

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

VIOLETA ZAFIROVIĆ

**Znanje, učenje in upravljanje znanja v tržnih organizacijah:
tematizacija področja in študija primera**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2005

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

VIOLETA ZAFIROVIĆ

Mentor: izredni profesor dr. Anton Kramberger

**Znanje, učenje in upravljanje znanja v tržnih organizacijah:
tematizacija področja in študija primera**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2005

*Za vso pomoč, podporo in razumevanje
se zahvaljujem
svoji družini in najbližjim.*

UVOD	5
1. ZAČETKI UPORABE POJMA UPRAVLJANJA ZNANJA	7
1.1. TAYLOR – ZNANSTVENI MANAGEMENT	8
1.2. DRUŽBA ZNANJA	10
2. ZNANJE IN NAČINI PRIDOBIVANJA ZNANJA	11
2.1. POMEN ZNANJA	11
2.2. DEFINICIJE ZNANJA	11
2.3. VRSTE ZNANJA	13
2.4. USTVARJANJE IN PRENOS ZNANJA	15
2.5. UREJANJE IN UPRAVLJANJE ZNANJA (SKYRME)	18
2.6. VIRI ZNANJA	20
3. TEORETSKI KONCEPTI ZA RAZUMEVANJE UČENJA	21
3.1. TEORIJA ČLOVEŠKEGA KAPITALA	21
3.2. IZOBRAŽEVANJE	23
3.3. UČENJE	25
3.4. USPOSABLJANJE	26
4. UČEČA SE ORGANIZACIJA	27
4.1. UČEČA SE ORGANIZACIJA	27
4.2. INTELEKTUALNI KAPITAL	28
4.2.1. <i>Intelektualna lastnina</i>	28
4.2.2. <i>Intelektualni kapital</i>	29
4.3. SOCIALNI KAPITAL	29
5. UPRAVLJANJE ZNANJA	30
5.1. UVOD	30
5.2. STRATEGIJE UPRAVLJANJA ZNANJA	32
5.3. DEJAVNIKI UPRAVLJANJA ZNANJA	34
5.3.1. <i>Organizacijska kultura</i>	34
5.3.2. <i>Zaupanje</i>	35
5.3.3. <i>Komunikacija</i>	35
5.3.4. <i>Teorije motivacije</i>	36
5.3.5. <i>Informacijska tehnologija</i>	37
5.4. DELAVEC, KI POSEDUJE ZNANJE IN ZNANJSKO DELO	38
5.5. OPREDELITVE UPRAVLJANJA ZNANJA	42
5.5.1. <i>Management</i>	42
5.5.2. <i>Upravljanje z znanjem</i>	43
6. UPRAVLJANJE ZNANJA V BANKAH – ŠTUDIJA PRIMERA	44
6.1. PRIMER SVETOVNE BANKE	44
6.2. PRIMER BANK AUSTRIA CREDITANSTALT D.D. LJUBLJANA	49
6.2.1. <i>Izobraževanje in razvoj zaposlenih</i>	50
6.2.2. <i>Organizacijska klima</i>	51
6.2.3. <i>Pogled člana uprave na upravljanje znanja v BACA</i>	53
6.2.4. <i>Pogled vodje divizije na upravljanje znanja v BACA (zaledna divizija)</i>	54
6.2.5. <i>Pogled vodje divizije na upravljanje znanja v BACA (poslovna divizija)</i>	56
6.2.6. <i>Pogled vodje oddelka na upravljanje znanja v BACA (v zaledni diviziji)</i>	57
6.2.7. <i>Pogled vodje oddelka na upravljanje znanja v BACA (v poslovni diviziji)</i>	58
6.2.8. <i>Pogled zaposlenih, ki niso na vodstvenem položaju</i>	59
6.2.9. <i>Primerjava izjav in pogledov sogovornikov</i>	62
7. ZAKLJUČEK	63
8. LITERATURA	66

Uvod

Kot je zapisal Možina (Možina in ostali, 2002:207), "Osnovni vir gospodarske uspešnosti v današnji družbi je znanje. V preteklosti je bilo pomembno predvsem bogastvo v materialni obliki, kot so zemlja, oprema, naravni viri..., danes govorimo o znanju." Glavni vir investicij v sodobnem podjetju so investicije v nadgradnjo znanja, ki je vsebovano v tehnologiji, inovacijah, dokumentacijah in glavah ljudi. Sodobna organizacija in posameznik se nikoli ne nehata učiti in bogatiti svojega znanja. Pripravljena sta prenesti svoje znanje v delovno okolje.

Znanje je postalo ključno gonilo konkurenčne prednosti organizacij, je primarni vir ekonomske rasti in podjetniških dobičkov. Najbolj dostopno znanje je v živih ljudeh, zato se morajo organizacije posvetiti upravljanju s človeškimi viri, ki je pridobilo na pomenu. Zaposleni so postali bolj pomembni, poudarek organizacij je na izobraževanju, kariernem in osebnem razvoju zaposlenih. (glej Nadoh, 2005)

V nasprotju s tradicionalnimi organizacijami, osredotočenimi na rutinsko proizvodno aktivnost, so današnje organizacije izpostavljene večji konkurenci vedno bolj prilagodljive in poudarjajo pomen zaposlenih za uspešnost organizacije. Zavedajo se, da je potrebno razvijati in spodbujati potencialne zaposlenih in s tem prispevati k zadostni prilagodljivosti organizacije tržnim razmeram.

Boljše upravljanje s kadrovskimi viri je prednost pred konkurenco. Brez vizije razvoja kadrov, je lahko obstoj organizacije pod vprašanjem. (Tržna) moč, ki izhaja iz pravilnega ravnanja s kadri in z znanjem, daje organizaciji prednost pred konkurenco. Poleg pridobivanja sposobnih ljudi, mora organizacija skrbeti tudi za njihovo usposabljanje in izobraževanje. Seveda tudi z učinkovito organizacijo dela.

Nenehne spremembe so značilne za današnjo družbo. Spremembe se odražajo v novih proizvodih, načinu življenja in dela, mišljenja in vrednotah. Znanje hitro zastara, zastarano znanje pa organizacije ovira pri reagiranju na spremenjene tržne razmere. Delovni proces ima spreminjajočo se naravo zaradi uvajanja novih tehnologij, zato se tudi zahteve po kvalifikacijah neprestano menjajo.

Da bi zadovoljili te zahteve, imamo na voljo dva načina; z generacijskimi zamenjavami (starejše zamenjajo mlajši, ki prihajajo iz izobraževanja s sodobnimi kvalifikacijami) ali pa usposabljanje in prekvalifikacije že zaposlenih. Spremembam lahko sledijo samo ljudje, ki so

sposobni svoje znanje kreativno uporabljati in ga dopolnjevati. Učenje je postalo nujnost zaradi potrebe po konkurenčnosti in zahtev po zagotavljanju kakovosti. Z učenjem posameznikov tudi organizacija kot celota spoznava procese in stanja v okolju in se jim prilagaja.

Ravno zato ravnanje s kadrovskimi viri postaja ključni dejavnik, ki omogoča doseganje učinkovitosti poslovanja organizacije. Zaposleni s svojimi sposobnostmi, znanjem in motivacijo postajajo konkurenčna prednost ključ do uspeha organizacije. Vsak posameznik poseduje določena znanja in sposobnosti, zato je bistvo managementa povezovanje različnih znanj in sposobnosti ljudi za učinkovito reševanje delovnih nalog. Organizacija mora zaposlenim zagotoviti redno učenje ter najboljšo uporabo, obnavljanje in dopolnjevanje starega znanja.

V svoji diplomski nalogi bom preverjala svojo hipotezo, da se sodobne organizacije zavedajo, da je za njihov uspeh ključno znanje njihovih delavcev. Organizacije gradijo na plemenitenju svojega človeškega kapitala in skrbijo za prenos znanja med posamezniki v organizaciji. Za izkoriščanje znanja svojih delavcev kot konkurenčno prednost pred drugimi organizacijami pa skušajo ustvariti organizacijsko okolje, ki kar najbolje omogoča pridobivanje in prenos znanja med delavci.

Menim, da je za razumevanje teorije upravljanja z znanjem, najprej potrebno razložiti kontekstualne okoliščine nastanka koncepta upravljanja znanja. V prvem poglavju se bom vrnila v zgodovino in poiskala vzroke številnim spremembam, ki so privedle do potrebe organizacij, da shranjujejo in posredujejo znanje zaposlenih. Pojasnila bom vzroke, ki so privedli do t.i. družbe znanja. V drugem poglavju bom nadaljevala z opredelitvijo znanja, katere vrste znanja poznamo, kakšen je njegov pomen, kako se ustvarja in kako prenaša. Ob tem pa bom pojasnila tudi v definicijah uporabljene pojme kot sta npr. podatek in informacija.

V tretjem poglavju se bom posvetila teoriji človeškega kapitala, učenju, izobraževanju in usposabljanju. V četrtem poglavju bom razložila pojem učeča se organizacija, pojasnila bom kaj je intelektualni in kaj socialni kapital. Kot sem že omenila, postaja ravnanje s kadrovskimi viri oz. ravnanje s človeškim kapitalom ključni dejavnik uspeha organizacije. Uspešnost organizacijskega upravljanja z znanjem je odvisna tudi od organizacijske kulture in dobre komunikacije v podjetju in seveda od zaupanja, zato se bomo s temi pojmi seznanili v petem poglavju, kjer bom tudi pojasnila kaj je pravzaprav upravljanje z znanjem in kako deluje, podala bom definicije upravljanja z znanjem in kdo so nosilci upravljanja z znanjem. Dotaknila se bom tudi vloge informacijske tehnologije v novi družbi, ki jo P. Drucker imenuje 'postkapitalistična družba'. V šestem poglavju bom skušala prikazati uspešen primer upravljanja znanja v sodobni, globalni organizaciji. Poskušala bom

pojasniti kako so se v Svetovi banki lotili upravljanja znanja, in kako uspešni so bili pri tem. Kot primer upravljanja znanja v sodobni organizaciji na slovenskem trgu pa sem si izbrala banko – Bank Austria Creditanstalt d.d. Ljubljana. V tem podjetju bom preverjala poznavanje principa upravljanja znanja. Skušala bom pridobiti pogled na upravljanje znanja od različnih oseb na različnem nivoju bančne hierarhije, da bi na ta način pridobila celovito sliko o odnosih znotraj podjetja. Z odnosi mislim na kakovost komunikacije, obstoj zaupanja, ustrezno organizacijsko kulturo, podporo informacijske tehnologije, motiviranje zaposlenih in spodbujanje zaposlenih, da se udeležujejo izobraževanj, usposabljanj (in njihova udeležba na izobraževanjih).

1. Začetki uporabe pojma upravljanja znanja

Drucker (1993) v svoji knjigi 'Post-capitalist Society' razlaga zgodovinske spremembe, ki so pripeljale do potrebe po upravljanju znanja.

Drucker pravi, da so z managersko revolucijo modro-ovratniški delavci (blue-collor) v manifakturni industriji začeli številčno upadati, še bolj pa v moči in statusu. Meni, da so intuitivni kapitalisti dosegli svoj vrhunec ob prelomu 19. v 20. stoletje, zagotovo pa ne po drugi svetovni vojni. Drucker pravi, da so bili profesionalni managerji prvi rezultat managerske revolucije. Veliko pozornosti je posvečeno managerjem, ki pa sami niso lastniki. Pravi vir in odločilen proizvodni faktor je postalo znanje. Razredi postkapitalistične družbe so znanjski (knowledge worker) in storitveni delavci.

Premik k postkapitalistični družbi se je začel kmalu po drugi svetovni vojni. Po koncu marksizma, kot ideologije, in koncu komunizma, kot sistema, je postalo jasno, da se je globalna družba popolnoma spremenila. V novi, postkapitalistični družbi so nekatere institucije kapitalizma preživele, vendar pa nekatere, kot npr. banke, igrajo popolnoma drugačno vlogo. Osnovni ekonomski vir je, in bo še naprej, znanje. Vrednost sedaj ustvarjata produktivnost in inovacija, ki sta posledici znanja, vloženega v delo. Delavci z znanjem so izvrševalci znanja, ki vedo, kako razporediti znanje, da bo kar najbolj produktivno. Delavci z znanjem posedujejo sredstva (means) produkcije in pripomočke (tools) za produkcijo. Sredstva skozi svoje prispevke za upokožitev in pripomočke zato, ker so sami lastniki svojega znanja. Ekonomski izziv postkapitalistične družbe bosta produktivnost znanjskega dela in delavec, ki poseduje znanje. Storitvenim delavcem navadno primanjkuje potrebna izobrazba, da bi bili delavci z znanjem. Intelektualci bodo skrbeli za besede in ideje, managerji pa za ljudi in delo.

Drucker (1993) navaja, da sta v 150-ih letih (od 1750 do 1900) kapitalizem in zgodnja industrijska tehnologija osvojila svet in ustvarila svetovno civilizacijo. Nova nista bila ne kapitalizem in ne tehnološka inovacija. Nova je

bila predvsem hitrost njune širitve in svetovni doseg. Presegla sta kulture, razrede in geografijo. Njuna hitrost in obseg je spremenila lokalni kapitalizem v Kapitalizem kot sistem. Tehnološke inovacije so sprožile industrijsko revolucijo. To transformacijo pa je spremljala radikalna sprememba v pomenu znanja. Znanje je postalo vir in korist (utility). Od nekdanjega je znanje obstajalo kot zasebna dobrina, skoraj čez noč pa se je prevesilo v javno dobrino.

V prvi fazi (do 1880) se je znanje običajno opredmetilo, nanašalo se je na orodja, procese in produkte. To je bila industrijska revolucija. V drugi fazi (po 1880) pa je znanje pridobilo nov pomen in se je nanašalo na diferencirano delo. Nastala je produktivna revolucija. Zadnja faza pa se je začela po drugi svetovni vojni. Znanje se nanaša na diferencirano znanje samo. Nastala je managerska revolucija. Znanje hitro postaja ključni faktor produkcije, ki na stran postavlja tako kapital kot rutinsko diferencirano delovno silo. Izumi industrijske revolucije so se hitro širili čez meje, ljudje so jih takoj dojemali kot tehnologijo.

Po letu 1700 je bila izumljena 'tehnologija'. Sama beseda predstavlja kombinacijo spretnosti in znanja. V Veliki Britaniji so med 1750 in 1800 začeli podeljevati patente, da bi spodbudili prenos znanja na orodja, produkte in procese, in da bi nagradili izumitelje, če bi objavili svoje izume. Ta premik sta dokumentirala Francoza D. Diderot in J. d'Alembert v Encyclopedie, ki je nastajala med 1751 in 1772. V tem delu sta skušala organizirano in sistematično zbrati znanje vseh obrti, na tak način, da bi se vsak lahko naučil določene obrti, brez vajeništva. Zanimivo, se nobena šola v osemnajstem stoletju ni usmerjala v proizvodnjo novega znanja. So pa v Encyclopedie prevedli izkušnje v zapisano znanje, vajeništvo v učbenik, skrivnosti v metodologijo in delo v znanje.

Tako znanje me v mojem diplomskem delu ne zanima toliko. Zanima me predvsem kreativno znanje, ki je skrito 'v glavah ljudi'. Ko je to znanje mogoče opredmetiti, zapisati, to znanje izgubi svojo vrednost za organizacijo, saj postane javno dostopno in ni več vir konkurenčne prednosti za organizacijo.

