Pojmi, kot so: znanje, upravljanje znanja, intelektualni kapital, človeški viri, človeški kapital itd. so stalnica v pogovorih in člankih številnih strokovnjakov in podjetnikov. Spremljanje novih spoznanj s tega področja omogoča podjetju učinkovit prenos in uvajanje novosti v svoj sistem upravljanja znanja.

3. Sodelovanje na konferencah in drugih možnih oblikah menjave znanja

Tudi sodelovanje na konferencah, simpozijih, sejnih itd. z vidika upravljanja znanja predstavlja priložnost za podjetje, ki se kažejo v pridobivanju izkušenj ostalih podjetij, strokovnjakov iz Slovenije in tujine, hkrati pa omogočajo tudi navezovanje stikov ter kasnejše sodelovanje na različnih področjih (npr. na področju raziskav in razvoja, investicij v znanje, inovacije).

4. Trgi znanja

Znanje je lahko kapital z visoko ceno, zato je trgovanje z njim z ekonomskega vidika donosno. Ustvarjati znanje in ga prodajati na trgu znanja lahko ustvarja visoke dodatne dobičke. Tega se po najini sodbi vedno bolj zavedajo številna uspešna podjetja, kljub temu pa ima določene pomanjkljivosti. S strani podjetja je vprašljiv predvsem rang pomembnosti delovnih nalog pri zaposlenih. Ali je prioriteta naloga zaposlenega maksimalno angažiranje za opravljanje delovnih nalog, ali pa je to trgovanje z znanjem? Včasih je izredno težko postavljati meje, zato tak sistem poleg splošnih pravil s strani vodstva zahteva tudi izredno discipliniranost s strani zaposlenih.

6.4. Tveganja

1. Beg možganov h konkurenčnim podjetjem

Z vstopom Slovenije v EU se je povečal pritisk na uspešna slovenska podjetja, saj tuja konkurenca teži k pridobivanju lastniškega deleža v slovenskih podjetjih. Obenem se vedno bolj poudarja pretok delovne sile v tujino (predvsem izobraženega kadra). Na tem mestu se pojavlja določeno tveganje tudi za podjetje Iskraemeco, kjer zaposlujejo in izobražujejo strokovnjake s področja elektroindustrije. V kolikor bodo konkurenčna podjetja ponujala boljše pogoje dela (npr. plačo, druge dodatke, boljše klimo, možnosti za osebni in karierni

razvoj), bo to za Iskraemeco vsekakor pomenilo tveganje, saj se zaposleni lahko odločijo za odhod iz podjetja.

2. Možnost zaostanka v inovacijski konkurenčnosti

Kljub povezanim podjetjem v tujini ima Iskraemeco v primerjavi s konkurenco sorazmerno majhen tržni delež na svetovnem trgu. Hkrati se je potrebno zavedati, da imajo večja podjetja (korporacije) več sredstev in kadrov, s katerimi lahko upravljajo podjetniško znanje in konkurenčnost. Sorazmerno z manjšim številom zaposlenih pa lahko predpostavljamo verjetnost za manjše število inovacij. Glede na vedno krajše življenjske cikle izdelkov, ki jih ponujajo konkurenčna podjetja, bi bilo tudi to lahko tveganje za Iskraemeco. Zato naj podjetje spodbuja zaposlene k uporabi znanja in njegovi pospešeni pretvorbi v inovacije, saj bo s tem povečalo inovacijski potencial ter konkurenčnost podjetja.

6.5. Strategije prednosti – priložnosti

Gre za maxi – maxi situacijo, kar pomeni, da podjetje skuša ugotoviti, kako z izrabo prednosti čim bolj izkoristiti priložnosti:

- Dobro razvita informacijska tehnologija podjetju omogoča spletno predstavitev upravljanja znanja, ki bo v korist zaposlenim in javnosti. Pokazati notranji in zunanji javnosti, da se v podjetju zavedajo pomena upravljanja znanja, ponuditi ustrezne informacije ter predloge za izboljšavo, so le eden od načinov, kako omenjeni proces v čim večji meri ponotranjiti s strani javnosti.
- Dejstvo, da so zaposleni do neke mere pripravljeni plačevati za svoje izobraževanje, bi lahko učinkovito izkoristili v smislu trgovanja z znanjem, saj bi bili zaposleni (za svoje pridobljeno ali razvito znanje na podlagi izobraževanja) na koncu deležni ustreznih dobičkov oziroma nagrad za inovacije. Določeno plačevanje za izobraževanje in večji poudarek na plačilu za znanje, ki ga poseduje posameznik, intenzivira proces upravljanja znanja, zato bi bilo o omenjeni ideji smiselno razmisliti tudi v podjetju Iskraemeco.

6.6. Strategije prednosti – tveganja

Gre za maxi – mini situacijo, in sicer, kako izrabiti prednosti, da bi se čim bolj izognili tveganju v okolju:

- Povečanje zadovoljstva zaposlenih z omogočanjem dodatnega izobraževanja, možnostjo vpliva na vsebino izobraževanja in smer strokovnega razvoja zmanjšuje tveganje bega možganov h konkurenčnim podjetjem.
- Naravnost vodstva na upravljanje znanja se lahko ob ustreznih finančnih sredstvih (kljub relativni majhnosti podjetja v primerjavi s konkurenti) kaže v njegovi konkurenčni prednosti skozi ustrezno upravljanje znanja in posledično število inovacij oziroma patentov.

6.7. Strategije slabosti – priložnosti

Gre za mini – maxi situacijo, in sicer, kako nadgraditi ali minimalizirati slabosti, da bi še vedno lahko čim bolj izkoristili priložnosti v okolju:

- Celostno spremljanje upravljanja znanja bi bila dobra osnova za sodelovanje na različnih konferencah, kjer bi zaradi poznavanja tematike lahko izmenjali mnenja in izkušnje tudi z drugimi strokovnjaki s področja upravljanja znanja. Prav tako bi omogočilo izčrpno spletno predstavitev, ki bi delovala kot referenca tako za poslovne partnerje, kot tudi za (bodoče) kadre.⁵⁹
- Povezanost na kadrovskem področju s tujimi podjetji bi ugodno vplivala na področje upravljanja znanja, saj bi se s povečanjem baze zaposlenih z raznovrstnimi znanji povečala »zmogljivost« trga znanja. S pomočjo informacijske tehnologije bi bilo mogoče zajemati tudi znanje in izkušnje tistih, ki so fizično zelo oddaljeni od matičnega podjetja, vse to pa bi prispevalo k večji uspešnosti podjetja.

⁵⁹ Gre predvsem za oglaševalsko potezo, ki vpliva na imidž podjetja v javnosti. Ljudje smo vedno bolj informirani, kar pomeni, da nas ne zanima zgolj izdelek, ki ga kupujemo, oz. delovno mesto, za katerega se zanimamo, ampak tudi druge lastnosti podjetja. Zato morajo biti le-te čimbolje predstavljene javnosti.

6.8. Strategije slabosti – tveganja

Gre za mini – mini situacijo, in sicer, kako nadgraditi ali minimalizirati slabosti, da bi se lahko izognili tveganjem v okolju:

- Jasneje določene delovne naloge, boljše ocenjevanje delovne uspešnosti in večji variabilni del plače bi zmanjševali tveganje za t.i. beg možganov v konkurenčna podjetja. Zaposleni želijo vedeti, zakaj so dobili npr. višjo oz. nižjo plačo, zato naj bi bilo ocenjevanje delovne uspešnosti kar najbolj objektivno. Meniva, da je osnova za objektivnost najprej jasna določitev delovnih nalog. Dobri odnosi in ustrezne plače ter druge nagrade bistveno zmanjšujejo možnost bega možganov.
- Večja uporaba informacijske tehnologije pri shranjevanju, prenosu znanja, kot tudi pri komunikaciji med zaposlenimi bi zmanjšala možnost zaostanka v inovacijski konkurenčnosti. Informacijska tehnologija olajšuje pretok informacij in znanja, kar uspešno vpliva tako na hitrost opravljanja delovnih nalog kot tudi na povečanje inovativnosti v podjetju.