1.1. Taylor – znanstveni management

F. W. Taylor je na začetku 20. stoletja prvi prenesel znanje v študijo dela, analizo dela in oblikovanje dela, kot navaja Drucker (1993). Takrat so vsi mislili, da lahko delavec proizvede več, samo če dela dlje ali bolj trdo. Taylor, ki je začel delati kot navaden delavec in kmalu postal eden od šefov, je sprevidel, da je sovraštvo med delavci in lastniki nepotrebno. Želel je, da bi s svojim delom največ pridobili delavci in ne lastniki. Hotel je ustvariti družbo, v kateri bi imeli delavci, lastniki, kapitalisti in proletariat skupni interes v

produktivnosti in bi lahko gradili harmoničen odnos, utemeljen na prenosu znanja v delo. Menil je, da v tovarni ne smejo biti lastniki tisti, ki imajo avtoriteto, ampak mora biti avtoriteta utemeljena na znanju, zahteval je profesionalni management. Trdil je, da je vse fizično delo mogoče analizirati in organizirati z znanjem. Taylorizem je imel največ vpliva pri usposabljanju. Usposabljanje je skrajšal na le nekaj mesecev. Aplikacija znanja v delu je izredno povečala produktivnost. S povečano produktivnostjo pa se je izboljšal standard življenja in kvaliteta življenja v razvitih državah. Proletarci so zaradi globalnega kapitalizma in industrijske revolucije postali produktiven srednji razred. Vnos znanja v delo je ustvarilo razvite ekonomije, tega ne bi zmogli ne stroji ne kapital.

Drucker navaja, da je sprememba v pomenu znanja, ki se je začela pred 250 leti, spremenila družbo in ekonomijo. Formalno znanje je ključni vir posameznika in ključni vir ekonomije. Znanje je edini vir, ki danes kaj šteje. Tradicionalni dejavniki produkcije – zemlja, delo in kapital, pa niso izginili. Postali so manj pomembni. Z znanjem se jih pridobi razmeroma enostavno. Znanje je osnova za ustvarjanje novega znanja. Management pomeni omogočiti znanje, da bi odkrili kako je lahko obstoječe znanje najbolje uporabljeno. Znanje pa tudi uporabljamo, da bi določili kakšno novo znanje potrebujemo, če je to mogoče, in kaj moramo narediti, da znanje postane učinkovito. Govorimo o managerski revoluciji.

Management potrebujemo v vseh sodobnih organizacijah. Drucker (1993) navaja, da se je management pojavil kot disciplina šele po drugi svetovi vojni, ko je Svetovna banka začela posojati denar za ekonomski razvoj. Takrat je bil manager oseba, ki je odgovorna za delo podrejenih – torej šef. V začetku 50-ih let 20 stoletja pa se je definicija spremenila. Manager je postal odgovoren za učinkovitost dela ljudi. Danes je manager odgovoren za prenos in učinkovitost znanja. Znanje je postalo ključni vir organizacije in ne samo eden od virov. Spreminja strukturo družbe, ustvarja novo družbeno dinamiko in ustvarja novo ekonomiko dinamike. Ustvarja novo politiko. Včasih je bilo znanje splošno, danes pa mora biti znanje visoko specializirano, da bi z njim lahko karkoli počeli na organizacijski ravni.

V 50-ih letih so se tudi začele razvijati kvantitativne tehnike upravljanja (npr. ciljno upravljanje angl. management by objectives). Organizacije so se začele ukvarjati s svojimi strukturami, nato pa s procesi. V 70-ih letih so organizacije začele iskati možnosti za optimizacijo delovnih procesov s pomočjo informacijskih tehnologij. V 80-ih so se začele osredotočati na organizacijsko kulturo, Total Quality Management – upravljanje kakovosti, in zmanjševanjem števila zaposlenih (angl. downsizing). Ker so bili rezultati praviloma kratkoročni, so se organizacije začele osredotočati na potencial

svojih kadrov. Prusak (2001) meni, da je bila prva konferenca, posvečena upravljanju znanja, ki je potekala leta 1993 v Bostonu, mejnik začetka upravljanja znanja.

Drucker ne govori o vgrajenem (embodied) znanju posameznikov, o kreativnem znanju pač pa o novih tehnologijah, ki odpravljajo rutinsko delo in dajejo prostor delu in delavcem, ki so sposobni uporabljati novo tehnologijo, ker posedujejo znanja potrebna za to.

1.2. Družba znanja

Znanje je postalo ključni dejavnik bogastva. Pred nekaj desetletji se je govorilo o informacijski družbi, danes se govori o družbi znanja. Kot sem napisala že zgoraj, Drucker govori o postkapitalistični družbi. Meni, da tržno gospodarstvo z zasebno lastnino predstavlja glavne determinante te nove družbe. Zanj je značilen hiter razvoj trgovine z informacijskim blagom. Vrednost tega blaga določa znanje. Informacijsko blago lahko obstaja brez materialne oblike. Obstoj v neopredmeteni, elektronski obliki mu omogoča digitalna tehnologija. Distribucija informacij preko komunikacijskih kanalov je skoraj neomejena, strošek pa zanemarljiv. "Vrednost znanja je v celoti nadomestila materialno vrednost v informacijskem blagu in digitalna tehnologija omogoča praktično neomejeno trgovanje z informacijskim blagom zgolj v njegovi neopredmeteni obliki." Nasprotno pa Thurow (v Pretnar, 2002) dvomi v to, da bi se dalo z znanjem upravljati, ko pravi:

"Znanje je nova osnova za bogastvo. Nikoli prej ni bilo tako. V preteklosti, ko so kapitalisti govorili o svojem bogastvu, so pripovedovali o lastništvu tovarne, opreme in naravnih virov. V prihodnosti, ko bodo kapitalisti govorili o svojem bogastvu, bodo govorili o njihovem nadzoru znanja. Celo jezik ustvarjanja bogastva se spreminja. Nekdo lahko govori o 'posedovanju' investicijske opreme in naravnih virov. Pojem posedovanja je jasen. Nihče pa ne more govoriti o 'posedovanju' znanja. Posedovanje znanja je kočljiv pojem. Ljudi, ki imajo znanje, ni mogoče zaslužniti. Kako obvladovati (posedovati?) znanje, je dejansko glavni problem ekonomije, ki temelji na znanju."

Hitrost ustvarjanja novih podatkov in informacij ter njihova takojšnja uporaba v procesu inovacije je prevladujoča značilnost družbe znanja. S pomočjo podatkov in informacij lahko pridemo do spoznanja, ki ustvari novo znanje. Pretnar (2002) pravi, da je sposobnost ustvarjanja novih podatkov in informacij odločilna pri gospodarski uspešnosti in učinkovitosti. Postopek ustvarjanja novega 'znanja' pa je namenjen povečanju učinkovitosti procesa odločanja. Podjetja tako ustvarjajo nove informacije in podatke, da bi obdržala, utrdila ali izboljšala svoj konkurenčni položaj. Odločitve, utemeljene na interno ustvarjenih podatkih in informacijah, so brez dvoma bolj učinkovite

od eksterno zbranih informacijah in podatkih, saj so slednji na voljo tudi konkurentom. Konkurenčnost se danes lahko pridobi predvsem z znanjem in inovacijami.

Vsekakor je jasno, da je intelektualna lastnina, kot oblika javnega prisvajanja internega znanja za določeno dobo, pridobila pomembno vlogo v novi 'ekonomiji znanja'.

Globalizacija je pomembna zaradi prostega pretoka informacij in tehnologij. Posledično imajo inovacije ključno vlogo v gospodarski rasti, saj povečujejo produktivnost in urejajo življenjske in delovne pogoje. V globalni družbi so spremembe stalnica, prilagajanje spremembam pa je tesno odvisno od uporabe sodobnih tehnologij in intenzivnega upravljanja z informacijami. Za preživetje v družbi tveganja je po Možini (Možina in ostali, 2002) odločilna:

- sposobnost zaznavanj priložnosti v okolju,
- sposobnost posameznika, da si poišče ustrezne informacije in
- sposobnost prilagajanja nenehnim spremembam.

Da bi se lahko uspešno prilagajali spremembam in da bi znali poiskati ustrezne informacije na pravem mestu, pa potrebujemo znanje.

2. Znanje in načini pridobivanja znanja

2.1. Pomen znanja

Po Možini (Možina in ostali, 2002) lahko pomen znanja na psihološki ravni razvrstimo v tri skupine:

1. Vidik uporabnosti, ki vrednoti znanje po njegovi uporabnosti. Najpomembnejše je tisto znanje, ki ga potrebujemo za uspešno opravljanje dela.
2. Socialni vidik obravnava znanje kot mejnik, po katerem ločimo posameznike med seboj, glede na stopnjo in količino znanja. Znanje je pomembno za proces združitve ljudi pri njihovem sodelovanju.
3. Razvojni vidik pa poudarja pomen znanja za razvoj osebnosti posameznika. Znanje je sredstvo s katerim razvijamo svoje potencialne sposobnosti. Pri tem pa je pomembna motivacija posameznikov za nepretrgano izobraževanje in usposabljanje.

2.2. Definicije znanja

Nonaka in Takeuchi (v Pretnar, 2002): "Znanje je dinamični proces utemeljevanja resničnosti osebnega prepričanja."

Davenport in Prusak (v Pretnar, 2002):

"Znanje je spremenljiva mešanica kreativnih izkušenj, vrednot, miselno povezanih informacij in strokovnih spoznanj, ki omogoča okvir za vrednotenje in vključitev novih izkušenj ter informacij. Znanje se rojeva in uporablja v mislih vedežev. V organizacijah je pogosto vključeno ne samo v dokumentacijo ali arhive, temveč tudi v vsakodnevna organizacijska opravila, procese, prakso in standarde."

Burton-Jones in Prusak (v Pretnar, 2002):

"Znanje je označeno kot kumulativni zbirnik informacij in strokovnih veščin, zasnovanih na prejemnikovi uporabi informacij. Če je prejemnik človek, predstavlja znanje možgansko obdelavo (razmišljanje in poznavanje) 'surovin', prejetih v obliki informacij."

Boisot in Prusak (v Pretnar, 2002): "Znanje se gradi na podlagi informacij, pridobljenih iz podatkov."

Pri razumevanju zgornjih definicij, menim da je potrebno razložiti tudi pomen nekaterih uporabljenih pojmov.

"Podatki so podane vrednosti izbrane spremenljivke, ki jo lahko tako ali drugače kvalificiramo." (Pretnar, 2002).

Burton-Jones (v Pretnar, 2002) meni, da so podatki definirani kot signali, ki jih lahko pošlje tvorec prejemniku – človeške ali druge narave.

Nadalje Burton-Jones definira informacije (v Pretnar, 2002) ko pravi "Informacije so definirane kot podatki, ki jih prejemnik razume."

Bohn (v Pretnar, 2002) pa meni "Informacije so organizirani ali strukturirani podatki, torej umeščeni v kontekst, s čimer pridobijo pomen."

Oziroma, pri podatkih lahko takoj prepoznamo njihovo nevtralnost v procesu odločanja, kot pravi Pretnar (2002), saj gre samo za sporočene vrednosti neke opazovane spremenljivke. Podatki so dovolj, le če imamo na voljo tudi ustrezne informacije. Informacije so pravzaprav tudi podatki, vendar so smiselno in namensko obogateni. Pretnar meni, da je znanje več kot zgolj informacija. Kriterij ali je neko sporočilo informacija ali podatek, je posameznikovo predhodno znanje.

Howitt (v Pretnar, 2002) pravi "Znanje opredeljujem kot potencialno opaženo sposobnost posameznika ali skupine posameznikov, da opravijo ali

svetujejo drugim oziroma jih kako drugače spodbudijo, da se lotijo postopkov, katerih posledica je predvidljiva pretvorba materialnih predmetov.”

Pretnar (2002) pa podaja naslednjo definicijo znanja:

“Znanje je zaloga podatkov in informacij, ki so zbrani iz razpoložljivih virov, znanja, izobrazbe ali prakse, razširjena na podlagi sposobnosti ustvarjanja podatkov in njihovega spreminjanja v informacije, ki niso na voljo iz drugih virov, z namenom povečevanja sposobnosti učinkovitega sprejemanja konsistentnih odločitev.”

Iz navedenih definicij znanja lahko razberemo, da je znanje mešanica formalnega znanja, sposobnosti, izkušenj, podatkov, informacij ipd. Zato sem se v naslednjem poglavju osredotočila na vrste znanja.

2.3. Vrste znanja

Novo znanje nastaja v procesu ustvarjalnega učenja in dela. Ločimo ga lahko na eksplicitno znanje (se ga zavedamo) in tiho ali implicitno znanje (se ga ne zavedamo). Nonaka in Takeuchi (1995), ki sta skušala opredeliti organizacijsko vrednost znanja, trdita, da Američani preferirajo eksplicitno znanje, gre za znanje ki ga je mogoče formalno prenašati in ga osvojiti z opazovanjem in učenjem, je sistematično in dokumentirano. Japonci pa dajejo prednost tihemu znanju, ki je intuitivno, nelinearno in težje prenosljivo. Styhre (2003) navaja, da je debata o razlikovanju med eksplicitnim in tacitnim znanjem ena od najbolj trajnih področij znotraj upravljanja znanja. Styhre pravi, da je koncept tacitnega znanja prvi obravnaval Polanyi in zapisal (v Styhre, 2003): "Cilj dobrega opravljanja dela lahko dosežemo skozi opazovanje zbirke pravil, ki niso znane kot take osebi, ki jim sledi...princip, s katerim kolesar vzdržuje svoje ravnotežje ni splošno znan." Styhre pravi, da je tacitno znanje tisto, kar ne more biti kodificirano, formulirano in izraženo v takem obsegu, da bi druga oseba lahko sledila tem navodilom in sama izvedla določeno dejavnost. Boisot (v Styhre, 2003) pravi, da obstajajo tri različne variante tacitnega znanja:

- Stvari, ki se ne povedo zato, ker jih vsi razumejo in jih jemljejo za samoumevne.
- Stvari, ki se ne izrečejo, ker jih nihče popolnoma ne razume. Take stvari ostanejo težko opredeljive in nejasne.
- Stvari, ki se ne izrečejo, ker jih nekateri sicer razumejo, vendar jih ne morejo artikulirati brez stroška.

Baumard (v Styhre, 2003) pa trdi, da sta dve strani tacitnega znanja; kognitivna dimenzija (paradigme, miselni modeli, predstavitve) in tehnična dimenzija (know-how, strokovno znanje aplicirano v specifičen kontekst).

Pavlin (2004) navaja, da Nonaka in Takeuchi v svoji teoriji organizacijskega znanja izpostavljata, da znanje in učenje nista več zunanji funkciji v znanjski organizaciji, temveč sta ključni aktivnosti, integrirani v večji del organizacijskih procesov. Znanje je tako eksplicitno kot tiho. Posamezniki in organizacije ustvarjajo in uporabljajo znanje v glavnem s spreminjanjem tihega znanja v eksplicitno ali obratno. Pavlin navaja, da sta Nonaka in Takeuchi definirala štiri faze takega ustvarjanja (spreminjanja) znanja;

- Socializacija, s katero delimo in ustvarjamo tiho znanje skozi neposredno izkušnjo
- Eksternalizacija, s katero artikuliramo tiho znanje skozi dialog in odsev
- Kombinacija, s katero sistematiziramo in uporabljamo eksplicitno znanja in informacije
- Internalizacija, s katero se učimo in pridobivamo novo tiho znanje v praksi.

Ker me ravno te faze bolj podrobno zanimajo, sem se v naslednji točki poglobila v vsako od njih, zaenkrat pa naj nadaljujem s členitvami znanja pri drugih avtorjih.

Choo (1995) deli znanje na tri oblike organizacijskega znanja (glej tabelo 2.1).

Tabela 2.1: Tri oblike organizacijskega znanja po Chooju (1995)

Three Types of Organizational Knowledge

<i>Type</i>	<i>Form</i>	<i>Examples</i>	<i>Use</i>
Tacit Knowledge	<ul style="list-style-type: none"> • Procedural • Embedded in action 	<ul style="list-style-type: none"> • Know-how • Heuristics • Intuitions 	<ul style="list-style-type: none"> • Ensures task effectiveness
Rule-based Knowledge	<ul style="list-style-type: none"> • Declarative • Encoded in programs 	<ul style="list-style-type: none"> • Routines • Standard operating procedures • Record structures 	<ul style="list-style-type: none"> • Promotes operational efficiency and control
Background Knowledge	<ul style="list-style-type: none"> • Contextual • Expressed in texts 	<ul style="list-style-type: none"> • Stories/metaphors • Mindsets/worldviews • Visions/scenarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Instills commitment through shared meaning

Vir: <http://choo.fis.utoronto.ca/>, 1995.

- Tiho znanje

Težko ga je odkriti, je globoko zakoreninjeno v aktivnostih, je skrito v glavah ljudi. Združuje ročne spretnosti, "know-how" in zadovoljstvo, ki ga ljudje

občutijo, ko opravljajo svoje delovne naloge. Prenaša se preko mentorstva – ko prihaja do prenosa osebnih izkušenj z mentorja na pripravnika. Omogoča učinkovito izpolnjevanje delovnih nalog.

➤ Znanje pravil

S pravilniki natančno opredelimo posamezne, večkrat ponavljajoče se okoliščine. Pravilniki predpisujejo navodila za ukrepanje. Tako znanje je dostopno vsakomur v podjetju. Tako znanje ni dovolj za doseganje ciljev, ali za doseganje izjemnih rezultatov.

➤ Osnovno znanje

Gre za znanje, ki razkriva razloge aktivnosti in poslovnih potez. Je del organizacijske kulture in obnašanja. Opisuje način internega komuniciranja. Osnovno znanje promovira pripadnost članov organizacije, preko oblikovanja skupnih vrednot.

Gamble in Blackwell (2002) navajata poleg tacitnega znanja tudi predstavljeno in vsajeno znanje, definirata pa ga tako z vidika posameznika, kot z vidika organizacije kot celote. Znanje delita na tri kategorije;

- Opredmeteno, utelešeno znanje (embodied knowledge)
- Predstavljeno znanje (represented knowledge)
- V okolje vloženo, vsajeno znanje (embedded knowledge)

Opredmeteno znanje je tisto, kar nosilci znanja dejansko vedo. Predstavljeno znanje je kodificirano znanje, ki ga vsebujejo dokumenti, baze podatkov ipd. V okolje vloženo znanje pa je znanje v procesih in proizvodih in storitvah oz. tisto, kar ljudje dejansko delajo.

Interes organizacij za spreminjanje tacitnih spretnosti in znanja v eksplicitno, skupno znanje je velik. Bolj kritičen vidik tacitnega znanja, kjer avtorji menijo, da je to znanje kvečjemu marginalen pojav, njegov status pa je bolj mitološki kot praktičen je Tsoukasijev (v Styhre, 2003), ki npr. meni, da je "tacitno znanje potrebna komponenta vsakega znanja; ni sestavljeno iz posebnega zrna, ki bi bilo lahko osnova, ki bi lahko bilo izgubljeno ali obnovljeno."

2.4. Ustvarjanje in prenos znanja

Pridobljeno znanje posamezniku omogoča bolj učinkovito, kvalitetno in bolj strokovno delo na njegovem delovnem področju. S posameznikovim znanjem se okoriščajo podjetja, ki na ta način pridobivajo znanja, s katerim povečujejo svojo produktivnost, krajšajo čas, potreben za proizvodnjo,

izboljšujejo kakovost in zanesljivost, ter s tem povečujejo svojo konkurenčno prednost (<http://www.iik-si.com>, oktober 2005). Zaradi prihodov novih zaposlenih in odhodov sedanjih zaposlenih je pomembno poudariti nujnost shranjevanja pridobljenih znanj. 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 in ostali, 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 aplikacije v okviru operacijskih sistemov.

Posamezniki in organizacije ustvarjajo in uporabljajo znanje s prenosom tihega znanja v eksplicitno znanje. Nonaka in Takeuchi (1995) pravita, da tako dobimo štiri faze ustvarjanja znanja, ki sta jih poimenovala SECI funkcije (socialization, externalization, Combination, internalization).

Nonaka in Takeuchi (1995) sta se posvetila predvsem pomembnosti tacitnega znanja in njegovega spreminjanja v eksplicitno znanje.

Štiri faze so:

➤ Socializacija (tacitno znanje za tacitno)

Je proces pridobivanja tacitnega znanja s pomočjo deljenja izkušenj. Klasična oblika izmenjave tacitnega znanja je opazovanje, osebno komuniciranje, sestanki ipd., pri čemer gre za komunikacijo med zaprto skupino ljudi, ki povzročajo, da znanje ostane znotraj skupine. Informacijska tehnologija do nedavnega pri tem ni imela veliko vpliva, danes pa pri velikih organizacijah tudi tehnologija 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

➤ Eksternalizacija (tacitno znanje za eksplicitno)

Gre za prenos 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 ipd. 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 lahko beležimo v različnih podatkovnih bazah, pomembne pa so tudi knjižnice.

➤ Kombinacija (eksplicitno znanje za eksplicitno)

Gre za podobno pomoč spreminjanja znanja kot pri prejšnji obliki, a 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 ipd. Tudi ta oblika lahko pripomore k učinkovitejšemu in uspešnejšemu delovanju organizacije.

➤ Internalizacija (eksplicitno znanje za tacitno)

Je proces spreminjanja eksplicitnega znanja v tacitno znanje s pomočjo ponotranjenja izkušenj (uspešno učenje), pridobljenih preko različnih modelov ustvarjenega znanja. Gre za krožni proces (glej sliko 2.1), ki zahteva posameznikovo kreativnost ter čas, novo znanje, ki nastaja, pa kaže na razvoj in rast posameznika in organizacije.



Slika 2.1: Krožni proces spreminjanja eksplicitnega znanja v tacitno po Nonaki in Takeuchiju

Vir: Nonaka in Takeuchi v Vir: Pavlin, S. (2004): Managing Occupational Knowledge in the Learning Society; Intellectual Capital and Knowledge Management. 5th International Conference of the Faculty of Management Koper. 18-20 November 2004: 265

Spirala znanja se navadno premika navzgor po ontoloških ravneh: socializacije iz individualne na individualno raven, eksternalizacija se premika iz individualne na skupinsko raven, kombinacija s skupinske na organizacijsko raven in internalizacija iz organizacijske na individualno raven. Vpletena sta tako posameznik kot organizacija.

2.5. Urejanje in upravljanje znanja (Skyrme)

Skyrme (2001) opisuje proces upravljanja znanja kot znanjski cikel: kreiranje znanja, identificiranje znanja, zbiranje znanja, organiziranje znanja, deljenje znanja, učenje, apliciranje znanja, uporaba znanja, izkoriščanje znanja, zavarovanje intelektualne lastnine in evaluacija znanja.

Kreiranje znanja vključuje proaktivno identifikacijo željenega znanja in sodelovanje zaposlenih pri iskanju idej (preko mrežne diskusije, zbiranje posredovanih idej, ipd.). Gre za znanje ki so ga v organizacijo prenesli ljudje ali pa je bilo tam spontano ustvarjeno. Skyrme s kreiranjem znanja misli na identifikacijo in zbiranje znanja. Znanje se identificira s prepoznavanjem virov znanja, uporabnikov znanja in uporabe znanja, ali pa s sistematično analizo vsebine dokumentov, intervjujev, sestankov, ipd. Tako lahko določimo glavne teme, trende in primanjkljaje znanja, ki se zaznajo v delovnem procesu.

Primanjkljaje v strokovni izobrazbi, posebnem znanju in sposobnostih ter delovnih izkušnjah zaposlenih pa lahko ugotavljamo tudi s primerjalno analizo dejanskih znanj in sposobnosti zaposlenih z zahtevanimi. Da bi dosegli usklajenost med zahtevami delovnega mesta z dejansko strokovno usposobljenostjo delavca, potrebujemo opis delovnega mesta z objektivno oceno izpolnjevanja delovnih zahtev posameznika. (po Možina in ostali, 2002).

Primer instrumenta za ugotavljanje izobraževalnih potreb na podlagi mnenj zaposlenih prikazuje primer tabele 2.2 (Možina in ostali, 2002).

Tabela 2.2: Primer instrumenta za ugotavljanje izobraževalnih potreb – za managerje

Potrebe po izpolnjevanju managerjev					
Navodilo: Spodaj so naštet različna managerska znanja. Prosimo, da pri vsakem od navedenih znanj označite na skali od 1 do 5 (v razponu 1 – ni potrebno do 5 – zelo potrebno) njegovo pomembnost z vidika boljše usposobljenosti managerskih kadrov v naši organizaciji.					
1. Strateško planiranje					
2. Kratkoročno – operativno planiranja					
3. Razvoj in oblikovanje ciljev (ciljno vodenje – MBO)					
4. Tehnika delegiranja					
5. načrtovanje lastnega dela in časa					
6. Tehnika reševanja problemov					
7. Tehnika uveljavljanja organizacijske politike in postopkov					

8. Tehnika sodelovanja pri izbiri novih sodelavcev					
9. Spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti sodelavcev					
10. Skupinsko delo in oblikovanje učinkovite delovne skupine					
11. Metode in tehnike vodenja sodelavcev					
12. Metode in tehnike poučevanja sodelavcev					
13. Motiviranje sodelavcev					
14. Sodelovanje na sestankih in vodenje sestankov					
15. ravnanje v konfliktnih in stresnih situacijah					
16. Metode in tehnike komuniciranje					
17. Promocijske metode in tehnike					
18. Uporaba managerskega informacijskega sistema (MIS)					
Prosimo, da v predvideni prazen prostor vpišete vsa znanja, ki niso zajeta v zgornjem seznamu, in za katere menite, da bi jih morali vključiti v program usposabljanja in izpopolnjevanja managerjev in vodij v naslednjem obdobju					
19.					
20.					
21.					

Vir: Singer v Možina, S. in ostali: Management kadrovskih virov – FDV, 2002:233.

Po Skyrmeju fazi kreiranja znanja sledi faza zbiranja znanja, ki pomeni kopičenje znanja znanjskih delavcev (ekspertov organizacije) ter iskanje znanja z znanjskimi viri; orodje, s katerim si pri tem lahko pomagamo znotraj organizacije, so intervjuji z znanjskimi delavci, ki govorijo o procesu dela, o znanju, ki ga posameznik potrebuje za opravljanje dela, o potrebah zaposlenih, ipd. Preko zunanjih virov pa lahko zbiramo informacije npr. s pomočjo interneta.

Zbiranju znanja sledi organiziranje znanja. Pri organiziranju znanja je bistveno, da se da znanje predstaviti, da je stalno dostopno tistim, ki ga potrebujejo in, da se taka baza znanja stalno osvežuje.

Zemljevid znanja je eden od orodij organiziranja znanja. Zemljevid znanja zgosti in strukturira informacije tako, da so lahko dostopne tistim, ki jih potrebujejo.

Skyrme poudarja, da mora zemljevid znanja vsebovati tudi odnose med znanjem in poslovnimi procesi organizacije. Ker tacitno znanje ne more biti kodificirano, so v zemljevidih znanja postavljene samo smernice, koga od zaposlenih lahko iščočiči vpraša o določenem problemu. Implicitno znanje pa se mora ubesediti, da ga lahko organiziramo. Eksplicitno znanje mora biti organizirano tako, da se prilagodi uporabnikom, saj je le od tega odvisno, ali bo znanje uporabljano. Maček (2003) pravi, da so zemljevidi znanja sezname, o tem, katera znanja ima posameznik.

Organiziranju znanja sledi razvoj znanja. Z razvojem Skyrme misli na selekcijo znanja in njegovo nadgraditev. V tej fazi sodeluje veliko ljudi in se že zaradi tega znanje nadgradi in selektira v vsakem posamezniku in skupini skozi diskusijo.

Razvoju znanja sledi distribucija znanja. Gre za način dostopnosti znanja. Znanje se distribuira, da bi zaposlenim pomagali spoznati predmet iskanja in da bi spodbujali uporabo znanja.

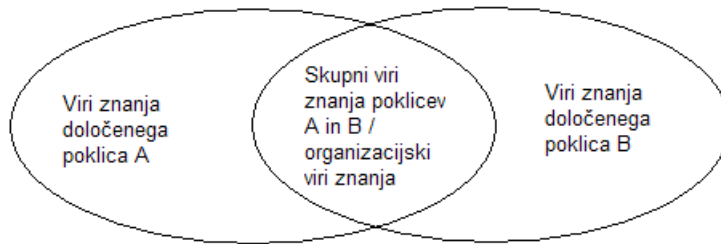
Znanje se po Skyrmeju prenaša na več načinov: skozi deljenje izkušenj ali najboljših praks, skozi dogodke, ki so namenjeni delitvi znanja med različnimi oddelki, skozi vzpostavljanje neformalnih znanjskih mrež (angl. Communities of practice), skozi multifunkcionalne time ali pa organizacijo delovnega prostora.

K tej temi se bom ponovno vrnila v poglavju 5.

2.6. Viri znanja

Viri znanja, navaja Pavlin (2004), so vedno odsev procesov znanja (mogoče bi bilo bolje reči, da so viri znanja odsev procesov kroženja, prenosa, transformacije znanja): eksperimentalno znanje (tacitno znanje, ki ga delimo skozi skupne izkušnje) pridobimo skozi proces socializacije, konceptualno znanje (eksplicitno znanje, ki se izraža skozi podobe, simbole in jezik) skozi eksternalizacijo, sistemsko znanje (sistemizirano in zapakirano eksplicitno znanje) skozi kombinacijo in rutinsko znanje (tacitno znanje, ki je rutinsko in se kaže v dejanjih) skozi internalizacijo. Upravljanje znanja cilja ravno na te vire znanja.

V podjetju so tudi taki viri znanja, ki so skupni večini ljudi, ki delajo na isti temi. Pavlin (2004) pravi, da so po Nonaki ti viri zaupanje, energija, strast, know-how, določena dnevna opravila, organizacijske rutine, kultura in skupne baze podatkov. Skupek posameznikovih virov znanja tvori organizacijsko znanje (glej sliko 2.2).