7. ZAKLJUČEK

Pričujoče diplomsko delo teoretično in empirično nakazuje na naraščujočo pomembnost upravljanja znanja v podjetju. Potrebe po učinkovitem upravljanju znanja narekujejo svetovni trendi z globalizacijo in povezovanjem na čelu, saj si podjetja na tak način zagotavljajo konkurenčne prednosti pred tekmeci. Pojem »upravljanje znanja« se je današnjem pomenu besede začel uporabljati šele v 90-ih letih prejšnjega stoletja, zato zaradi novosti lahko prihaja tudi do težav z definicijo. Zaradi navezovanja na druge podobne pojme (razvoj kadrov, izobraževanje kadrov, človeški kapital, kompetentnost zaposlenih, itd.) ima tudi v slovenskem prostoru zaenkrat še dokaj nejasno vlogo. Kljub temu pa uspešna podjetja, ki se zavedajo pomena upravljanja znanja, že razvijajo strategije upravljanja znanja, s katerimi s pomočjo zagotavljanja ustreznih pogojev izboljšujejo hitrost nastajanja, deljenja in prenosa oz. širjenja znanja v podjetju. Na prvi pogled so »sestavine« tega zanimivega procesa povsem vsakdanje, vendar zaradi povezanosti in prepletenosti med seboj tvorijo kompleksno celoto, ki ob pravilni kombinaciji lahko optimalno deluje.

V nalogi sva ugotovila, da proces upravljanja znanja ni enostaven, ampak zelo kompleksen in zapleten. To pa ne pomeni, da ni obvladljiv, ampak da zgolj zahteva ustrezno usposobljen kader ter seveda podporo in naklonjenost vodstva. Le tako so tudi zaposleni pripravljani na sodelovanje, saj so osnovni vir znanja v podjetju. Da gre za ciklični proces, v svoji študiji dokazuje že Bontis (Choo in Bontis, 2002), ki poudarja neprestano kroženje, dopolnjevanje in spreminjanje obstoječega znanja v podjetju. Parcell in Collison trdita, da se znanja kot takega ne da upravljati, saj lahko upravljamo le okolje, v katerem je omogočeno ustvarjanje, odkrivanje, zajemanje, izmenjava, prenos, prilagajanje in uporaba znanja (Collison in Parcell, 2002), in ustrezno vodimo ljudi, da bodo s svojim znanjem gradili in nadgrajevali trdne temelje organizacije. V nasprotju z navedenim meniva, da je znanje dejansko mogoče in potrebno upravljati, res pa je, da morajo biti za uspešno upravljanje znanja izpolnjeni določeni predpogoji, med katerimi izstopa potreba po nenehnem prilagajanju organizacijskemu okolju ali celo njegovem upravljanju.

Rezultati opravljenega intervjuja in ankete so pokazali, da je za uspešno upravljanje znanja potrebna ustrezna motiviranost zaposlenih, prav tako pa imata pomembno vlogo klima in kultura v organizaciji, saj sproščeno ozračje in dobri odnosi s sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi pripomorejo k dobremu počutju posameznika v podjetju. Naslednji dejavnik, ki prav tako pomembno vpliva na delovanje celotne organizacije in zahteva sodelovanje različnih strokovnjakov, je komunikacija. Pri komunikaciji znotraj podjetja imajo pomembno mesto vodje, ki zaradi nenehnega stika z zaposlenimi lahko pripomorejo k izboljšanju le-te. Komunikacija je omogočena tudi s pomočjo uporabe IT, ki ima številne prednosti, kot so na primer prostorska neomejenost, hitrost in zanesljivost. Z izbiro ustreznega informacijskega sistema naj bi dobro služila kot učinkovit pripomoček pri upravljanju znanja. Znanje, ki ga zaposleni pridobi ali poseduje, bo v primeru uravnoteženih finančnih kazalcev (kar je skladno s teorijo človeškega kapitala – »kolikor vložim, vsaj toliko dobim«) lahko na voljo vsem zaposlenim v podjetju. Tako kot podjetje se tudi posameznik velikokrat obnaša oportunistično, zato je potrebno poskrbeti za zadovoljstvo zaposlenih ter za njihovo pripravljenost na deljenje znanja z vidika stimulativnega sistema nagrajevanja. S celotnim procesom upravljanja znanja podjetje tudi uravnava fluktuacijo oziroma preprečuje odliv ključnih kadrov. Potrebno je torej celostno spremljanje upravljanja znanja (t.j. učinkov izobraževanja, prepoznavanja in prenosa znanja ter ocenjevanja vpliva znanja na inovativnost podjetja) vključno z njegovo učinkovito izrabo, ki se izraža v tržno uspešnih inovacijah.

V podjetju Iskraemeco se zavedajo pomena vlaganja v kadrovske vire, kar kažejo tudi rezultati opravljenega intervjuja in ankete. Dejstvo, da se podjetje s pomočjo lastnega znanja uveljavlja tako na domačem kot na mednarodnem trgu, je najboljši dokaz o konkurenčni prednosti, ki jo ohranja na osnovi obstoječega sistema upravljanja znanja.

8. LITERATURA

- Becker, G. (1964): *Human Capital: a Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. New York: National Bureau of Economic Research.
- Bevc, M. (1991): *Ekonomski pomen izobraževanja*. Radovljica: Didakta.
- Boisot, M. H. (1998): *Knowledge Assets*. Oxford: Oxford University Press.
- Choo, C. W in Bontis N. (2002): Knowledge, Intellectual Capital and Strategy. V: Choo, C. W in Bontis N. (ur.): *Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, 3 - 19. Oxford: University Press.
- Cohen, W. (1995): Empirical Studies of Innovative Activity. V: Stoneman, P. (ur.): *Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change, 182-264*. Cambridge: Blackwell Publishers L.t.d.
- Collison C. in Parcell G. (2002): *Učimo se leteti*. Ljubljana: GV Založba.
- Davenport, T. in Prusak, L. (1998): *Working knowledge : how organizations manage what they know*. Boston (Mass.) : Harvard Business School.
- Davis, K. in Newstrom J. W. (1985): *Human behavior at work: Organizational behavior*. Singapore: McGraw-Hill.
- Drucker, P. (1993): *Post-capitalist Society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Drucker, P. (2002): *Menedžerski izzivi 21. stoletja*. Ljubljana: GV založba.
- Gale B. in Zidar Gale, T. (2002): *Dialog, gibalo sprememb: medsebojno komuniciranje v podjetju*. Ljubljana: GV Založba.
- Gamble, P. in Blackwell, J. (2002): *Knowledge Management: a State of Art Guide*. London, Milford: Kogan Page.
- Gottschalk, P. (2002): *Knowledge Management through Information Technology*. Vigmostand og Bjorke: Fagbokforlaget.
- Handy, C. B. (1976): *Understanding Organizations*. London: Penguin Books.
- Hilb, M. (2000): *Transnationales Management der Human-Resourcen*. Lucherhand Verlag: Kriftel.
- Ilič, B. (2001): *Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica, Fakulteta za družbene vede.
- Ilič, B. (2004): Spodbujanje inovativnosti z denarnimi in nedenarnimi nagradami. V: Svetlik, I. in Ilič, B. (ur). *Razpoke v zgodbi o uspehu, 174 – 202*. Ljubljana: Založba Sophia.