Slika 2.2: Organizacijsko znanje

Vir: Pavlin, S. (2004): Managing Occupational Knowledge in the Learning Society; Intellectual Capital and Knowledge Management. 5th International Conference of the Faculty of Management Koper. 18-20 November 2004: 267

3. Teoretski koncepti za razumevanje učenja

3.1. Teorija človeškega kapitala

V človeški kapital investiramo, da bi povečali produkcijsko sposobnost posameznika oz. organizacije. Človeški kapital obravnava ekonomsko obnašanje posameznika, prinaša pa koristi v obliki večjega dohodka in produktivnosti. K realizaciji človeškega kapitala pripomore tudi socialni kapital. Članstvo v neki mreži socialnih odnosov lahko poveča znanje posameznika z določenimi informacijami, podatki ali idejami.

Teorija človeškega kapitala pojasnjuje tezo, da za pridobitev izobrazbe vlagamo v človeški kapital. V človeški kapital vlagamo zaradi maksimizacije koristnosti in zaradi pričakovanih donosov.

“Teorija človeškega kapitala pojmuje razlike v zaslužkih in dostopu do boljših položajev kot povračilo za vlaganje v izobraževanje, saj so razlike v produktivnosti rezultat razlik v vlaganjih v izobrazbo in razvoj sposobnosti.” (Spence in Thurow v Ivančič, 1999: 45).

Temeljna ideja te teorije predpostavlja, da je individualna produktivnost odvisna od vlaganja v človeški kapital (Granovetter v Ivančič, 1999: 46). Povračila za vlaganje v izobraževanje in usposabljanje se pridobivajo na konkurenčnem trgu.

Ortodoksna teorija na trgu delovne sile predpostavlja popolno konkurenco in popolno informiranost. Nagrade so proporcionalne individualnim prispevkom k skupni produktivnosti. To teorijo imenujejo tudi model tekmovanja za plače, ker predpostavlja tekmovanje na področju plač na trgu delovne sile (po Thurow, Sørensen in Tuma v Ivančič, 1999:47).

Neoklasična teorija ne predvideva popolne konkurence ampak je uvidela, da na trgu dela obstajajo odkloni, ki preprečujejo popolno konkurenco. Delodajalci niso popolnoma obveščeni o različnih ravneh produktivnosti iskalcev zaposlitve. Iskalci pa so prisiljeni pri iskanju zaposlitve uporabiti vidne indikatorje o značilnostih dela. Posamezne ravni izobrazbe odražajo le nekatere karakteristike, ki so povezane s kasnejšim opravljanjem dela.

Zato je Thurow razvil model konkurence za delovna mesta. Po tem modelu posamezniki tekmujejo na podlagi relativnih stroškov usposabljanja. Ključna predpostavka tega modela je, da je mogoče večino kognitivnih sposobnosti, povezanih z opravljanjem dela, pridobiti šele z usposabljanjem na delu. Trg delovne sile ni samo trg, kjer prihaja do konkurence, ampak je tudi trg usposabljanja, kjer so med posameznike porazdeljene priložnosti za usposabljanje. Ta distribucija temelji na relativnem položaju posameznika v vrsti za zaposlitev in na dejanski porazdelitvi zaposlitvenih priložnosti v gospodarstvu.

Trg delovne sile ni trg, kjer bi za delovna mesta tekmovali ljudje s celovito razvitimi kvalifikacijami, to naj bi bil predvsem trg, kjer naj poteka usklajevanje ponudbe dela, za katero se zaposleni lahko usposablajo, s priložnostmi za usposabljanje. Delodajalci razvrščajo kandidate za zaposlitev glede na stroške usposabljanja. (po Thurow v Ivančič, 1999:48-49).

Značilnosti človeškega kapitala:

1. Naložbe v človeški kapital so dolgoročne in nepovratne.
2. Stopnja tveganja pri teh naložbah je višja kot pri ostalih, zato je tudi kreditni sistem manj razvit.
3. V človeški kapital je ekonomsko učinkoviteje vlagati v mladosti.
4. Človeški kapital se sčasoma razvrednoti, strošek njegove neuporabe pa je večji kot pri drugih oblikah kapitala, za njegovo pridobitev je potrebno vlagati čas.
5. Človeški kapital se razvrednoti, če je brezdelen, ker brezposelnost poslabša pridobljene sposobnosti delavcev.

Becker (1964: 11-28) pojmuje investicije v človeški kapital kot aktivnosti, ki vplivajo na bodoči denarni in psihični dohodek s povečevanjem človeških virov.

Izobraževanje in usposabljanje po njegovem mnenju jasno kažeta učinek človeškega kapitala na zaslužek, zaposlovanje in druge ekonomske dejavnike. Na produktivnost pa poleg izobraževanja in usposabljanja vpliva tudi samo delo. Veliko zaposlenih poveča svojo produktivnost z učenjem novih spretnosti in izpopolnjevanjem starih, medtem ko delajo. Prihodnja produktivnost je lahko izboljšana samo s stroškom za izobraževanje in usposabljanje.

V strošek učenja Becker vključuje vrednost časa in truda zaposlenih, vrednost poučevanja in vrednost opreme in materialov, uporabljenih za poučevanje, ker bi jih lahko namesto za povečevanje prihodnjega outputa uporabili za produkcijo sedanjega outputa.

Sredstva, ki so porabljena za povečanje prihodnje produktivnosti in potreben čas za to, sta delno odvisna od tipa usposabljanja. Becker pravi, da ob predpostavki, da sta trg delovne sile in trg produktov in storitev popolnoma konkurenčna in če v določenem podjetju, ki zaposluje nove delavce, ne bi bilo usposabljanja, bi bila višina plače podjetju dana in bi bila neodvisna od dejanj podjetja. Podjetja posledično odnos med pogoji dela v sedanosti in prihodnosti ne bi skrbel. Delno zato, ker bi bili delavci zaposleni samo za določeno obdobje in delno zato, ker bi bile plače in marginalni produkti v prihodnjih obdobjih neodvisni od trenutnega obnašanja podjetja. Ko podjetje uvede usposabljanje je vzpostavljena povezava med sedanjimi in prihodnjimi prejemki in odhodki. Usposabljanje lahko zmanjša trenutne prihodke in poveča trenutne odhodke, vendar pa bi podjetja lahko profitabilno zagotavljala usposabljanje, če bi bili prihodnji prejemki povečani v zadostni meri oz. bi bili prihodnji odhodki zadosti zmanjšani.

Becker trdi še naslednje: če je marginalni produkt enak plačam v vseh obdobjih, je sedanja vrednost marginalnega produkta enaka sedanji vrednosti plač. "Če bi podjetje zagotavljalo usposabljanje le v začetnem obdobju zaposlitve nekega delavce, bi bili odhodki v začetnem obdobju enaki plačam in stroškom usposabljanja, stroški usposabljanja v drugih obdobjih bi bili enaki plačam in prejemki v vseh obdobjih bi bili enaki marginalnemu produktu" (Becker, 1964; 11-28).

Marginalni produkt bi bil enak plačam v začetnem obdobju samo, kadar bi bil donos usposabljanja enak stroškom. Marginalni produkt je lahko večji ali manjši od plač; tudi donos je lahko večji ali manjši od stroškov. Produktivnost se z usposabljanjem veča. Povečanje bodoče produktivnosti pa implicira stroške usposabljanja.

3.2. Izobraževanje

Izobraževanje je povezano s pridobivanjem znanja, razvijanjem vrednosti in inteligence, uporabi se lahko na vseh področjih življenja posameznika. Izobraževanje je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad. Izobraževanje lahko razdelimo na dva dela.

Ko govorimo o splošnem izobraževanju mislimo na prenos kulturnih obrazcev na ljudi, ki se jih socializira v družbeno življenje. Splošno izobraževanje je usmerjeno na oblikovanje znanj in sposobnosti, ki jih človek nujno potrebuje za življenje. Izobraževanje je vedno bolj pomembno za delo

pa tudi za starejše ljudi. Poudarek je na znanjih, ki niso samo kognitivna, ampak socialna, tacitna, ki jih človek pridobi skozi prakso komuniciranja, timskega dela in nevidnih procesov socializacije.

Ko govorimo o strokovnem oziroma poklicnem izobraževanju pa mislimo na načrten proces razvijanja in posredovanja znanj, sposobnosti, spretnosti in navad, ter pridobivanje delovnih izkušenj, ki jih posameznik potrebuje za strokovno opravljanje določenega poklicnega dela.

Izobraževanje je ciljno usmerjen proces, cilj je osvojiti določena znanja.

Po Schultz (Schultz, 1972) je izobrazba oblika človeškega kapitala: človeškega, ker obstaja kot del človeka, kapital pa je zato, ker je vir bodočih satisfakcij in /ali bodočih dohodkov oziroma obojega).

Po Ivančičevi je (Ivančič, 1999: 36), izobraževanje osrednji dejavnik pojasnjevanja razlik pri dostopu do položajev na trgu dela, ki so povezani z boljšimi nagradami. Ivančičeva izobrazbo razume kot ključni dejavnik mobilnosti v industrijskih družbah.

“Izobraževanje se obravnava kot proces, ki posreduje kvalifikacije, nujne za delo, kvalifikacije pa so potem glavni dejavnik poklicnega uspeha. Z drugimi besedami, hierarhija izobraževalnih dosežkov naj bi predstavljala hierarhijo kvalifikacij posameznikov, medtem ko naj bi bila hierarhija delovnih mest druga takšna hierarhija kvalifikacij.” (Harbison in Mayers, Treiman, Bell v Ivančič, 1999: 36)

Po Schultz je izobraževanje redke razvojne dejavnosti, ki ima ekonomsko vrednost. Za pridobitev izobrazbe so potrebni stroški. Izdatki, ki jih imamo z izobraževanjem, pa so pravzaprav investicija, s katero povečamo kakovost človeškega faktorja, ki ima dva vidika združena pod imenom človeški kapital. Gre pa za pridobljene in prirojene sposobnosti (Schultz, 1972).

Možina (Možina in drugi, 2002) opredeljuje izobraževanje kot pridobivanje potrebnega znanja. Znanje so zanj tiste posameznikove zmožnosti, ki mu omogočajo reševanje raznih problemov. Pravi, da je izobraževanje načrtovan in dolgotrajen proces razvijanja posameznikovega znanja, spretnosti in navad, ki jih lahko uporabi na vseh področjih življenja. Izobraževanje je vnaprej oblikovano in organizirano stanje, v katerem se posameznik uči oziroma sprejema informacije. Možina meni, da je izobraževanje bolj odvisno od potreb in vrednot družbe, učenje pa je širši pojem in je bolj odvisno od posameznikovih potreb in aktivnosti.

3.3. Učenje

Proces učenja ima dva vidika; nekdo poučuje, drugi pa se uči. Tudi cilji učenja so različni. Ekonomisti npr. menijo, da je cilj učenja višja produktivnost posameznika in večji zaslužek tekom njegove delovne kariere v primerjavi s posameznikom, ki se ne izobražuje. O tem sem pisala v podpoglavju 3.1. Cilji pa so lahko zastavljeni tudi drugače, posameznik se uči, zaradi tega, da bi imel prednost pred ostalimi zaposlenimi, posameznik se uči zaradi sebe, in ne zaradi organizacije ali zahtev delovnega mesta. Pri vseživljenjskem učenju gre za pridobivanje znanj, da bi posamezniki lahko sledili tehnološkim in družbenim spremembam, da bi se lahko prilagajali spremembam v osebem življenju in uresničevali možnosti za osebni razvoj.

Tudi vidik države na izobraževanje se razlikuje od vidika tržne organizacije;

"Naložbena logika za človeka je dokaj različna od naložbene logike organizacije in naložbene logike države kot sistema. Namreč, če se lahko vrednost donosa na vlaganja posamezniku še lahko hipotetično oceni ..., pa je vlaganja v izobraževanje posameznikov v organizaciji težko vrednostno oceniti, še težje na ravni države kot sistema. Pri državi gre v glavnem za drugačne premisleke, ko vlaga v izobraževanje prebivalstva ... Države v času izrazitega pomanjkanja delovnih mest mlade generacije raje vidijo v šolah kakor pa na ulici." (Kramberger, 2005).

Možina (Možina in ostali, 2002) definira učenje;

"kot vsako dejavnost, naj si bo namerna ali nenamerna, s katero posameznik spreminja samega sebe. Pri tem pa na posameznika vplivajo okolje in dejavnosti, ki se jih udeležuje ali pa jih spremlja, izkušnje, ki jih prenaša v nova učna izkustva in pa njegova načrtna dejavnost, da učne vire iz okolja medsebojno povezuje in jih prilagaja svojim potrebam, če je to mogoče."

Pravi, da je učenje na ravni skupine višji nivo učenja od tistega na ravni posameznika, saj je posameznik socialno bitje. Skupine so lahko formalne ali neformalne. Formalne skupine so organizirane z namenom izvrševanja določenih nalog in doseganja ciljev.

Z vidika organizacije so bolj pomembne formalne skupine. Njihov dosežek je večji kot je seštevek dosežkov posameznikov. Da bi dosegli čim večje učinke pa mora skupina prerasti v tim, z jasno določenimi in merljivimi cilji. Za to je med člani potrebna odkritost, zaupanje in sodelovanje ter spoznanje medsebojne odvisnosti.

Cilj skupine morajo občutiti kot osebni cilj. Možina meni, da člani tima z usklajenim delovanjem in skupinskim učenjem ustvarjajo kolektivno znanje in povečujejo inovativnost. To se kaže v njihovem znanju in sposobnostih.

Po Možini (v Možina in ostali, 2002) učni procesi organizacije zajemajo tako učenje na ravni posameznikov kot učenje na ravni skupin. Organizacija

podpira in pospešuje pridobivanje znanj in sposobnosti, lahko tudi skozi oblikovanje sistemov in povezav. Ključno je medsebojno sodelovanje zaposlenih. Organizacija skrbi za izboljšanje pogojev učenja s povezovanjem učiteljev in učencev, z boljšim dostopom do podatkov, virov znanja in pripomočkov, ki omogočajo in olajšajo učenje.

Možina (Možina in ostali, 2002) tako definira organizacijsko učenje kot "stalni in dolgoročni proces pridobivanja, razvijanja in prenosa znanj, ki prispevajo k trajnim spremembam vedenja posameznikov v organizaciji, zaradi izboljševanja sposobnosti opravljanja nalog."

3.4. Usposabljanje

Cilj usposabljanja je razvoj znanj, sposobnosti, spretnosti, navad in delovnih izkušenj, ki so domena programov usposabljanja. Usposabljanje na nek način predstavlja vmesno stopnjo med izobraževanjem in delom.

Usposabljanje je načrtovana in sistematična sprememba vedenja, do katere pride na podlagi spreminjanja učnih primerov, programov in upoštevanja napotkov, ki omogočajo posameznikom, da dosežejo potrebno raven znanja, spretnosti in sposobnosti za učinkovito izvedbo dela.

Možina (Možina in drugi, 2002) opredeljuje usposabljanje kot "proces, s katerim razvijamo tiste posameznikove sposobnosti, ki jih potrebuje pri opravljanju natančno določenega dela v okviru določene dejavnosti." Možina navaja Unescovo definicijo po kateri je "usposabljanje postopen razvoj ravnanja, znanja in spretnosti, ki jih mora obvladati posameznik, da lahko ustrezno opravlja določene naloge.

Becker (1964: 11-28) razlikuje med specifičnim in splošnim usposabljanjem.

Specifično usposabljanje pospešuje bodočo produktivnost usposabljanca samo v podjetju, ki zagotavlja usposabljanje, drugo pa pospešuje delavčevo produktivnost ne glede na podjetje, v katerem dela. Blaug (Blaug, 1970: 191-213) citira Oateya, ki pravi, da večja kot je mobilnost delovne sile, bolj je usposabljanje splošno kot specifično.

Blaugu (1970: 191-213) se zdi, da je usposabljanje nejasen termin, ki ga lahko sestavlja učenje iz izkušenj na delu, usposabljanje na delu pod nadzorom starejšega delavca ali pa usposabljanje izven delovnega mesta, ki vključuje formalne programe za usposabljanje, znotraj podjetja. Navaja primere specifičnega usposabljanja, kot so formalni programi orientacije za novo zaposlene delavce, začetna rotacija novih zaposlenih med oddelki,

poskusna obdobja nadzora ipd. Blaug meni, da je očitno, da je pomembnejši pojav splošno usposabljanje. Najboljši primer splošnega usposabljanja pa je formalno izobraževanje.

Številna usposabljanja niso ne popolnoma specifična niti popolnoma splošna, ampak povečujejo produktivnost bolj v podjetjih, ki ga zagotavljajo, tako usposabljanje pa pade pod termin specifično usposabljanje. Ostala usposabljanja povečujejo produktivnost v nekem podjetju vsaj toliko kot v drugem in padejo pod definicijo splošnega usposabljanja.

Becker (1964: 8-11) meni, da pri specifičnem usposabljanju podjetja navadno uporabijo svoje vire za seznanjanje novih zaposlenih z njihovo organizacijo in znanje, ki je tako pridobljeno je oblika specifičnega usposabljanja, saj je produktivnost višja predvsem v podjetju, ki zagotavlja usposabljanje.

Becker (Becker, 1964: 8-11) tudi pravi:

“specifična investicija v človeški kapital so tudi stroški agencij za zaposlovanje, čas za iskanje novih zaposlenih, čas porabljen za intervjuje potencialnih novih kadrov, testiranje in preverjanje referenc in podobno. Gre za investicije, ker vplivajo na produktivnost, specifična investicija pa so zato, ker vplivajo na produktivnost v podjetju, ki išče nove zaposlene, investicije v človeški kapital pa so zato, ker izgubijo svojo vrednost, ko zaposleni prekine delovno razmerje”.

Podjetja poskušajo povečati znanje zaposlenih na različne načine. Izdatki zaradi pridobivanja znanj in talentov zaposlenih je specifična investicija, če ga drugo podjetje ne more uporabiti. Popolnoma specifično usposabljanje je torej tisto, ki nima nobenih učinkov na produktivnost usposabljanca v morebitnih drugih podjetjih.

4. Učeča se organizacija

4.1. Učeča se organizacija

Ljudje v organizacijah se učijo z različnimi nameni, nekateri zaradi tega ker si želijo nadgraditi svoje znanje, drugi zaradi zahtev organizacije oz. delovnega mesta, tretji iz nekih drugih razlogov. Pri tem se združujejo v skupine, na razpolago pa imajo tudi arhivirane eksplicitne oblike znanja. Tisti posamezniki, ki znajo bolje izkoristiti skupinsko delo in arhivirane oblike znanja, imajo prednost pred ostalimi, saj lahko hitreje in z nižjimi stroški pridejo do enakega ali celo boljšega rezultata.

Nepretrgano in organizirano učenje v organizaciji je stalni proces pridobivanja znanja v organizaciji, da bi izboljšali sposobnost in kakovost

izvrševanja poslovnih nalog. Potrebe po učenju določi organizacija, glede na poslovanje in predvidevanje prihodnosti.

Za učečo se organizacijo (po Možina in ostali, 2002) je značilno, da:

- Obvlada hitro širjenje in uveljavljanje tistih znanj, vrednost in strokovnosti, ki prispevajo h končnemu rezultatu in vodijo k postavljenim ciljem.
- Organizacija se mora naučiti opustiti tisto znanje, vrednote in strokovnosti, ki ne prispevajo h končnemu rezultatu.
- Pomembna je sposobnost organizacije, da prepozna potrebe po novem znanju.
- Učenje v organizaciji postaja sestavni del delovnih procesov.
- Zaposleni v organizaciji se zavedajo potreb po znanju.
- Znanje zaposlenim pomeni konkurenčno prednost.
- Zaposleni so vedno bolj motivirani za učenje in pripravljeni sodelovati v procesu pridobivanja znanja, ki se nikoli ne konča.
- V procesu pridobivanja znanja aktivno sodelujejo vsi zaposleni.
- Organizacijo sestavljajo ljudje s svojimi sposobnostmi, ki so kreativni in inovativni, so samostojni in znajo delovati v skupinah, so se sposobni učiti sami in tudi z drugimi.

Bistveno je, da so pridobljena znanja shranjena. Zato organizacija potrebuje bazo znanja, ki je neodvisna od posameznika, presega pa tudi znanje skupin in timov. V taki bazi so shranjene izkušnje preteklih načinov vedenja članov organizacije, kolektivna pravila delovanja, vrednote, običaji. Koncept baze znanja v organizaciji pojasnjuje povezave v sistemu, omogoča zbiranje in shranjevanje delovnih postopkov in ohranja učinkovito upravljanje učenja.

4.2. Intelektualni kapital

4.2.1. Intelektualna lastnina

"Intelektualna lastnina ... se nanaša na vrsto lastnine, ki izvira iz človekovega intelekta oziroma razuma." Intelektualna lastnina varuje intelektualne stvaritve, ki so pravzaprav znanje. Novi podatki in informacije se pridobivajo v procesu intelektualne stvaritve, ki je bistvo inovacijskega procesa. Pretnar (2002) meni, da je "inovacijski proces glavna značilnost sodobnega kapitalizma znanja in na znanju temelječe konkurence." Pravi, da imata besedi znanje in inovacija enak pomen.

Intelektualni lastnini se pripisuje velik pomen za ekonomski sistem v družbi znanja. Thurow (v Pretnar, 2002) pravi "... Z rojstvom tretje industrijske revolucije so strokovna znanja in spoznanja postala edini vir trajnostne dolgoročne konkurenčne prednosti.". Pravi še "Kapitalizem, ki temelji na

znanju, ne bo deloval brez novega sistema, ki bo določil, kdo poseduje ali obvladuje pravice intelektualne lastnine. Kapitalizem zahteva jasne, lahko izvršljive lastniške pravice.”

4.2.2. Intelektualni kapital

Po Možini (Možina in ostali, 2002) je intelektualni kapital sestavljen iz človeškega kapitala (osebno znanje, sposobnosti, opravljanje nalog, motivacija in zadovoljstvo), organizacijskega kapitala (podatki o organizacijskih procesih ipd.) in kapitala poslovnih odnosov (informacije o poslovnih odnosih s kupci, dobavitelji, investitorji, potrošniki, poslovni partnerji ipd.). Znanja, ki izhajajo iz intelektualnega kapitala so zajeta s štirimi vrstami znanja na ravni organizacije: Individualno znanje (v smislu lažjega iskanja informacij, pridobivanja novega znanja in povezave z okoljem), skupinsko znanje (pridobljeno s formalnim in neformalnim povezovanjem v skupine), organizacijsko znanje (učenje pospešuje pretok znanja med organizacijskimi strukturami in procesi) in intraorganizacijsko znanje (vloga učenja je v integraciji znanja znotraj in zunaj organizacije).

Razlike med knjigovodsko vrednostjo podjetij in njihovo dejansko tržno vrednostjo obstajajo povečini zaradi intelektualnega kapitala. Gre za vsoto skritih vrednosti in potencialov organizacije, ki so najpomembnejši vir primerjalnih prednosti. Koncept intelektualnega kapitala (po Ross, 2000) vključuje upravljanje in merjenje znanja ter drugih neopredmetenih sredstev. Intelektualni kapital lahko merimo s pomočjo Tobinovega količnika, ki prikazuje razmerje med tržno (TV) in knjigovodsko (KV) vrednostjo podjetja, pri čemer je mogoče knjigovodsko izmeriti precej natančno, razliko do tržne pa lahko merimo z uravnoteženimi sistemi kazalnikov. Pri tem se lahko pojavi problem špekulacij z delnicami nekega podjetja, ki neupravičeno dvigujejo njegovo tržno vrednost.

4.3. Socialni kapital

Socialni kapital obravnava mreže in odnose, ki so prisotni znotraj teh donosov, pa tudi norme in zaupanje. Socialni kapital težko merimo, saj ko govorimo o socialnem kapitalu mislimo na navade, vrednote, participacijo, zaupanje, vezi med posamezniki ipd.

Socialni kapital pravzaprav nima splošno sprejete definicije. Če sledim Adler in Kwonu (2000) lahko delimo definicije socialnega kapitala na tiste, ki se osredotočajo na zunanje povezave med akterji, tiste, ki se osredotočajo na notranje povezave med akterji (znotraj neke skupine) in tiste definicije, ki so nevtralne (združujejo prve in druge definicije).

Prva skupina definicij razlaga, zakaj so nekateri posamezniki in podjetja na trgu uspešni oziroma zakaj niso. Adler in Kwon (2000) menita, da je njihov uspeh odvisen od vezi med posamezniki v socialnih mrežah odnosov. Socialni kapital je dobrina, ki prinaša koristi, posamezniki ga pridobivajo s pomočjo odnosov z drugimi osebami. S pomočjo socialnega kapitala lahko uporabimo svoj finančni in človeški kapital.

Druga skupina definicij, po Adler in Kwonu (2000), razlaga, da vezi znotraj neke skupine pripomorejo k dosegu kolektivnih ciljev te skupine. Socialni kapital pomaga posameznikom pri reševanju kolektivnih problemov; je vsak vidik neformalne družbene organizacije, ki prispeva k večji produktivnosti. Socialni kapital je sposobnost ljudi, da delujejo skupaj v neki skupini oziroma organizaciji za dosego skupnih ciljev. Rezultat, ki ga daje socialni kapital je zaupanje in so socialne mreže.

Tretja skupina definicij pa poudarja spontane odnose med posamezniki oziroma akterji, ki sodelujejo pri pridobivanju znanj in spretnosti, ki podjetjem dajejo konkurenčno prednost na trgu. Gre za mrežo socialnih odnosov, ki vplivajo na posameznikovo obnašanje in posledično na ekonomsko rast. (glej Adler in Kwon, 2000)

Socialni kapital posameznika je tista njegova značilnost, ki mu omogoča privatne koristi iz interakcij z drugimi posamezniki. Človeški kapital brez socialnega kapitala prinaša manjše koristi za produktivnost. Uspešnost posameznikov in skupin je odvisna od uspešnega izkoriščanja socialnega kapitala, saj sodelovanje posameznikov v socialnih mrežah in s skupnim sodelovanjem za dosego ciljev v kombinaciji z zaupanjem omogoča večjo produktivnost.

Socialni kapital lahko ločimo na strukturalni socialni kapital, ki se nanaša na vrednote, pravila in procedure obnašanja, ki omogočajo skupno delovanje posameznikov in uspešno izmenjavo informacij, pa tudi dobro komunikacijo znotraj te skupine. Kognitivni socialni kapital pa se nanaša na zaupanje, skupne vrednote in norme ter prepričanja, ki se pri posamezniku oblikujejo spontano. Management bi moral te skupne norme in vrednote zaposlenih v delovnih skupinah razvijati in spodbujati.

5. Upravljanje znanja

5.1. Uvod

Upravljanje znanja je mogoče izraziti z načrtovanjem, organiziranjem, vodenjem in nadziranjem znanja, izkušenj in spretnosti. Upravljanje z znanjem je vključeno v vsa področja managementa. Cilj upravljanja je ustvariti znanje in ga mrežno povezati.

Vendar od kod sploh potreba po upravljanju znanja? Z globalizacijo podjetja ne tekmujejo več samo na domačem tržišču ampak se je trg na katerem podjetja poslujejo in tekmujejo, razširil na vse države razvitega sveta. Razvoj sodobne informacijske tehnologije, ki omogoča poslovanje podjetjem širom sveta, je prisilil podjetja v iskanje dolgoročne in primerljive konkurenčne prednosti. Tako konkurenčno prednost pa lahko podjetja dosežejo le z znanjem. Ko so podjetja razumela, da je za njihov obstoj ključno znanje, so se pojavile tudi težnje po upravljanju takega znanja.

Gamble in Blackwell (2001: 10) podajata nekaj konkretnih razlogov za nastanek potrebe po upravljanju znanja:

- Porast tekmovalnosti in pomena inovacij.
- Tekmovalnost organizacij na podlagi znanj in skrajšanja razpoložljivega časa.
- Zmanjšanje obsega delovne sile¹.
- Potreba po obvladovanju naraščajoče kompleksnosti.
- Spremembe, ki so povzročile pomanjkanje določenih znanj.
- Potrebe po vseživljenjskem izobraževanju.

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 (1995) navajata pet bistvenih pogojev;

- Najprej se določi organizacijsko vizijo in skladno s tem definira katera znanja bodo najbolj potrebna za doseganje obstoječe vizije.
- Posamezniki morajo imeti določeno avtonomijo pri svojem delu, saj so tako bolj motivirani za raziskovanje in osvajanje novih znanj.
- Organizacija naj omogoča kreativni kaos v smislu prizadevanj po opuščanju rutin, postavljanju ambicioznih ciljev ipd
- Pomembna je tudi široka dostopnost do informacij vsakemu posamezniku v organizaciji, kar omogoča uspešno spopadanje z vsakodnevnimi nalogami.
- Organizacija pa naj bi kljub pritiskom kompleksnega okolja težila k ohranjanju svoje raznolikosti.

¹ Začetni poskusi pridobivanja konkurenčne prednosti s t.i. 'downsizing-om' niso obrodili dolgoročnih sadov. Podjetja so odpuščala delavce, breme njihovega dela pa je padlo na ramena tistih zaposlenih, ki so v podjetju ostali.

5.2. Strategije upravljanja znanja

Choo meni, da je bistveni izziv upravljanja znanja, da se organizacije naučijo kreirati organizacijske strategije, strukture in sisteme tako, da lahko dejansko uporabijo pridobljeno znanje za inovacije in prilagoditve spremembam na trgu. (<http://choo.fis.utoronto.ca>, 2005)

Po Možini (Možina in ostali, 2002) je strategija upravljanja znanja:

"Organizacijska strategijo v širšem smislu pojmuje kot splet namenov, usmeritev, načrtov, programov, akcij, odločitev, lokacij, virov za doseg ciljev organizacije. V ožjem smislu besede pa strategija pomeni odločitvena pravila, ki se uporabljajo pri izbiri kombinacij, ki so vodstvu na voljo ... Strategija je vsaka možna poslovna usmeritev, ki obeta, če bo uresničena, da bomo dosegli planske cilje."

Možina (2002) členi strategije in pravi, da je defenzivna strategija usmerjena v zadovoljevanje ozkih tržnih vrzeli in uporablja orodje, kot sta cenovna politika ali kakovost. Inovativna strategija je prilagodljiva, pogoj pa je decentralizacija. Inovacije so merilo za hiter vstop. Pri analitični strategiji nastajajo poslovne odločitve na podlagi analiz preteklih izkušenj, kar izključuje verjetnost večjih tveganj in napoveduje predvidljiv izid. Reakcijska strategija ni konsistentna, gre za kratkoročna ukrepanja glede na intenzivnost izzivov v okolju. Je zelo prilagodljiva, odziva se hitro. Možina nadalje členi strategije ravnanja z ljudmi na razvojno, nadzorno, administrativno in preiskovalno.