- Jelenc, S. (1996): *ABC izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
- Jerovšek, J. (1980): *Izobrazba in ekonomska uspešnost*. Ljubljana: DDU Univerzum.
- Konrad, E. (2002): *Menedžment znanja*. Andragoška spoznanja, 3-4: priloga.
- Kranjec, A. (1998): Vseživljenjsko izobraževanje strokovni, vseživljenjsko učenje populistični izraz. V: Jelenc, Z. (ur). *Vseživljenjsko učenje in vseživljenjsko izobraževanje*, 31-38. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
- Lipičnik, B. (1998): *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, B. (2004): *Ali naj znanje kupujemo ali ustvarjamo?* HRM, 2(3): 6-9.
- Luckmann Jagodič, B. in Pacek, A. (2003): *Vpliv vodij na motiviranost zaposlenih*. HRM, 1(1): 22-25.
- Maslow, A. (1954): *Motivation and Personality*. New York: Harper & Brothers.
- Mesner Andolšek, D. (1995): *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mesner Andolšek, D. in Štebe, J. (2004): Prenos upravljanja človeških virov na vodje. V: Svetlik, I. in Ilič, B. (ur). *Razpoke v zgodbi o uspehu*, 36-65. Ljubljana: Založba Sophia.
- Mincer, J. (1962): *On the Job Training: Costs, Returns and Some Implications*. Journal of Political Economy, 70: 50-79.
- Možina, S. (2002): Učenje, izobraževanje, usposabljanje v organizaciji. V: Možina S. (ur). *Management kadrovskih virov*, 203-248. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Musek, J. (1993): *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy.
- Nonaka, I. in Takeuchi, H. (1995): *Knowledge Creating Company – how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, Oxford: Oxford University Press.
- OECD (2002): *Education Policy Analysis 2002*. Paris: OECD, Centre for Educational Research and Innovation, Indicators of Education Systems.
- OECD (2003a): *Employment Outlook*. Paris: OECD.
- OECD (2003b): *Knowledge Management in Government: An Idea whose time has come*. Paris: OECD Headquarters.
- Pagon, M. (2004): *Razvoj organizacijske kulture v javnem sektorju*. HRM, 2(3): 50-54.
- Pretnar, B. (2002): *Intelektualna lastnina v sodobni konkurenci in poslovanju*. Ljubljana: GV založba.
- Prusak L. (2001): *Where did knowledge management come from?* IBM Systems Journal, 40(4): 1002 – 1007.

- Radovan, M. (2003): *Motivacija zaposlenih za izobraževanje*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
- Radmilovič, H. P. (2002): Notranje komuniciranje v organizaciji. V: Darinka Žargi (ur.): *Znanje za obvladovanje sprememb*, 17-18. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost.
- Rajkovič, V. (1999): *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Schultz, T. (1971): *Investment in Human Capital. The Role of Education and of Research*. New York: The Free Press.
- Schumpeter, J. A. (1951): *The Theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge (Mass.): Harvard University Press.
- Senge, P. M. (1992): *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. London: Century Business.
- Snoj, B. in Završnik, B. (1997): *Zbrano gradivo za management izdelkov in storitev*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
- Stovel, M. in Bontis, N. (2002): *Voluntary turnover: knowledge management – friend or foe?* Journal of Intellectual Capital, 3(3): 303-322.
- Taylor, F. (1911): *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper Bross.
- Thomas, J., Kellogg, W. in Erickson, T. (2001): *The knowledge management puzzle: Human and social factors in knowledge management*. IBM Systems Journal 40(4): 863-884.
- Vroom, V. (1967): *Work and Motivation*. New York : John Wiley and Sons, Inc.
- Zack, M. H. (2002): Developing a Knowledge Strategy. V: Choo, C. W in Bontis N. (ur.): *Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, 255-276. Oxford: University Press.
- Zupan, N. (2001): *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.

9. VIRI

- internetni vir 1: Choo, C.W. (2001): *Knowledge management*. Encyclopedia of Communication and Information. Dostopno preko: <http://choo.fis.utoronto.ca>, 25.03.2004.
- internetni vir 2: *Nevidna sredstva slej ko prej postanejo oprijemljiva*. Dostopno preko: <http://www.iik-si.com>, 25.03.2004.
- internetni vir 3: Malhotra, Y. (1998): *Knowledge Management, Knowledge Organisations & Knowledge Workers. A View from the Front Lines*. Dostopno preko: <http://www.brint.com/interview/maeil.htm>, 17.03.2004.
- internetni vir 4: Bontis, N. (1999): *Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and advancing the state of the field*. Dostopno preko: <http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic/publications/BontisIJTM1999.pdf>, 24.04.2004.
- internetni vir 5: *Vloga upravljanja kadrovskih virov (HRM) v podjetju*. Dostopno preko: <http://www.src.si/ponudba/ehrm.asp>, 04.04.2004.
- internetni vir 6: *Argumenti govorijo glasneje kot besede*. Dostopno preko: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/argumenti-govorijo/index.print.html>, 25.03.2004.
- internetni vir 7: Predstavitev podjetja, mejnikov, poslanstva, pomembnejših kazalcev poslovanja. Dostopno preko: <http://www.iskraemeco.si/iskraemeco/si/iskraemeco.nsf/index?OpenFrameSet>, 05.06.2004.
- internetni vir 8: Nova znanja vedno dobrodošla. Dostopno preko: www.gzs.si, 20.01.2004.
- internetni vir 9: Metoda 20 ključev. Dostopno preko: <http://www.20keys.net/struktura.htm>, 01.06.2004.
- intervju z ga. Darko Krmelj, mag. Jankom Burgarjem in ga. Sabino Kalan. Iskraemeco, 23.04.2004.
- *Menedžment znanja ni modna muha*. Delo, 08.06.2004, 17.
- *Prva konferenca o intelektualnem kapitalu: Kopica napotkov podjetjem in menedžerjem*. Finance, 06.06.2002, 11.
- pogovor z ga. Jano Knific, Planika, 23.08.2004.

10. PRILOGE

PRILOGA A: ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Sva študenta Valentin Logar in Teja Vajs s Fakultete za družbene vede v Ljubljani in pripravljava diplomsko nalogo z naslovom »Upravljanje znanja v Iskraemeco«. V okviru diplomske naloge bova proučila upravljanja znanja, kot celosten proces povezovanja informacij, znanja in ljudi v teoriji in praksi. Glede na dejansko stanje, ki ga bova ugotovila s pomočjo ankete v proučevanih organizacijah, bova opisala obstoječe stanje in skušala podati predloge za maskimizacijo procesa upravljanja znanja.

Vprašalnik je anonimen in je namenjen izključno za namene diplomske naloge ter za uspešnejše delo Iskraemeco na podlagi učinkovitejše uporabe znanja v podjetju. Prosim vas, da izpolnjen vprašalnik do **petka 14.maja 2004** posredujete bodisi po elektronski pošti: darka.krmelj@iskraemeco.si bodisi ga v tiskani obliki vrnete ge. Darki Krmelj, ki nama je ta projekt tudi omogočila. Za vaše sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujema.

I. SPLOŠNI PODATKI

(vstavite križec pri ustreznem odgovoru)

spol

moški	ženski
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

starost

do 25 let	od 26 do 35 let	od 36 do 45 let	od 46 do 55 let	nad 55 let
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

stopnja dosežene izobrazbe

manj kot srednja	srednja	višja	univerzitetna	magisterij	doktorat
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

vrsta zaposlitve

določen čas	nedoločen čas	honorarno delo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Delovna doba v letih:	0 – 2 leti	3 – 4 let	5 – 6 let	7 – 9 let	10 – 15 let	16 let in več
V Iskraemeco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
skupna delovna doba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II VREDNOTE (v)

Kakšna je za vas osebno pomembnost naslednjih dejavnikov?

(Na lestvici od 1 – 4 z "x" označite vaše mnenje o pomembnosti posameznega dejavnika; pri čemer pomeni 1- sploh ni pomembno, 2- nepomembno, 3- pomembno, 4- zelo pomembno)

Dejavniki:	1	2	3	4
družina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
delo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
prosti čas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
materialni standard	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pravičnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
duševni mir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
enakost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sodelovanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tradicija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III MOTIVACIJA (m)

Kakšna je za vas pomembnost naslednjih dejavnikov?