Strategija znanjskega upravljanja po Nonaka, Toyama in Byosiere (Nonaka, Nishiguchi, 2001), določa katera znanja posamezna organizacija potrebuje in na kakšen način bo do tega znanja prišla oz. ga razširila v organizaciji. Gre za:

- prepoznavanje znanja
- prepoznavanje virov tega znanja
- odločanje kdo potrebuje določene informacije in kako bo do njih prišel
- odločitev o tem kdo bo izvedel zastavljeno strategijo

Strategijo znanjskega upravljanja sestavi vodstvo s strokovnjaki odgovornimi za upravljanje znanja v organizaciji. Vodstvo jim svetuje o potrebnem tipu znanja in skrbi, da je upravljanje znanja skladno s poslovno strategijo. (Nonaka, Nishiguchi, 2001)

Choo in Bontis (2002: 16) menita, da ogrodje strateškega upravljanja znanj sestavljajo štiri ravni: organizacijski procesi znanja, intelektualni kapital, osredotočanje na znanje in strateški vzvodi. Pravita da "organizacija vrednost

ustvarja iz tistega, kar se nauči iz organizacijskih procesov ustvarjanja, prenosa in uporabe znanja.” Znanje se po njunem, ob določenih pogojih, ustvarja s pomočjo timskega dela, tacitnega znanja in raziskav.

Prenos znanja je omogočen s pomočjo kodifikacije, ponavljanja in združevanja različnih oblik in vrst znanj. S pomočjo uporabe pridobljenega znanja pa organizacija bistveno povečuje intelektualne prednosti pred tekmeci.

Choo in Bontis navajata, da strateške vzvode predstavljajo številni procesi, kot so:

- Kodifikacija znanja za pospeševanje razprševanja znanja
- Prenos znanja in učenje s pomočjo skupin v podjetju
- Ustvarjanje ustreznih pogojev za nastajanje novih znanj
- Pospeševanje ustvarjanja znanj in deljenje tacitnih znanj zaposlenih
- Upoštevanje stroškovnega vidika pri odločanju za eksterni prenos znanja
- Nova opredelitev pomena vodenja v prid učenja in inovacij
- Merjenje, vrednotenje in upravljanje intelektualnih prednosti podjetja (2002: 17)

Pavlin (Pavlin, 2004) meni, da je nešteto možnosti, da identificiramo prakso upravljanja znanja, saj skoraj ni strategije, ki ne bi na en ali drug način temeljila na znanju. Številni avtorji, med drugimi tudi Nonaka in Takeuchi, kot navaja Pavlin, pri strategijah upravljanja z znanjem izpostavljajo, da sta kodifikacija in dekodifikacija znanja najbolj pogosta strateška okvirja. Največkrat kodifikacija pomeni, da organizacije dajejo podatke na intranet, dekodifikacija pa pomeni usposabljanje ali deljenje znanja med zaposlenimi. Lundvall (v Pavlin, 2004), pa se osredotoča na tri glavne strategije znanja: ‘zaposlovanje in odpuščanje’, ‘grajenje internih sposobnosti’ in ‘grajenje omrežij in zavezništev’. Gamble in Blackwell (v Pavlin, 2004), pa opisujeta številne druge strategije, kot so učenje od strank, prenos najboljših praks, dostop do just-in-time informacij ipd. Po Pavlinovem (2004) mnenju je eden od najbolj originalnih konceptov upravljanja znanja Wengerjev, ki pravi, da so to ljudje, ki delajo na isto temo vendar ne na isti nalogi. Pavlin navaja še druga orodja, kot so rumene strani, intranet programi in različni programski paketi in orodja.

5.3. Dejavniki upravljanja znanja

Okolje	Organizacija	Posameznik
Spremembe	Kultura	Motivacija
Tržna struktura	Komunikacija	Vrednote
	Spremembe informacijske tehnologije	
	Velikost	

Upravljanje znanja

5.3.1. Organizacijska kultura

Vseživljenjsko izobraževanje postaja nujnost, ki mora preiti v naš življenjski slog, saj šolsko in poklicno znanje ne zadoščata več. Pri doseganju organizacijskih ciljev mora sodelovati cela organizacija, v pomoč pa je lahko ustrezna delovna kultura oz. organizacijska kultura, ki pušča posameznikom odprte vse komunikacijske kanale, daje ustrezno stopnjo zaupanja med delavci in spodbuja rast socialnega kapitala. Organizacijska kultura, ki spodbuja posameznike, da si želijo več, da bi znali in vedeli več, razvijali svoje sposobnosti in jih udeležili pri delu.

Ko govorimo o organizacijski kulturi, mislimo na skupne vrednote, izkušnje in skupne cilje zaposlenih. Glavni element organizacijske kulture je zaposlovanje, saj lahko močno vpliva nanjo.

Znanju prijazna organizacijska kultura je najpomembnejši pogoj za izvajanje projektov upravljanja znanja. Zaposleni se vedejo v skladu z organizacijsko kulturo. Če management upošteva teorijo Y po McGregorju² (Možina in ostali, 2002), v organizacijsko kulturo vnaša prepričanje o sposobnosti delavcev in njihovi želji, da prispevajo k uresničevanju organizacijskih ciljev. Tak management išče možnosti za oblikovanje dela, pri katerem bi bili delavci lahko bolj inovativni.

² Teorija X po McGregorju: Management nima zaupanja v znanje, spretnosti, sposobnosti in pripravljenost za delo delavcev.

Teorija Y po McGregorju: Ljudje so sposobni in pripravljeni vsestransko prispevati k uresničevanju organizacijskih ciljev. Management jim mora to omogočiti.

Organizacija mora ustvariti okolje, v katerem bo učenje ter osebno in profesionalno napredovanje zaposlenih omogočeno in olajšano. Management mora, z nagrajevanjem deljenja znanj med sodelavci, zaposlenim pojasniti, da deljenje znanja s sodelavci ne bo zmanjšalo vrednosti, ki jo imajo za organizacijo kot celoto. Dodam naj, da morata biti strategija upravljanja znanja in organizacijska kultura usklajeni. Managerji znanja morajo določiti smernice in način pridobivanja, shranjevanja in deljenja znanja v skladu z obstoječo organizacijsko kulturo.

5.3.2. Zaupanje

Zaupanje se razvije v medsebojnih odnosih med posamezniki. Gre za to, da so posamezniki prepričani o tem, da lahko drugim posameznikom zaupajo in da so drugi posamezniki zanesljivi. Zaupanje zahteva vero v drugega in odseva kvaliteto medsebojnega odnosa. Za normalno delovanje izmenjave znanj in informacij, in sploh za uspešno komunikacijo in sodelovanje med zaposlenimi, mora obstajati vsaj najmanjša možna stopnja zaupanja med njimi. Z večanjem zaupljivosti med posamezniki se večja tudi kvaliteta sodelovanja med njimi.

Le vodstvo, ki zaupa svojim delavcem prelaga odgovornost in odločanje na nižje organizacijske ravni v podjetju. Organizacija dela je tako bolj fleksibilna. Odsotnost zaupanja lahko nadomesti le sistem formalnih pravil in regulacij.

5.3.3. Komunikacija

Eden od ključev do uspeha organizacije je tudi komunikacija. Brez komunikacije med zaposlenimi, ni mogoče njihovo sodelovanje. S komunikacijo si izmenjujemo izkušnje, informacije, pa tudi znanje. S komunikacijo se sporazumevamo in debatiramo. Neuspešna komunikacija lahko vodi v zmanjševanje delovne uspešnosti ali celo v delovno neuspešnost. Komunikacija utrjuje formalno organiziranost podjetja in vzpostavlja medsebojno zaupanje.

Komunikacija mora biti dobra na vseh ravneh; horizontalno (med sodelavci znotraj neke skupine), vertikalno (med nadrejenimi in podrejenimi) in mednivojsko (med različnimi delovnimi skupinami in oddelki).

Komunikacijske mreže lahko primerjamo s socialnimi mrežami, ki so vezi med akterji v nekem socialnem sistemu. Pravzaprav so komunikacijske mreže vrsta socialnih mrež v podjetju, na katerih temeljijo izmenjave informacij in znanja med zaposlenimi. Vezi znotraj teh mrež pa omogočajo dostop do

informacij, ki prispevajo k hitrejšemu sprejemanju odločitev in reševanju problemov, posledično torej na večjo produktivnost.

Še posebno so lahko koristne oblike neformalnega komuniciranja. Informacije se tako lahko hitro širijo med zaposlenimi, včasih tudi mimo vodstva. Vodstvo lahko ujame del informacij. Gre za informacije, ki dajejo vpogled o mnenju zaposlenih o določenih organizacijskih problemih. Vendar pa je pogoj za to zaupanje med zaposlenimi.

5.3.4. Teorije motivacije

Po Svetliku (Možina in ostali, 2002: 180-184) lahko s primernim oblikovanjem dela povečamo motivacijo delavcev za delo in s tem izboljšamo delovne dosežke in povečamo zadovoljstvo delavcev. Zadovoljen delavec je mnogo bolj dovzeten za motivatorje s katerimi ga spodbujamo k delu. Iz tega sledi, da je motiviranost delavcev ključna za uspešno upravljanje znanja. Zveze med oblikovanjem dela in delavno uspešnostjo in zadovoljstvom z delom pojasnjujejo teorije motivacije.

Abraham Maslow se je osredotočil na proučevanje hierarhije motivov oz. 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). Njegova teorija kljub slabostim še vedno aktualna (ne upošteva npr., da se določene potrebe lahko pojavijo istočasno, tudi predpostavka o vrstnem redu zadovoljevanja potreb ne drži vedno).

Frederick Herzberg je raziskoval kateri dogodki povzročajo največje zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo. Največje zadovoljstvo povzročajo notranji dejavniki, kot so npr. delovni dosežki, priznanje za opravljeno delo, delo samo po sebi ipd. Največje nezadovoljstvo pa je povzročilo odsotnost t.i. zunanjih dejavnikov, kot so npr. ustrezna politika in upravljanje v organizaciji, ustrezno vodenje, dobri odnosi z nadrejenimi in sodelavci, dobre delovne razmere, plače ipd.

Herzberg je razvil teorijo o dejavnikih v organizaciji, ki motivirajo (motivatorji) ali pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva (higieniki). Odsotnost motivatorjev ne povzroča nezadovoljstva, prisotnost higienikov pa ne povečuje zadovoljstva nad normalno raven. Torej, če nam uspe v delovno okolje organizacije vnesti motivatorje, bodo delavci zadovoljni oz. bomo preprečili nezadovoljstvo, če nam uspe vnesti higienike. (po Možina in ostali, 2002: 180-184)

Victor Vroom je skušal odgovoriti na vprašanje ali posamezniki vedno iščejo zadovoljstvo v delu, tako da hkrati dosežajo tudi dobre delovne rezultate. S to problematiko se ukvarjata tudi Lawler in Porter (Možina in ostali, 2002: 180-184).

Vroom 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 nagrajevanje znanja, višja plača, osebno zadovoljstvo. Cilji organizacije in posameznika morajo biti usklajeni, saj se le tako lahko dosežajo in razvijajo (Vroom, 1967)

5.3.5. Informacijska tehnologija

Pogoj za uspešno delovanje upravljanja znanja je tudi informacijska tehnologija. Pomembno je vedeti, da informacijska tehnologija sama po sebi še ne zagotavlja uspešnega prenosa znanja, je zgolj sredstvo, orodje s katerim lahko učinkovito upravljamo s pridobljenim znanjem. Vsekakor pa se za nakup informacijske tehnologije ali za posodobitev informacijske tehnologije ne moremo in ne smemo odločiti, preden se odločimo katero znanje je za organizacijo ključno, kdo in kdaj potrebuje katero znanje, na kakšen način bomo prišli do tega znanja ipd. Z drugimi besedami, ločiti moramo organizacijsko in tehnično plat upravljanja znanja.

Zavedati se moramo, da je potrebno za informacijsko podporo upravljanju znanja za to zagotoviti zadostna finančna sredstva. Ob tem so seveda v prednosti večja podjetja, ki imajo navadno na voljo tudi več finančnih sredstev. Res pa je, da je tudi potreba po upravljanju znanja večja v večjih podjetjih. Večje kot je podjetje, večja je raznovrstnost in specializiranost znanj, s tem pa je tudi večja potreba po upravljanju teh znanj.

Poleg finančnih zagotovitev zadostnih finančnih sredstev, je potrebno poznati (vse) prednosti, ki jih omogoča sodobna informacijska tehnologija. Vstopna točka za uvajanje informacijske tehnologije z namenom upravljanja znanja, naj bi vsekakor bil oddelek za kadrovske vire. Kadrovski oddelek naj bi managerjem organizacije tudi predstavil projekt informacijske podpore za upravljanje s kadri in njihovim znanjem, podal tehtne argumente, ki so podlaga za njihovo odločitev oz. izboru najbolj ustrezne informacijske tehnologije. Izbira prav gotovo ni enostavna, pre nagljenost pri izbiri pa lahko povzroči težave, saj tehnologija, ki je za eno organizacijo primerna, lahko v drugi organizaciji predstavlja neprimerno rešitev in / ali jo celo ovira pri delovanju. Zato je usklajenost nove informacijske tehnologije z obstoječim

sistemom informacijske tehnologije v organizaciji, nujno potrebna, da bi zagotovili njeno nemoteno delovanje.

Informacijska tehnologija daje podporo managerjem znanja z osnovnimi podatki o zaposlenih in organizaciji (kadrovska evidenca zaposlenih, organizacija podjetja s podatki po organizacijskih enotah, sistematizacija delovnih mest, šifranti za nemoteno delovanje informacijske aplikacije), nudi pa tudi dodatne prednosti (pregled nad izobraževanji in izobraževalnimi dosežki, evidence o pridobivanju kadrov, letni pogovori z zaposlenimi, samostojno planiranje in vpisovanje odsotnosti zaposlenih, osebne strani z osebnimi in zasebnimi podatki zaposlenih, opomniki o pomembnih datumih zaposlenih ipd.)

(<http://www.src.si/izdelki/ehrm/default.asp>, 2005).

Gamble in Blackwell (2002: 164) navajata idealne karakteristike elektronskega omrežja za celotno podjetje:

- Prenos informacij med posamezniki mora biti izveden v čim manjšem številu korakov, da bi zagotovo preprečili komunikacijske šume
- Dostop do sistema mora biti omogočen vsem zaposlenim
- Sodelovanje mora biti omogočeno vsem zaposlenim
- Sistem mora biti dostopen iz katerekoli lokacije, 24 ur na dan
- Sistem mora biti prijazen do uporabnika
- Sistem mora omogočiti prevoz v več jezikov
- Sistem mora samodejno poskrbeti za posodobitev

5.4. Delavec, ki poseduje znanje in znanjsko delo

Ključna značilnost nove ekonomije znanja, kot jo imenuje Drucker (Drucker, 1992) je delavec, ki poseduje znanje. Delavec, ki poseduje znanje je navadno precej bolje plačan od fizičnega delavca, ima večjo varnost delovnega mesta. Drucker pravi, da je znanje že postal glavni strošek Ameriške ekonomije, dodaja pa, da je znanje tudi glavna investicija in glavni produkt napredne ekonomije, pa tudi sredstvo za preživljanje največje skupine v populaciji. Znanje je ključni dejavnik mednarodne ekonomske moči neke države.

Znan je problem t.i. 'bega možganov', ko izobraženi ljudje iz neke države migrirajo v drugo državo, ker imajo tam pač boljše pogoje dela. Drucker meni, da ekonomije, v katerih je velika migracija izobraženih ljudi, niso zadosti 'utemeljene na znanju', da bi se lahko razvijale, tekmoval. Znanje, in ne znanost, je postalo temelj moderne ekonomije. Pomembno je sistematično in ciljno iskanje informacij in njihova sistemska aplikacija.

Drucker meni, da obstaja močna korelacija med rastjo in konkurenčnostjo ekonomije, in številom populacije, ki se šola po 15 letu starosti.

Drucker (v Drucker, 1992) našteva značilnosti ekonomije znanja.

- Znanjsko delo ne vodi k temu, da bo delo 'izginilo'. Drucker meni, da tipični delavec v ekonomiji znanja – delavec, ki poseduje znanje, dela vedno več in da je vedno večja tudi potreba po delavcih z znanjem.
- Znanje ne izključuje spretnosti. Ravno nasprotno, meni Drucker, znanje hitro postaja osnova za spretnost. Znanje brez spretnosti ni produktivno, produktivno postane samo takrat, ko je znanje uporabljeno kot osnova za spretnost. Znanje pa izkoreninja nepotrebno vajeništvo. Znanje kot temelj omogoča ljudem, da se hitro naučijo in odučijo. Omogoča jim, da postanejo tehnologi, ki lahko uporabijo znanje, spretnosti in orodja za delo. Drucker meni, da je za intelektualce znanje tisto, kar je zapisano v knjigi. Pravi, da je tisto, kar je zapisano samo informacija, če ne samo podatek. Šele ko so informacije uporabljene, postanejo znanje. Znanje obstaja samo, ko je uporabljeno za opravljanje dela. Pomembna je domišljija in spretnost tistega, ki ju uporablja in ne novost informacije.
- Znanje predstavlja pravo revolucijo v produktivnosti dela in v delu delavca. Največji vpliv znanja se kaže v spreminjanju družbe, namesto vnaprej določenih poklicev ima posameznik nešteto možnosti. Danes lahko posameznik počne skoraj karkoli hoče in uporablja katerokoli znanje, in živi dobro. Dostop do izobrazbe je pravica, že od rojstva pa imamo svobodo do izbire.
- Znanjske možnosti obstajajo v prvi vrsti v velikih organizacijah. Čeprav je premik k znanjskemu delu omogočil nastanek velikih modernih organizacij, je nastanek teh organizacij ustvaril zaposlitvene možnosti za znanjskega delavca. Danes obstajajo priložnosti za znanjsko delo v glavnem za ljudi, ki delajo znotraj organizacij, kot člani timov ali sami.

Drucker (Drucker, 1992) pravi, da delavec, ki poseduje znanje ni navaden podrejeni, da bi mu drugi lahko govorili kaj naj počne. Ravno nasprotno, plačan je za uporabo svojega znanja, svojo presojo in odgovorno vodenje. Tudi sam ima nadrejenega, ki ga potrebuje, da bi bil produktiven. Vendar je njegov nadrejeni manager, ki planira, organizira, integrira in meri delo delavcev z znanjem, ne glede na vrsto dela oz. njihove specializacije. Delavec, ki poseduje znanje je kapitalist in hkrati odvisen od svojega dela. Odvisen je od svoje plače, upokojitvenih ugodnosti in zdravstvenega zavarovanja, odvisen je od plačila. Delavec, ki poseduje znanje je delojemalec, kljub temu, da v današnji družbi ni več delodajalcev, so samo managerji.

Delavec, ki poseduje znanje se zaveda, da je odvisen od organizacije glede dostopa do dohodka in priložnosti, in da brez svoje investicije, ne bi imel dela. Zaveda pa se tudi, da je organizacija enako odvisna od njega. Skriti konflikt med tem, kako se delavec, ki poseduje znanje vidi – kot profesionalc, in med družbeno realnostjo, v kateri je povišan in dobro plačan naslednik včerajšnjega usposobljenega delavca. Ta konflikt bo po Druckerjevem mnenju skozi leta postajal vedno bolj oster in očiten. Ta konflikt zahteva upravljanje znanja delavcev. Morali se bomo naučiti upravljati delavca, ki poseduje znanje zaradi produktivnosti, zadovoljstva, dosežka in statusa. Dati mu moramo zadosti veliko zadolžitev, da mu bo v izziv in mu dovoliti, da jo izvaja kot profesionalc.

Drucker meni, da ne glede na to, kako dobro opravimo nalogo upravljanja delavca, ki poseduje znanje, bodo njegov status, funkcija in položaj v moderni družbi centralen problem.

Drucker (Drucker, 1992) razlaga, da je do znanjskega dela prišlo zaradi podaljševanja delovnega življenja. Ker se je življenjska doba posameznikov dvigovala, se je dvigovala tudi njihova delovna doba. S podaljševanjem delovne dobe, pa se je povečala tudi zaloga kapitala (letni zaslužek delavca pomnožen s številom let dela). Ljudje so se začeli izobraževati in vedno dlje ostajajo v izobraževalnih programih. S tem, ko zavlečejo čas začetka dela, si povečajo zaslužek do konca svojega življenja. Za posameznika je tako racionalno, da se izobražuje dlje. Ker je večina ljudi danes izobraženih, je bilo za njih potrebno najti znanjska delovna mesta. Ker znanjskih delovnih mest ni bilo, jih je bilo potrebno ustvariti. Taki delovno mesto zahteva večjo plačilo, večje možnosti, ponujati mora kariero. Na znanjskem delovnem mestu človek ne dela z rokami ampak z mislimi. Če delavcem z znanjem, ne bi mogli ponuditi znanjskega dela, pravi Drucker, bi bila danes stopnja nezaposlenosti in nezaposljivih ljudi zelo visoka. Z večanjem stopnje izobrazbe, se večajo tudi pričakovanja organizacij, zato za isto delovno mesto kot pred leti, sedaj najemajo ljudi z višjo stopnjo izobrazbe kot pred leti. Če pa hočemo doseči, da bodo delavci z znanjem zares produktivni, jim moramo ponuditi prava znanjska dela.

V svojem novejšem delu 'Managing the nex society' (2002) pa Drucker poudarja, da izkoriščanje delavcev z znanjem ne bo učinkovalo, saj bodo ti delavci hoteli imeti svoj delež pridobljenega imetja podjetja. Ker bo konkurenčnost podjetij temeljila na dobrih delavcih z znanjem, bo za podjetja glavno, da bo znalo privabiti, obdržati in motivirati delavce z znanjem. Delavci z znanjem bodo postali enakovredni, ne bodo več samo zaposleni ampak partnerji.

Zaradi enakovrednega položaja pa bodo morala podjetja ustvariti kulturo samoocenjevanja. Zaposleni si bodo med seboj pomagali, saj v podjetju obstaja primerna organizacijska kultura.

Vsak delavec bo moral odgovoriti na tri ključna vprašanja;

- kaj so njegove vrline in kaj mora izboljšati,
- kaj naj podjetje pričakuje od njega in v kolikšnem času in
- katere informacije ima in katere potrebuje, da bo uspešno opravil svoje delo.

Značilnosti delavcev z znanjem, ki bistveno vplivajo na organizacijske dejavnosti so (Nadoh, 2005):

- Avtonomnost

Običajno gre za visoko izobražene, kompetentne in specializirane zaposlene, pripisuje se jim več odgovornosti in daje večjo stopnjo avtonomnosti pri delu.

- Participacija

Raziskovalci so ugotovili, da je med pomembnimi dejavniki, ki spodbujajo in motivirajo zaposlene z znanjem tudi participacija pri organizacijskih odločitvah. Drugi pa pravijo, da delavci z znanjem ne pripisujejo toliko pomena sodelovanju pri organizacijskem in managerskem odločanju, pač pa finančni udeležbi in sodelovanju na individualni ravni. Participacija je eden od dejavnikov, ki motivira zaposlene in vpliva na njihovo pripadnost organizaciji.

- Netradicionalno nagrajevanje

V osnovi jih ne zanima le zaposlovanje z visokimi denarnimi nagradami, stalnost zaposlitve in druge ugodnosti. Cenijo finančno nagrajevanje in profesionalno potrjevanje. Organizacija zadovoljuje njihove potrebe z znanjem po samoaktualizaciji, uveljavitvi znotraj organizacije, sodelovanju pri odločitvenih procesih, hitremu razvoju kariere ipd.

- Netradicionalni odnosi

- Delavci z znanjem ne pristajajo več na klasične odnose pod in nadrejenosti, kjer je sodelovanje sicer dobro razvito in temelječe na medsebojnem zaupanju, ni pa popolnoma uravnovešeno pri sodelovanju pri odločanju.

Nadohova (2005) pravi, da proces komuniciranja delavcem z znanjem ponuja kontekst za učenje, uporabo in prenos znanja. Socialne interakcije jih spodbujajo pri inovativnosti in nudijo okvir za vzdrževanje stikov s profesionalnimi skupinami.

Bhatt (v Nadoh, 2005) navaja, da med dejavniki, ki vplivajo na uspešnost upravljanja znanja, se 10% nanaša na vodenje tehnologije, 20% na

organizacijske procese, 70% pa predstavljajo človeški viri. Tudi Štebe in Mesner Andolškova (v Nadoh, 2005) ugotavljata, da je eden od najvplivnejših elementov upravljanja znanja dobro organiziran sistem organizacijskega komuniciranja, ki poteka v več smeri in je individualno in kolektivno organiziran.

Nadohova (2005) pravi, da narava znanjskega dela zahteva nenehno sodelovanje v timih, na projektih. Preko tega pa se pravzaprav omogoča ustvarjanje, raba in prenos znanja. Posebnost organizacijskega komuniciranja pa je prav v večplastnosti, razpršenosti in intenzivnosti, ki prispevajo k oblikovanju celotnega spektra dejavnosti.

5.5. Opredelitve upravljanja znanja

Preden podam definicije upravljanja znanja različnih avtorjev, ki se ukvarjajo z raziskovanjem upravljanja znanja, menim, da je poleg definicij znanja, potrebna tudi definicija pomena upravljanja oz. managementa. Zakaj sedaj govorim o managementu znanja? Upravljanje znanja ali knowledge management, kot bi rekli v angleščini, lahko prevedemo tudi kot management znanja, nekateri avtorji zagovarjajo izraz management znanja, saj je:

"izraz upravljanje bolje uporabljati, ko govorimo o podjetju, ki ga upravljajo lastniki, skupščine delničarjev in podobno, medtem ko management ali vodenje uporabljamo, ko mislimo o dejavnostih v organizaciji, ko vodimo in usklajujemo razne dejavnosti med posameznimi področji dela v oddelku oziroma podjetju." (Možina in ostali, 2002).

Vendarle je meni bolj pri srcu izraz upravljanje znanja, saj niso samo managerji tisti, ki lahko znanje upravljajo. Vodenje upravljanja znanja lahko npr. prevzame kadrovski oddelek, predvsem pa je vsak posameznik odgovoren za pridobivanje, shranjevanje in posredovanje svojega znanja. Ali kot pravita Choo in Bontis (2002: 15-19) "upravljanje znanja naj bi bilo prisotno na vseh ravneh in ne samo na ravni top managementa."

5.5.1. Management

Možina (Možina in ostali, 2002) definira management kot "planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji, s tem v zvezi pa tudi vseh nalog in dejavnosti, ki jih zaposleni opravljajo."

Giseri (v Styhre, 2003) definira management kot hibriden koncept, ki predstavlja različne procese, dogodke in lastnosti. Boje, Gephart in Thatchenkery (v Styhre, 2003) pa definirajo management kot "aktivnost socialnih akterjev in njihove intervencije v organizirane človeške procese, še

posebno aktivnosti akterjev, ki imajo formalen status, ki daje legitimno avtoriteto za usmerjanje in koordiniranje obnašanja drugih socialnih akterjev."

Jacques (v Styhre, 2003) pravi, da znanje v managerski disciplini ni organizirano po obrti ali spretnosti. Krogh, Ichijo in Nonaka (Styhre, 2003) pa pravijo, da se beseda management nanaša na nadzor procesov, ki se jih ne da nadzirati ali pa zadušiti s 'težko roko'.

Management je torej proces koordinacije in vodenja v organizacijah. Ideja o managementu je ena od značilnosti moderne dobe. O Taylorjevem znanstvenem managementu, ki je najbolj izrazito obravnaval managersko tematiko, pa sem pisala že v prvem poglavju.

5.5.2. Upravljanje z znanjem

V svojem diplomskem delu sem govorila o različnih oblikah pridobivanja znanja in o različnih vrstah znanja. Naj na kratko ponovim.

Znanje se v grobem deli na tiho (po Boisotu obstaja tiho znanje, ki je za nosilce znanja samoumevno, tiho ali tacitno znanje, ki ga nihče ne razume in tiho znanje, ki ga ljudje sicer razumejo, vendar ga brez stroška ni mogoče artikulirati. Baumard pa meni da ima tiho znanje kognitivno in tehnično dimenzijo) in na eksplicitno znanje. Choo deli organizacijsko znanje na tiho znanje, znanje pravil in osnovno znanje. Gamble in Blackwell pa poleg tihega znanja poznata tudi predstavljeno in vsajeno znanje.

Pri tem bi želela poudariti, da se prav vse znanje ne more upravljati, lahko pa si management prizadeva, da bi se obseg nadzorovanega znanja širil, če želi z boljšo organiziranostjo dela tekmovati na konkurenčnem trgu.

Gartner Group (Liebowitz, 1999) podajajo naslednjo definicijo upravljanja z znanjem: "Upravljanje z znanjem je skupek politik, organizacijskih struktur, postopkov, vsebin in tehnologij, ki skušajo izboljšati proces upravljanja določene skupine ali podjetja."

Definicija Forrester Research (v Liebowitz, 1999) pa se glasi "Upravljanje z znanjem pomeni kodifikacijo znanja, ki ga podjetje ustvarja in posreduje pravim ljudem ob pravem času."

Bassi (1997) pa definira takole: "Upravljanje z znanjem je proces kreiranja, zajemanja, distribucije in uporabe znanja, ki povečuje organizacijsko učinkovitost."

Todd (1999) podaja razširjeno definicijo upravljanja znanja "Upravljanje z znanjem lahko definiramo kot množico organizacijskih in osebnih praktik, ki sinergistično zajemajo, organizirajo in koristijo človeške kompetence, izkušnje, ekspertizo, spretnosti, talente, misli, ideje, intuicije, inovacije in domislice."

Skyrme in Willard (v Borneman, 2001) pa pravita takole "Upravljanje znanja vključuje upravljanje z informacijami (eksplicitno znanje), upravljanje s procesi (utelešeno znanje), upravljanje z ljudmi (individualno znanje), upravljanje z aktivo (intelektualni kapital) in upravljanje z inovacijami (transformacija znanja)."

Manager znanja je manager in učitelj ob enem. Je strokovnjak na svojem področju, operativec, strateg in voditelj in stalno razvija svoja znanja in sposobnosti. Je specifična vrsta managerja, ki ga določijo v podjetju zato, da skrbi za področja z upravljanjem znanja in mora zaradi narave svojega dela obvladati tudi kadrovski management, odnose z javnostmi, komunikacijske veščine in podobno.