(Na lestvici od 1 – 4 z "x" označite vaše mnenje o pomembnosti posameznega dejavnika; pri čemer pomeni 1- sploh ni pomembno, 2- nepomembno, 3- pomembno, 4- zelo pomembno)

Dejavniki:	1	2	3	4
varnost zaposlitve	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
politika podjetja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
osebni status, ugled	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
plača	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dobri delovni pogoji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
možnost uporabe lastnih znanj	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
samostojnost, odgovornost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zanimivo delo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dobri odnosi s sodelavci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
možnost izobraževanja in izpopolnjevanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dosežki na delovnem področju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
redno spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sodelovanje v procesih odločanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
možnost napredovanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dobri odnosi z nadrejenimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
komunikacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zaradi katerega spodaj navedenega dejavnika bi se eventualno odločili za menjavo službe? (pred najustreznejšim odgovorom vstavite križec oz. vpišite odgovor)

<input type="checkbox"/>	neustrezne plače
<input type="checkbox"/>	slabih odnosov s sodelavci in nadrejenimi
<input type="checkbox"/>	monotonosti dela

<input type="checkbox"/>	nezmožnosti napredovanja
<input type="checkbox"/>	nedorečene vloge v podjetju
<input type="checkbox"/>	stresa pri delu
<input type="checkbox"/>	lokacije
<input type="checkbox"/>	drugo

MOTIVACIJA (mp)

Kakšno je stanje navedenih dejavnikov v podjetju:

(Na lestvici od 1 – 4 z »x« označite zadovoljstvo s posameznim navedenim dejavnikom; pri čemer pomeni 1- zelo nezadovoljivo, 2- nezadovoljivo, 3- dobro, 4- odlično)

Dejavniki:	1	2	3	4
plače	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sistem napredovanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
organiziranost delovnih procesov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
odnosi z nadrejenimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
odnosi s podrejenimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
odgovornost pri delu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
izzivi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
samostojnost pri opravljanju dela	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
način vodenja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
oblike izobraževanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
financiranje izobraževanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
možnost uporabe lastnih znanj in sposobnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
varnost zaposlitve	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
prepoznavanje znanja in sposobnosti zaposlenih	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV. UPRAVLJANJE ZNANJA (uz)

(Za posamezno trditve na lestvici od 1 – 4 z "x" označite vaše mnenje; pri čemer pomeni 1- sploh se ne strinjam, 2- se ne strinjam, 3- se strinjam, 4- se popolnoma strinjam)

Trditve	1	2	3	4
Zadovoljen sem z omogočanjem dodatnega izobraževanja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lahko vplivam na vsebino svojega izobraževanja in smer strokovnega razvoja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Izobraževanje prispeva k optimalnejši izrabi mojih delovnih zmožnosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Znanja, pridobljena z izobraževanjem, so pripomogla k mojemu uspešnejšemu delu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Udeležba v različnih oblikah izobraževanja mi je omogočila napredovanje na drugo delovno mesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Udeležba v različnih oblikah izobraževanja mi je omogočila uvrstitev v višji plačilni razred.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Informacijski sistem je urejen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V Iskraemeco je dobro poskrbljeno za upravljanje znanja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Na kakšne načine pridobljeno znanje posredujete svojim sodelavcem:
(možnih je več odgovorov, pred ustreznimi odgovori vstavite križec oz. vpišite odgovor)

<input type="checkbox"/>	izmenjava znanja večinoma ne poteka
<input type="checkbox"/>	preko neformalne komunikacije
<input type="checkbox"/>	s pomočjo predstavitve
<input type="checkbox"/>	z objavo gradiva na intranetni strani
<input type="checkbox"/>	s pomočjo posredovanja gradiva interni knjižnici
<input type="checkbox"/>	drugo

Ali menite, da ste zaradi izobraževanja hitreje napredovali?
(pred ustreznim odgovorom vstavite križec oz. vpišite odgovor)

<input type="checkbox"/>	da, zaradi izobraževanja sem hitreje napredoval
<input type="checkbox"/>	ne, na napredovanje je vplivala zgolj delovna doba
<input type="checkbox"/>	ne, na napredovanje so vplivali delovni dosežki
<input type="checkbox"/>	nisem napredoval
<input type="checkbox"/>	drugo

Kolikokrat ste do sedaj napredovali?
(vstavite križec pri ustreznem odgovoru)

0	1	2	3	večkrat
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V. PRIPADNOST PODJETJU, KLIMA in KULTURA KOT ELEMENTI VPLIVA NA UPRAVLJANJE ZNANJA (kk)

(Za posamezno trditev na lestevici od 1 – 4 z "x" označite vaše mnenje; pri čemer pomeni 1- sploh se ne strinjam, 2- se ne strinjam, 3- se strinjam, 4- se popolnoma strinjam)

Trditve:	1	2	3	4
odnosi z nadrejenimi so primerni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
posvečajo mi dovolj pozornosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
način vodenja oddelka/skupine je ustrezen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
organizacija delovnih procesov je dobra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
moje delo prispeva k ugledu podjetja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pri delu se vzpodbuja samoiniciativnost in samostojnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
seznanjen sem s tem, kakšni delovni rezultati se pričakujejo od mene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pripravljen sem opraviti dodatno število ur, da lahko dokončam svoje delo in dosežem postavljene cilje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
moj prispevek k uspehu podjetja priznava in ceni moj neposredni vodja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
moj prispevek k uspehu podjetja priznavajo in cenijo moji sodelavci v skupini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
za uspehe pri delu sem nagrajen z variabilnim delom plače	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

vodilni kadri ustrezno delegirajo delo in pooblastila	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dobro poznam strategijo in delovna področja podjetja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vodstvo komunicira z zaposlenimi odkrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
moj neposredni vodja mi posreduje informacije, potrebne za dobro opravljanje mojega dela	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lahko vplivam na informacije, ki jih dobim od nadrejenega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
moj neposredni vodja je dosegljiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
moj neposredni vodja me spodbuja pri iskanju novih idej in spremlja moje delo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
moj neposredni vodja vse sodelavce v moji skupini obravnava enako in nepristransko	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
svojemu neposrednemu nadrejenemu zaupam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lahko vplivam na izvedbo določene delovne naloge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sodelavci so vedno pripravljeni deliti z menoj svoje znanje in izkušnje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
naloge za vsakega zaposlenega so natančno določene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o organizaciji in postopkih dela sem natančno poučen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zaradi organizacijskih predpisov in administrativnih pravil nove ideje težko prodrejo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
večkrat ni jasno, kdo je za kaj zadolžen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
učinkovitost in uspešnost pri delu večkrat trpita zaradi neustrezne organizacije in pomanjkanja načrtovanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VI IZOBRAŽEVANJE (i)

Kolikokrat v preteklem letu ste se v povprečju udeležili:
(pred ustreznim odgovorom vstavite križec)

Trditve:	0	1	2	3 ali več
enodnevna izobraževanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dvo- ali tridnevna izobraževanja doma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dvo- ali tridnevna izobraževanja v tujini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
več kot tridnevna izobraževanja doma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
več kot tridnevna izobraževanja v tujini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Katere od naštetih oblik notranjega izobraževanja poznate?
(možnih je več odgovorov, pred ustreznim odgovorom vstavite križec)

<input type="checkbox"/>	seminarji
<input type="checkbox"/>	delavnice
<input type="checkbox"/>	izobraževalni sestanki
<input type="checkbox"/>	predavanja
<input type="checkbox"/>	tečaji
<input type="checkbox"/>	drugo

Kakšne so najpogostejše oblike vašega izobraževanja?
(pred ustreznim odgovorom vstavite križec)

<input type="checkbox"/>	seminarji
<input type="checkbox"/>	delavnice
<input type="checkbox"/>	izobraževalni sestanki
<input type="checkbox"/>	predavanja
<input type="checkbox"/>	tečaji
<input type="checkbox"/>	izredni študij
<input type="checkbox"/>	konference
<input type="checkbox"/>	simpoziji
<input type="checkbox"/>	drugo

VII PRAVIČNOST IN USTREZNOST POVRAČIL (pp)

Ali menite, da so zaposleni za dosežene cilje primerno nagrajeni?
(pred ustreznim odgovorom vstavite križec)

<input type="checkbox"/>	sploh se ne strinjam
<input type="checkbox"/>	se ne strinjam
<input type="checkbox"/>	se strinjam
<input type="checkbox"/>	zelo se strinjam

Ali menite, da za svoje delo, trud, znanje, potencial in vložke dobite pravično nagrado?
(nedenarne nagrade, plača, plačilo izobraževanja, možnost udeležbe na raznih seminarjih,...)
(pred ustreznim odgovorom vstavite križec)

<input type="checkbox"/>	sploh se ne strinjam
<input type="checkbox"/>	se ne strinjam
<input type="checkbox"/>	se strinjam
<input type="checkbox"/>	zelo se strinjam

Kakšen se vam zdi variabilni del vaše plače?
(pred ustreznim odgovorom vstavite križec)

<input type="checkbox"/>	primeren
<input type="checkbox"/>	previsok
<input type="checkbox"/>	prenizek

Ali bi bili pripravljeni (so) financirati svoje izobraževanje v organizaciji?
(pred ustreznim odgovorom vstavite križec)

<input type="checkbox"/>	da, v celoti
<input type="checkbox"/>	da, delno
<input type="checkbox"/>	mogoče
<input type="checkbox"/>	ne

IX TIMSKO DELO (tw)

Kako pogosto sodelujete pri tiskem delu?
(pred ustreznim odgovorom vstavite križec)

<input type="checkbox"/>	vsakodnevno
<input type="checkbox"/>	občasno
<input type="checkbox"/>	nikoli

Naslednja vprašanja so namenjena tistim, ki sodelujejo (vsakodnevno ali občasno) pri tiskem delu.

Kakšno je vaše mnenje o tiskem delu?
(pred najustreznejšim odgovorom vstavite križec)

<input type="checkbox"/>	tisksko delo omogoča sodelovanje, predstavitev različnih idej in izbiro najboljše
<input type="checkbox"/>	tisksko delo povzroča veliko konfliktov, izberejo se ideje najglasnejših v timu
<input type="checkbox"/>	tisksko delo nima posebnih razlik v primerjavi z individualnim delom

Katera trditev se vam zdi najbolj primerna
(pred najustreznejšim odgovorom vstavite križec)

<input type="checkbox"/>	tisksko delo je plačano glede na število članov ne glede na njihove vloške
<input type="checkbox"/>	tisksko delo je plačano sorazmerno z vložki članov
<input type="checkbox"/>	obstajajo drugi kriteriji za plačilo tiskega dela in se mi zdijo primerni
<input type="checkbox"/>	obstajajo drugi kriteriji za plačilo tiskega dela in se mi ne zdijo primerni

Organiziranost tiskega dela v naši organizaciji je:
(pred najustreznejšim odgovorom vstavite križec)

<input type="checkbox"/>	dobra
<input type="checkbox"/>	se izboljšuje
<input type="checkbox"/>	slaba

Zahvaljujeva se vam za sodelovanje!

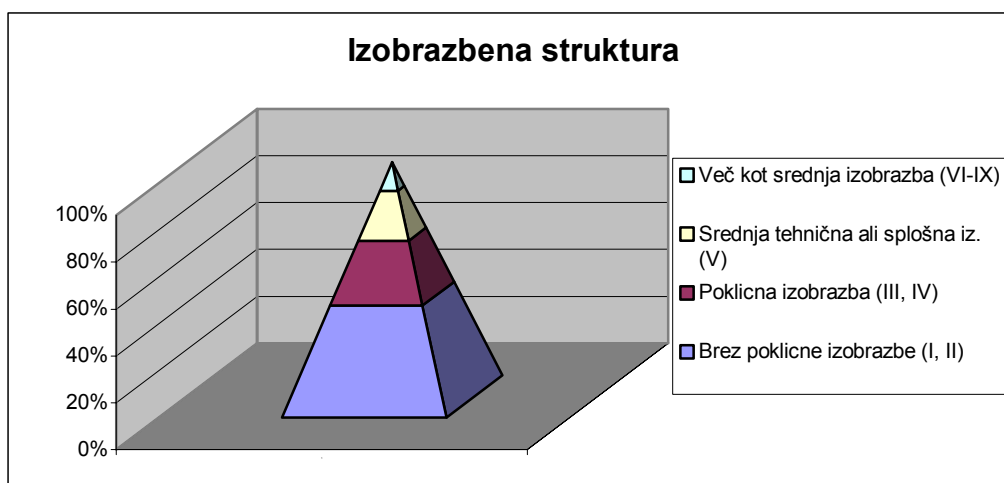
PRILOGA B: VPRAŠANJA ZA INTERVJU

1. Na podlagi katerih pravnih aktov deluje vaša služba?
2. Kje se vidite v prihodnosti? Kakšni so vaši kratko- in dolgoročni cilji? Kakšna je vaša vizija in poslanstvo?
3. Kaj v podjetju šteje za resnično pomembno?
4. Čemu dajete prednost – sedanjosti ali prihodnosti?
5. Kakšne tipe delovnih mest imate?
6. Kako bi lahko opisali vašo organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo?
7. Koliko zaposlenih bi lahko uvrstili med delavce znanja? Kako gledate nanje?
8. Koliko denarja namenjate za njihov razvoj? Na kakšen način dvigujete njihovo produktivnost?
9. Kaj menite o delnem financiranju izobraževanja s strani zaposlenih in delnim plačilom znanja s strani organizacije?
10. Kakšne stroške imate na leto z izobraževanjem?
11. Kakšni so načini vlaganja v delavce znanja?
12. Kako se borite za njihov obstanek v organizaciji?
13. Kateri zaposleni odhajajo iz podjetja in zakaj?
14. Kako zaposleni napredujejo – kakšni so kriteriji (čas, točke, izobraževanje)?
15. Koliko delavcev znanja je zaposlenih za nedoločen delovni čas s polnim delovnim časom in koliko s pomočjo fleksibilnih oblik zaposlovanja (določen čas)?
16. Kako gledate na spremembe – v panogi, okolju, samem podjetju – pri procesih?
17. Kako je s socialnim partnerstvom v podjetju? Kako je s participacijo delavcev?
18. Ste v zadnjih letih kaj spremenili področje ravnanja z ljudmi? Kako in kakšni so učinki?
19. Kaj po vašem mnenju najbolj motivira zaposlene?
20. Na kakšne načine skušate motivirati delavce znanja?
21. Kakšna je vaša plačna politika?
22. Kako se ocenjuje delovna uspešnost?
23. Kaj imate v načrtu za prihodnost na področju ravnanja z ljudmi, kako boste po tej poti prispevali k uspešnosti podjetja?
24. Ali imajo vsi zaposleni z vsaj V. stopnjo izobrazbe računalnik in dostop do interneta in intraneta?
25. Ali imate v vaši službi kakšen program za upravljanje oziroma za podporo znanja?
26. Ali ste zadovoljni z obstoječo informacijsko infrastrukturo?
27. Ali imate v prihodnjih letih v načrtu posodabljanje IT?
28. Kakšna se vam zdi ideja o programih, kot ga ponuja npr. Src.si?
29. Ali mislite, da bi vaši strokovnjaki lahko rešili tak problem?
30. Ali bi lahko vplivali na vodstvo za vzpostavitev takega sistema, ki bi pomembno vplival na razvoj kadrovskega sistema?
31. Ali menite, da je komunikacija v podjetju dobra?
32. Ali ste kdaj raziskovali dejansko stanje med zaposlenimi? Če ste, kakšni so bili rezultati? Če niste, zakaj ne?
33. Ali poskrbite, da zaposleni izvejo za informacije iz prve roke ali po drugih kanalih?
34. Ali je komunikacija dvosmerna ali je večinoma (sploh navzdol) na osnovi avtoritete, groženj?
35. Ali imajo zaposleni možnost predlaganja izboljšave? Če da, koliko je teh predlogov?
36. Kako ocenjujete neverbalno komunikacijo v podjetju (urejenost, skrb za čistočo, okolje, pomoč)?

37. Ali ste že slišali za SECI funkcije? Če ste, kaj mislite o njih?
38. Ali uporabljate tudi novejša metode za pridobivanje znanja?
39. Ali se vam zdi evalvacija, ki jo uporabljate zadostna ali ne?
40. Collison pravi, da se znanja ne da upravljati, da lahko le ustvarimo pogoje za učinkovito pridobivanje, izmenjavo, itd. Kako to komentirate?
41. Ali zaposleni, ki ima določeno znanje, posreduje svoje znanje drugim zaposlenim?
42. Kakšna se vam zdi vloga sodobne IT pri prenosu znanja?
43. Ali menite, da zaposleni radi ponudijo znanje, ki ga imajo, ali se bojijo kraje idej, konkurence, itd.?
44. Ali zaposleni, ki na kakršen koli način zapusti organizacijo, s seboj odnese tudi znanje ali ga vsaj večji del obdrži organizacija?

PRILOGA C: ostali rezultati analize

Slika 9.1: Piramidna izobrazbena struktura Iskraemeco



Slika 9.2: Spol

spol

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid moški	22	55,0	55,0	55,0
ženski	18	45,0	45,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Slika 9.3: Starostni razredi

starostni razredi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 26 - 35 let	21	52,5	52,5	52,5
36 - 45 let	14	35,0	35,0	87,5
46 - 55 let	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Slika 9.4: Delovna doba v Iskraemeco

delovna doba Iskraemeco

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3-4 leta	1	2,5	2,5	2,5
5-6 let	2	5,0	5,0	7,5
7-9 let	8	20,0	20,0	27,5
10-15 let	15	37,5	37,5	65,0
16 let in več	14	35,0	35,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Slika 9.5: Izobraževanje v preteklem letu

Ali ste se izobraževali v preteklem letu?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid DA	38	95,0	100,0	100,0
Missing System	2	5,0		
Total	40	100,0		

Slika 9.6: Distribucija odgovorov glede pomembnosti vrednot, ki sestavljajo indeks vrednot

vrednote	1	2	3	4	E	X	SD	R
družina	0	2	7	31	0	3,73	0,554	1
pravičnost	0	0	17	22	1	3,56	0,502	2
duševni mir	1	3	11	24	1	3,49	0,756	3
prosti čas	0	3	18	19	0	3,40	0,632	4
delo	0	1	21	18	0	3,34	0,549	5
sodelovanje	0	3	21	15	1	3,31	0,614	6
enakost	2	5	21	11	1	3,05	0,793	7
materialni standard	1	3	31	5	0	3,00	0,555	8
tradicija	3	14	21	1	1	2,51	0,683	9

Legenda:

- 1- sploh ni pomembno
- 2- nepomembno
- 3- pomembno
- 4- zelo pomembno
- E- ni odgovora
- X- povprečna vrednost
- SD- standardni odklon
- R- rang pomembnosti vrednote

Slika 9.7: Distribucija odgovorov glede na pomembnost dejavnikov motivacije posameznika, ki sestavljajo indeks motivacije posameznika

dejavniki motivacije posameznika	1	2	3	4	E	X	SD	R
dobri odnosi s sodelavci	0	0	11	28	1	3,72	0,456	1
zanimivo delo	0	0	13	26	1	3,67	0,478	2
dosežki na delovnem področju	0	0	21	18	1	3,46	0,505	3
možnost napredovanja	0	2	17	19	2	3,45	0,602	4
možnost izobraževanja in izpopolnjevanja	0	1	20	18	1	3,44	0,552	5
dobri delovni pogoji	0	2	19	19	0	3,43	0,594	6
možnost uporabe lastnih znanj	0	2	19	18	1	3,41	0,595	7
dobri odnosi z nadrejenimi	0	1	21	17	1	3,41	0,549	7
komunikacija	0	4	15	20	1	3,41	0,677	7
samostojnost, odgovornost	0	2	21	16	1	3,36	0,584	8
varnost zaposlitve	3	1	17	19	0	3,30	0,853	9
plača	0	2	26	12	0	3,25	0,543	10
osebni status, ugled	0	4	24	11	1	3,18	0,601	11
redno spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti	0	6	19	13	2	3,18	0,692	11
sodelovanje v procesih odločanja	0	8	19	12	1	3,10	0,718	12
politika podjetja	1	4	26	7	2	3,03	0,636	13

Legenda:

- 1- sploh ni pomembno
- 2- nepomembno
- 3- pomembno
- 4- zelo pomembno
- E- ni odgovora
- X- povprečna vrednost
- SD- standardni odklon
- R- rang pomembnosti vrednote

Slika 9.8: Distribucija odgovorov glede na dejansko stanje motivatorjev in higienikov v podjetju, ki sestavljajo indeks stanja motivatorjev in higienikov v podjetju

stanje dejavnikov motivatorjev in higienikov v podjetju	1	2	3	4	E	X	SD	R
financiranje izobraževanja	0	4	21	14	1	3,26	0,637	1
varnost zaposlitve	0	2	30	7	1	3,13	0,469	2
oblike izobraževanja	0	2	31	6	1	3,10	0,447	3
odnosi s podrejenimi	0	4	26	6	4	3,06	0,532	4
samostojnost pri opravljanju dela	0	4	30	6	0	3,05	0,504	5
možnost uporabe lastnih znanj in sposobnosti	0	9	24	6	1	2,92	0,623	6
odnosi z nadrejenimi	1	5	32	2	0	2,88	0,516	7
odgovornost pri delu	1	13	24	1	1	2,64	0,584	8
izzivi	2	17	15	4	2	2,55	0,760	9
plače	1	18	20	1	0	2,53	0,599	10
način vodenja	6	13	19	1	1	2,38	0,782	11

organiziranost delovnih procesov	4	16	18	0	2	2,37	0,675	12
prepoznavanje znanja in sposobnosti zaposlenih	6	20	12	1	1	2,21	0,732	13
sistem napredovanja	6	22	11	0	1	2,13	0,656	14
spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti	9	19	11	1	0	2,10	0,778	15

Legenda:

- 1- zelo nezadovoljivo
- 2- nezadovoljivo
- 3- dobro
- 4- odlično
- E- ni odgovora
- X- povprečna vrednost
- SD- standardni odklon
- R- rang pomembnosti vrednote

Slika 9.9: Distribucija odgovorov glede na stanje dejavnikov klime in kulture v podjetju, ki sestavljajo indeks klime in kulture

stanje dejavnikov klime in kulture v podjetju	1	2	3	4	E	X	SD	R
pripravljen sem opraviti dodatno število ur, da lahko dokončam svoje delo in dosežem postavljene cilje	1	0	22	17	0	3,38	0,628	1
moj neposredni vodja je dosegljiv	0	1	30	9	0	3,20	0,464	2
večkrat ni jasno, kdo je za kaj zadolžen	1	5	19	15	0	3,20	0,758	2
učinkovitost in uspešnost pri delu večkrat trpita zaradi neustrezne organizacije in pomanjkanja načrtovanja	1	5	20	14	0	3,18	0,747	3
moje delo prispeva k ugledu podjetja	4	16	20	0	0	3,10	0,496	4
lahko vplivam na izvedbo določene delovne naloge	0	6	24	10	0	3,10	0,632	4
sodelavci so vedno pripravljeni deliti z menoj svoje znanje in izkušnje	1	7	20	11	1	3,05	0,759	5
svojemu neposrednemu nadrejenemu zaupam	1	4	29	6	0	3,00	0,599	6
zaradi organizacijskih predpisov in administrativnih pravil nove ideje težko prodrejo	0	9	23	8	0	2,98	0,660	7
pri delu se vzpodbuja samoiniciativnost in samostojnost	0	10	23	7	0	2,93	0,656	8
moj prispevek k uspehu podjetja priznavajo in cenijo moji sodelavci v skupini	1	6	30	3	0	2,88	0,563	9
seznanjen sem s tem, kakšni delovni rezultati se pričakujejo od mene	1	13	16	9	1	2,85	0,812	10
odnosi z nadrejenimi so primerni	1	7	30	2	0	2,83	0,549	11
lahko vplivam na informacije, ki jih dobim od nadrejenega	1	14	21	4	0	2,70	0,687	12
dobro poznam strategijo in delovna področja podjetja	1	13	24	2	0	2,68	0,616	13
moj neposredni vodja me spodbuja pri iskanju novih idej in spremlja moje delo	1	16	19	4	0	2,65	0,700	14

moj neposredni vodja vse sodelavce v moji skupini obravnava enako in nepristransko	5	10	19	6	0	2,65	0,893	14
moj neposredni vodja mi posreduje informacije, potrebne za dobro opravljanje mojega dela	2	13	23	2	0	2,63	0,667	15
o organizaciji in postopkih dela sem natančno poučen	0	18	21	1	0	2,58	0,549	16
posvečajo mi dovolj pozornosti	1	19	18	2	0	2,53	0,640	17
moj prispevek k uspehu podjetja priznava in ceni moj neposredni vodja	6	9	23	2	0	2,53	0,816	17
način vodenja oddelka/skupine je ustrezen	4	16	20	0	0	2,40	0,672	18
organizacija delovnih procesov je dobra	5	18	27	0	0	2,30	0,687	19
vodstvo komunicira z zaposlenimi odkrito	3	25	10	2	0	2,28	0,679	20
vodilni kadri ustrezno delegirajo delo in pooblastila	4	22	14	0	0	2,25	0,630	21
naloge za vsakega delavca so natančno določene	6	21	13	0	0	2,17	0,675	22
za uspehe pri delu sem nagrajen z variabilnim delom plače	16	14	8	2	0	1,90	0,900	23

Legenda:

- 1- sploh se ne strinjam
- 2- se ne strinjam
- 3- se strinjam
- 4- se popolnoma strinjam
- E- ni odgovora
- X- povprečna vrednost
- SD- standardni odklon
- R- rang pomembnosti trditve

Slika 9.10: Distribucija odgovorov glede na stanje komunikacije v podjetju, ki sestavljajo indeks komunikacije

stanje komunikacije v podjetju	1	2	3	4	E	X	SD	R
sodelavci so vedno pripravljeni deliti z menoj svoje znanje in izkušnje	1	7	20	11	1	3,05	0,759	1
lahko vplivam na informacije, ki jih dobim od nadrejenega	1	14	21	4	0	2,70	0,687	2
moj neposredni vodja mi posreduje informacije, potrebne za dobro opravljanje mojega dela	2	13	23	2	0	2,63	0,667	3
vodstvo komunicira z zaposlenimi odkrito	3	25	10	2	0	2,28	0,679	4

Legenda:

- 1- sploh se ne strinjam
- 2- se ne strinjam
- 3- se strinjam
- 4- se popolnoma strinjam
- E- ni odgovora
- X- povprečna vrednost
- SD- standardni odklon
- R- rang pomembnosti trditve

PRILOGA D: 20 Ključev (internetni vir 9)

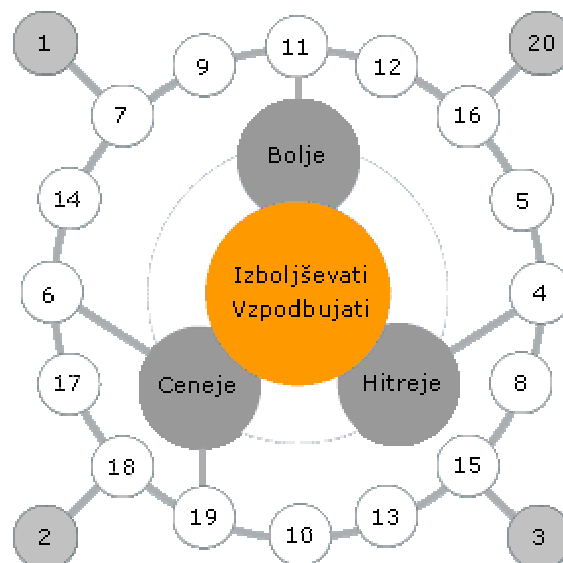
METODA **20** KLJUČEV

Kaj je 20 ključev?

Program 20 ključev je poznan tudi kot program "za povečanje produktivnosti".

Vanj se vključujejo podjetja, ki si želijo:

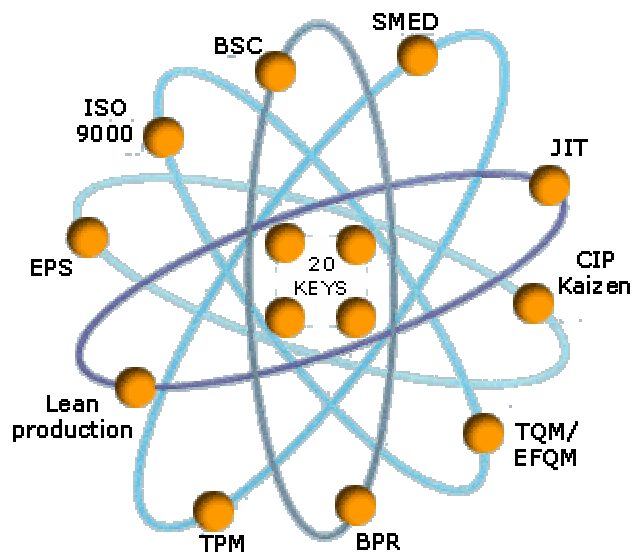
- hitreje doseči strateške cilje;
- biti sposobna hitrega učenja in uvajanja novosti v poslovanje;
- povečati produktivnost in izboljšati fleksibilnost;
- proizvajati **hitreje, ceneje in bolje**, s tem pa povečati zadovoljstvo strank in tržni delež;
- odpraviti aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti;
- povečati motivacijo zaposlenih;
- izboljševati konkurenčnost, dobičkonosnost in postati dolgoročno uspešna.



Zakaj uvajati posamezne kjuče?

Cilj	20 ključev
Dinamiziranje delovnega mesta	1 Čiščenje in organiziranje
	2 Organizacija sistema, vodenje s cilji
	3 Aktivnosti delovnih skupin
	10 Organizacija delovnega časa
Izboljšanje kakovosti	7 Proizvodnja brez nadzora
	9 Vzdrževanje strojev in opreme
	11 Sistem zagotavljanja kakovosti
	12 Odnosi z dobavitelji
	15 Širjenje usposobljenosti zaposlenih
Zmanjšanje stroškov (povečanje produktivnosti)	13 Odpravljanje vseh izgub
	14 Spodbujanje zaposlenih k izboljšavam
	6 Vrednostna analiza delovnih postopkov
	17 Nadzor učinkovitosti
	19 Varčevanje z energijo in materiali
Izboljšanje toka procesov, zmanjšanje medfaznih zalog, hitrejša dostava	5 Hitre nastavitve
	4 Zmanjšanje medfaznih zalog
	16 Planiranje proizvodnje
	8 Povezovanje proizvodnih procesov
Razvoj tehnologije	18 Računalniška podpora poslovanju
	20 Obvladovanje vodilnih tehnologij

20 ključev integrira in nadgrajuje druge metodološke pristope, kot je razvidno iz spodnje slike.



BPR	Business Process Reengineering
BSC	Balanced Scorecard
EFQM	European Foundation for Quality Management
EPS	European Production System
ISO	International Organisation for Standardisation
JIT	Just-In-Time-Production
CIP	Continual Improvement Process
SMED	Single Minute Exchange of Dies
TPM	Total Production Maintenance
TQM	Total Quality Management

Ključ 1: Čiščenje in organiziranje

Ključ 1 naj bistveno poveča dinamičnost in energijo delovnega mesta, tako da le-to postane prijetno in funkcionalno. Ljudje bodo na svoja delovna mesta ponosni. S tem se bo povečala tudi njihova produktivnost.

Cilji ključa:

- čistoča, organiziranost in lažje delo;
- ocenjevanje in primerjanje podjetja s svetovno najuspešnejšimi (kontrolni list in karta 20 ključev);
- pomoč zaposlenim pri spoznavanju mehanizmov in tehnik za doseg čistega in dobro organiziranega delovnega mesta (uvredba sistema vizualnega managementa)

Ključ 2: Organizacija sistema, vodenje s cilji

Ključ 2 naj bi pripomogel k bolj usklajenemu delovanju celotnega podjetja in pri racionalizaciji organizacijske strukture.

Cilji ključa:

- racionalizacija sistema;

- uskladitev ciljev in sploščevanje organizacijske strukture podjetja;
- omogoča tudi ocene in primerjave s svetovno najuspešnejšimi podjetji.

Ključ 3: Aktivnosti v delovnih skupinah

Aktivnosti majhnih delovnih skupin izkoriščajo naravno silo modrosti proizvodnih delavcev in vzpodbujajo izboljšave na delovnem mestu. Izboljšave se iščejo tam, kjer se delo dejansko izvaja. Za uspeh tega ključa je zelo pomembna aktivna podpora vodstva in vzpodbujanje k predlogom za izboljšave na delovnem mestu.

Ključ 4: Zmanjšanje zalog

Ključ opisuje postopke za zmanjšanje visokih zalog, ki so nezaželene ne le zaradi vezave obratnega kapitala, temveč imajo tudi kopico drugih negativnih učinkov. Z uvajanjem postopkov zmanjševanja zalog se razkrijejo prej skrite pomanjkljivosti in odvečne aktivnosti. Z identifikacijo teh pomanjkljivosti in njihovim odpravljanjem postane pretok obdelovancev bolj učinkovit.

Cilji ključa:

- primerjava podjetja s svetovno najuspešnejšimi podjetji;
- razumevanje negativnih stranskih učinkov prevelikih zalog in pomena njihovega zmanjšanja;
- analiza vzrokov za visoke zaloge (z namenom njihovega zmanjševanja);
- uporaba štiri-stopenjske metodologije za zmanjševanje medfaznih zalog.

Ključ 5: Hitre nastavitve

Ključ 5 se osredotoča na povečevanje fleksibilnosti in odzivnosti podjetja na zahteve kupcev ter na odpravljanje izgub z zmanjšanjem časa nastavitve na delovnem mestu.

Ključ 6: Vrednostna analiza delovnih postopkov

Bistvo tega ključa je, da lahko produktivnost bistveno povečamo le s pomočjo sistematičnih izboljšav na ravni procesov in ne s posameznimi ad hoc pobudami.

Resnične izboljšave produktivnosti in stroškov lahko vpeljemo in vzdržujemo z analizo delovnih postopkov, ki dodajajo vrednost, z odpravo nepotrebnih gibov, združevanjem, poenostavljanjem ali odpravo drugih gibov. Odličnost izdelka ali storitve izboljšamo z delovnimi procesi, pri katerih opravljamo le delo, ki dodaja vrednost.

Ključ 7: Proizvodnja brez nadzora

Namen proizvodnje brez nadzora je odpraviti napake v proizvodnji ter sočasno povečati stopnjo izkoriščenosti strojev. Stroje naredimo samonastavljive in samoustavljive. Posebni znaki opozarjajo na pomanjkanje delov, potrebo po zamenjavi orodij in potrebo po prilagoditvah. Operaterje razbremenimo nepotrebnega nadzorovanja delovanja strojev.

Ključ 8: Povezovanje proizvodnih procesov

Pomen tega ključa je omogočiti hiter in tekoč potek procesov s pomočjo optimalnega nivoja zalog med procesi, učinkovito komunikacijo ter sodelovanjem med zaporednimi procesi navzgor in navzdol.

Nadaljnjo optimizacijo je mogoče doseči s kombiniranjem in poenostavitvijo procesov in proizvodnih linij ter odpravo skladišč in odvečnih zalog.

Cilji ključa:

- oceniti in ovrednotiti podjetje v primerjavi z najboljšimi rešitvami na področju povezave proizvodnih

procesov;

- uporabiti različne metode za povezavo proizvodnih procesov;
- razviti strategijo povezovanja proizvodnih procesov s smeri navzdol in navzgor.

S pomočjo ključa 8 pa bo razumljiv tudi pomen vpliva drugih ključev pri uvajanju učinkovitega povezovanja proizvodnih procesov, npr. ključa 4 - zmanjšanje medfaznih zalog, ključa 5 - zmanjšanje časov nastavitve, ključa 16 - planiranje proizvodnje ipd.

Ključ 9: Vzdrževanje strojev in opreme

Vzdrževanje strojev in opreme je učinkovito, če ga izvajamo v sodelovanju med operaterji in vzdrževanjem. Cilj je povečanje stopnja delovanja opreme (EOR - Equipment Operation Rate) čez 95%. To dosežemo s pristopom, ki je opisan v ključu 9 s podporo zgoraj omenjenega teamskega dela in uvajanja drugih ključev.

EOR = razpoložljivost x uspešnost delovanja

Ključ 10: Organizacija delovnega časa

Ta ključ se osredotoča na urejenost, ustvarjanje pozitivne atmosfere in visoko stopnjo pripadnosti delovnemu mestu. Poudarek ključa je na povečevanju pripadnosti zaposlenih podjetju in kontroli časa.

Ključ 11: Sistem zagotavljanja kakovosti

Bistveni koncept tega ključa je vgraditi kakovost v procese z vključevanjem delavcev - operaterjev. Cilj je ustvariti delovno mesto, osredotočeno na kakovost. Delavci se posvečajo preprečevanju napak, odpravljanju korenin vzrokov za probleme s kakovostjo in napravam za preprečevanje napak (Poka-Yoke). Končni cilj je: nič napak.

Ključ 12: Odnosi z dobavitelji

"Odnosi z dobavitelji" je ključ, ki širi prizadevanja za izboljšanje kakovosti, delovnega mesta in podobnih prednosti na dobavitelje za doseganje splošnih koristi, ki jih lahko prinesejo dobri odnosi med dobavitelji in kupci. Dobavitelji so "ogledalo" podjetja. Če vam dobavitelji dobavljajo dele slabe kakovosti, informacije ali storitve z zamudo, se bo to odražalo na zamudah in problemih s kakovostjo v vašem obratu.

Ključ 13: Odpravljanje vseh izgub

Bistvo tega ključa je pozitivno nagnjenje k prepoznavanju in odpravljanju "izgub", ki jih povzročamo v podjetju. Metodologija se navezuje na pristop sodelovanja od spodaj navzgor in prepoznavanja izgub kot priložnosti za izboljšave.

Ključ 14: Spodbujanje zaposlenih k izboljšavam

Osnovni namen ključa 14 je narediti delovno mesto enostavnejše, bolj pregledno in vzpodbujati izboljšave. Ključ je zelo tesno povezan s ključem 1 in ključem 3. Poglavitna metodologija pri tem ključu je organizacija delavnic za izboljšave in pooblaščenje zaposlenih za uvajanje izboljšav.

Ključ 15: Širjenje usposobljenosti zaposlenih

Hitro odzivanje na zahteve kupcev zahteva fleksibilnost na delovnem mestu. Ta ključ je usmerjen v razvijanje zaposlenih za doseganje tega izziva. Navzkrižno usposabljanje ter raznolikost veščin koristijo organizaciji kot tudi zaposlenim. Osebe postanejo bolj cenjene in imajo več zadovoljstva pri delu.

Ključ 16: Planiranje proizvodnje

Bistvo planiranja proizvodnje je zagotavljanje pravočasne dobave izdelkov in/ali informacij kupcem. Princip planiranja proizvodnje pri 20-tih ključih je zasnovan na principu, da je naslednji proces stranka in da je zato vsak proces posamezno odgovoren za pravočasno dostavo naslednjemu procesu. Vsak proces je ovrednoten in ocenjen na osnovi njegovega prispevka k planirani dobavi. Tak princip se uporabi pri zaposlenih v proizvodnji, kot tudi pri zaposlenih v administraciji.

Ključ 17: Nadzor učinkovitosti

Ključ 17 motivira zaposlene, da dosežejo realno zastavljene načrte. Sistem nadzora učinkovitosti ni vsiljen s strani managementa, saj si zaposleni sami postavljajo cilje, ki jih želijo doseči. Sistem vizualno predstavlja spremembe učinkovitosti na zelo preprost in razumljiv način. Nadzor učinkovitosti je postavljen tako, da meri izboljšanje produktivnosti in nagrajuje učinkovitost posamezne skupine.

Ključ 18: Računalniška podpora poslovanju

Človeški faktor postaja najpomembnejše ozko grlo pri razvoju računalniško vodenih sistemov. Če ne izboljšujemo organiziranosti na delovnem mestu, bomo težko izrabili vse prednosti, ki nam jih nudi informatizacija podjetja.

Ključ 19: Varčevanje z energijo in materiali

Bistvo tega ključa je, da z varčevanjem z energijo in materiali ter boljšim izkoristkom materiala znižamo veliko stroškov v celotnem sistemu. Ta ključ je tudi povezava z ISO 14000.

Po obeh naftnih krizah so bile tako države kot tudi posamezna podjetja prisiljena iskati nove načine za varčevanje z energijo in drugimi viri. V nekaterih panogah je celo preživetje podjetja povezano s tem, kako učinkovito bo to pri varčevanju z energijo in viri. Zato morajo vsi zaposleni pred uvedbo nove tehnologije skupaj proučiti vse možnosti za varčevanje, ki so še na voljo pri stari tehnologiji.

Ključ 20: Obvladovanje vodilnih tehnologij

Ta ključ govori o ocenjevanju in primerjavi tehnologije znotraj neke panoge. Primerjamo najboljše tehnološke dosežke, pomembne za posamezno podjetje ali panogo. Kritična točka je hitrost razvoja glavne tehnologije, hitrost razvoja procesov in izdelkov, sposobnost ljudi, da se naučijo uporabljati novo tehnologijo ter da obvladajo nove tehnološke veščine. Nesmiselno je imeti najboljšo in najnovejšo strojno opremo (vodilna tehnologija) brez obvladovanja primernih veščin (lastno znanje).