Po Rashu (2001) mora nosilec upravljanja znanja v podjetju

- Vzpostaviti in vzdrževati podporo najvišjega vodstva
- Imeti pooblastila za zagotovitev dovolj visokih sredstev za uspešno upravljanje znanja
- Vzdrževati širok pogled glede možne prihodnosti poslovanja podjetja
- Uživati visoko podporo in spoštovanje zaposlenih

Iz navedenih definicij o upravljanju znanja sledi, da je upravljanje znanja skupek različnih dejavnosti, ki se izvajajo z namenom povečati organizacijsko učinkovitost.

6. Upravljanje znanja v bankah – študija primera

6.1. Primer Svetovne banke

Inštitut Svetovne banke navaja (glej internetni vir 3), da je James Wolfensohn postal predsednik Svetovne banke leta 1995. Po pregledu bančnega poslovanja je ugotovil, da revščine ne more zmanjšati samo s posojanjem denarja ampak s pomočjo banke znanja.

Ustvarjanje, deljenje in uporaba znanja so pomemben del programov Svetovne banke, s katerimi pomaga državam članicam pospeševati rast in zmanjšati revščino.

Sredi 90-ih je Svetovna banka skušala organizirati svoje aktivnosti, povezane z znanjem, na sistematičen način, da bi na ta način maksimizirala potencialne prednosti znanja. Strategija znanja Svetovne banke ima tri stebre:

1. Učinkovito uporabljati znanje za podporo kakovosti bančnih operacij. Banka je ustanovila tematske skupine, ki so zadolžene za zbiranje informacij znotraj banke in drugih institucij, ter procesiranje teh informacij v uporabno znanje. Svetovalna storitev banke pa je na voljo bančnemu osebju, partnerjem in strankam, katerim zagotavlja hiter odziv na vprašanja.
2. Deljenje znanja z bančnimi strankami in partnerji. Banka dopolnjuje svoje programe razvoja in programe za zmanjšanje revščine s številnimi, z informacijsko tehnologijo podprtimi, programi, ki povečujejo kapaciteto deljenja znanja.
3. Pomoč strankam, da povečajo svojo kapaciteto ustvarjanja, dostopa do znanja in uporabljanja znanja iz vseh virov. Uspeh naporov za nacionalni napredek je odvisen od usposobljenih človeških virov in institucionalnih dogovorov, ki so na voljo za izvajanje usposabljanja.

Eden od prvih izzivov banke je bilo zbiranje virov, ki bi lahko izboljšali terensko delo in projektom, in prepričati bančno osebje, da bi deljenje znanja koristilo banki in strankam. Banka je ustvarila nekatere centralne tehnološke in internetne (web) platforme, ki sektorjem in regijam omogočajo ustvarjati lastne internetne vire, vendar le z uporabo skupnih platform in skupnega besedišča.

Od 1997 do 2000 je bilo vsako leto 3% operacijskega proračuna namenjeno upravljanju znanja. Banka je morala ustvariti strukture za deljenje znanja, ki bodo široko uporabljane in bodo osredotočene. Ključni mehanizmi so ustvarjanje programa za upravljanje znanja, direktor, skupina sektorskih managerjev znanja, tematske skupine in že omenjene svetovalne storitve, ki jih koordinirajo sektorski managerji.

Principi novega sistema upravljanja znanja pa so: sistem mora biti odvisen od povpraševanja, mora biti široko dostopen, avtoritativen in inkluziven. Sistem upravljanja znanja je koordiniran delno centralno, v ta namen so v proračunu določena tudi sredstva.

Novembra 1996 je izobraževalni sektor začel z izobraževalno svetovalno storitvijo (Education Advisory Service). Izobraževalno osebje je začelo uporabljati to storitev kot prvi kontakt povpraševanja. Ta storitev je postala center izobraževalne mreže. Julija 1998 pa je banka v svetovalne storitve implementirala iskalnik, ki omogoča še bolj podrobno iskanje in nadgrajevanje na že odgovorjenih vprašanjih. Tako nastajajo pomembne baze znanja. Leta 2004 je svetovalna storitev prepoznala potrebo po enotnem sistemu managementa primerov (Unified Case Management System). Gre za iskalni

sistem, ki je zasnovan z izboljšavo načina lociranja, zapisovanja, upravljanja, agregiranja, deljenja in razširjanja informacij.

Svetovna banka se je lotila upravljanja znanja v večih korakih, kot navaja M. Pommier (glej internetni vir 4). Najprej je bilo potrebno določiti strategijo deljenja znanja, ki jo bo podprlo višje vodstvo in front-line osebje. Strategija mora odgovoriti na vprašanja:

1. zakaj deliti znanje,
2. katero znanje želimo deliti,
3. s kom deliti to znanje, in
4. kako deliti znanje.

Kritični element upravljanja znanja v Svetovni banki je bila javna zaveza njenega predsednika, da bo ustvaril banko znanja.

1. Zaradi značilnosti globalne ekonomije in stroškov komunikacije in računalništva, je Svetovna banka menila, da bi deljenje znanja izboljšalo organizacijski uspeh in njen globalni vpliv na revščino. Upravljanja znanja so se lotili, da bi izboljšali hitrost in kakovost storitev, znižali stroške operacij tako, da zmanjšajo ponovno delo (rework), pospešijo inovacije in razširijo bančno partnerstvo za boj proti revščini.
2. Program je zasnovan tako, da deli državni in sektorski "know how" in globalne izkušnje (best practice), ki raziskave na področju razvoja. Vprašanje kakovosti in avtentičnosti rešujejo tematske skupine.
3. Vizija Svetovne banke je deliti znanje (svoj razvojni know how) interno z osebjem, na sedežu banke in na terenu in eksterno s strankami, partnerji in deležniki. Interno občinstvo so člani tematskih skupin. Cilj je zbrati in omogočiti dostop do najnovejšega in najboljšega sektorskega in državnega razvojnega znanja, ki obstaja globalno, in omogočiti operativcem (operational staff) visoko kakovostno svetovanje njihovim strankam in hkrati prihraniti čas in denar. Ob eksternem deljenju znanja se pojavljajo vprašanja kot so zaupnost informacij, copyright dokumentacije in varovanje lastniških virov. Namesto, da bi Svetovna banka razvila omejitvene procedure za reševanje teh vprašanj jih rešuje, ko se pojavijo.
4. Banka za deljenje znanja uporablja številne tematske skupine, ki zagotovijo mentorstvo vsakemu novemu zaposlenemu, da bi se lahko hitro spoznal s sektorskimi strategijami, posojilnimi procedurami in ključnimi poklicnimi kontakti. Vsak zaposleni lahko tudi pokliče ne klicno številko za pomoč (help desk), kjer lahko dobi potrebne informacije. Informacije pa se interno izmenjujejo tudi na poslovnih kosilih in preko zbirk znanja na intranetu, eksterno pa na internetu in na sestankih s strankami in partnerji.

Naslednja naloga Svetovne banke je bila organiziranje upravljanja znanja. Najprej se je banka osredotočila na grajenje sistema upravljanja znanja, kar je pomenilo sestavljanje zbirk znanja. Ko pa so tematske skupine pridobile na pomenu, se je pozornost banke preusmerila na povezovanje ljudi, da bi pospešili učenje in pridobili prednost s prenosom znanja v vsakodnevnem delu. Organizacija in funkcije upravljanja znanja v Svetovni banki so podobne kot drugod v organizacijah znanja; gre za majhno centralno enoto (tri osebe), ki koordinira in delegira odgovornosti; operativni managerji so odgovorni za implementacijo programa za deljenje znanja; tematske skupine in klicni centri so priljubljen instrument za deljenje know-how-a; svet upravljanja znanja pa je na ravni organizacije odgovoren za celostno politiko upravljanja znanja.

Odločitev svetovne banke, da zagotovi proračun za deljenje znanja je potrojila število tematskih skupin med junijem 1997 in 1998. Povečanje njihovega števila je zaposlenim dalo jasno sporočilo, da Svetovna banka z integracijo upravljanja znanja, v svoj sistem, misli resno. Letni proračun je tako vsako leto znašal okoli 3 odstotke celotnega administrativnega proračuna. Od tega se manj kot 10 odstotkov porabi za tehnologijo, dva odstotka pokrivata operativne stroške centralne koordinacijske enote, ostanek pa se porabi za financiranje tematskih skupin in klicnih centrov. Vsota, ki jo za deljenje znanja porabi Svetovna banka je med nižjimi v primerjavi z drugimi sodobnimi organizacijami. Brez zagotovljenih sredstev tematske skupine ne bi tako uspešno delile znanja, ali pa sploh ne bi preživele.

V večini organizacij je lažje ustvariti zbirke znanja, kot pa spremeniti organizacijsko kulturo v tako, ki bo delila znanje. Za uspešno pridobivanje znanja, uspešno deljenje znanja in moč znanja, mora organizacija pospešiti in negovati človeške interakcije, med tistimi delavci, ki si delijo skupne izkušnje in probleme in, ki si želijo poiskati rešitve, ki bodo izboljšale njihovo učinkovitost dela. Brez deljenja znanja in izkušenj, bodo zaposleni vedno znova odkrivali tisto, kar je že bilo nekoč odkrito, strankam bodo ponujali povprečne rešitve, in kar je skoraj najpomembnejše, izgubili bodo potencialne prednosti učinkovitosti svojega dela in s tem prednosti učinkovitosti organizacije kot take.

Povezovalna moč informacijske tehnologije pogosto zavaja podjetja, ki verjamejo, da lahko ta tehnologija sama po sebi zagotavlja "know-how" zaposlenim in strankam. Temu seveda ni tako, saj je potrebno razumeti, da je večina znanja posameznika tacitna, le del znanja je ekspliciten in ga lahko zajamemo, sintetiziramo in objavimo na svetovnem spletu. Da bi učinkovito posredovali to znanje pa biti mora informacijska tehnologija hitro dostopna, prijazna do uporabnika in enostavna za uporabo. Ta tehnologija pa mora

omogočati tudi enostavno in hitro iskanje znanja. Vzpostavitev takega sistema ni enostavna naloga, saj zahteva kolektivno vizijo organizacije o tem, kako bo znanje posredovano. Veliko organizacijskih enot mora biti vključenih v razvoj tehnološkega orodja, saj bo le tako ta sistem imel možnosti za preživetje. Le tako ga bodo zaposleni uporabljali. Tudi druge tehnologije, kot npr. telefon, elektronska pošta, video konference ipd. igrajo veliko vlogo v bančnih aktivnosti deljenja znanja. Kombinacija tehnoloških orodij in človeških praks bo verjetno bolj uspešna od programov, ki se osredotočajo zgolj na eno ali drugo.

Predsednik svetovne banke je svojo vizijo banke znanja razložil svojim zaposlenim na večih srečanjih. Leta 1998 je banka objavila svoje letno Svetovno razvojno poročilo o znanju in razvoju. Tisto leto je organizirala dva Sejma znanja, na katerih so tematske skupine razkazala svoje aktivnosti deljenja znanja in so lahko nadalje ilustrirale, s konkretnimi primeri, kakšne so prednosti skupinskega dela. Sejma sta povzročila pozitiven odziv zaposlenih. Od takrat predsednik banke vsako leto ponavlja sejem med letnimi srečanji, ker je prisotnih tudi več kot 10.000 ljudi iz celega sveta.

Leta 1996 se je Svetovna banka odločila, da bo sprejela matrično organizacijo, da bi pospešila izmenjavo informacij iz izkušenj med regionalnimi enotami. To samo po sebi ni bilo zadosti, da bi sprožilo nameravano kulturno spremembo. Leto dni kasneje je banka integrirala deljenje znanja kot del svojega formalnega sistema ocenjevanja zaposlenih. Tudi to še ni bilo zadosti za spremembo organizacijske kulture. Spremembe je morala banka podkrepiti tudi s finančnimi nagradami za deljenje znanja. To je ljudi prepričalo, da vodstvo misli resno. Poleg tega, pa banka vsako leto podeli letno nagrado za uspešnost, predvsem za izjemne skupinske dosežke. Trg razvoja pa je bil organiziran, da bi spodbudili inovacije in prodorno delo z zunanjimi strankami. Leta 1999 pa so začeli tudi z nagradami za pionirsko delo, da bi nagradili izjemno delo in vpliv na stranke.

Merjenje učinkov upravljanja znanja na uspešnost organizacije ni lahko. Meriti bi bilo potrebno povračilo investicij v deljenje znanja in razvoj obnašanja zaposlenih v organizaciji. Na začetku je banka merila vložke in aktivnosti upravljanja znanja, kasneje, ko je implementacija napredovala, pa tudi izide, kot je npr. število uspešno rešenih vprašanj, število prenesenih strani z interneta, število baz znanja, uporaba elektronskih orodij ipd. meri pa se tudi kakovost storitev, zadovoljstvo strank itn. Pri merjenju vpliva upravljanja znanja na uspešnost organizacije, pa seveda ni mogoče izključiti zunanjih dejavnikov, kot so spremembe v procesih, zunanjem delovnem okolju in spremembe managerskih dejavnikov. Banka se je leta 1999 odločila, da bo zunanjemu podjetju, IBM, prepustila ocenjevanje svojega programa deljenja znanja. Rezultat je upravičil bančne napore. V IBM-u so ocenili, da je program zastavljen dolgoročno, da ima zdravo osnovo in da daje banki ključno vlogo v

svetovni ekonomiji 21. stoletja. V raziskavi Ameriškega centra produktivnosti in kakovosti leta 1999, se je Svetovna banka uvrstila med 5 (izmed 80-ih) najboljših Ameriških organizacij upravljanja znanja. Junija 2000 pa je letna raziskava strokovnjakov Fortune izmed 500 organizacij uvrstilo svetovno banko med 10 'najbolj občudovanih znanjskih organizacij' na svetu.

Izobraževanje in usposabljanje je bilo v Svetovni banki leta 1997 še vedno odgovornost kadrovske službe. Usposabljanje je bilo v glavnem neučinkovito. Program prenosa znanja je spremenil situacijo. V vsakem sektorju, so bile sektorske uprave odgovorne za beleženje spretnosti svojih zaposlenih (zemljevidi znanja) in prepoznavanje lukenj v znanju. Svetovni bančni institut za ekonomski razvoj je usposabljal bančne stranke in se odločil, da bo prenesel proračun za usposabljanje in odgovornosti na sektorske uprave in njihove tematske skupine.

Tematske skupine so namenjene uveljavljanju deljenja znanja in učenja v različnih regijah. Seveda pa se tematske skupine niso idealno vklopile v organizacijsko strukturo banke, v proračunske procese in odločanje. Članstvo v tematskih skupinah je prostovoljno, zato je tudi znanje posameznikov lahko zelo specializirano ali pa zelo široko. Člani skupin se zato zelo razlikujejo. Rešitev so vodje skupin (coaches), ki pomagajo v procesu ustvarjanja znanja, kodifikaciji, sintezi, distribuciji in difuziji znanja. Tematske skupine potrebujejo vsaj minimalno raven strukture in zanesljivosti, da bi lahko postale centralen instrument deljenja znanja v banki.

6.2. Primer Bank Austria Creditanstalt d.d. Ljubljana

Primer Bank Austria Creditanstalt d.d. Ljubljana (BACA) sem si izbrala zato, ker že nekaj časa delam v tej organizaciji, ker poznam organiziranost banke in poznam zaposlene v banki, kmalu pa se jim bom pridružila tudi sama.

Iz letnega poročila Bank Austria Creditanstalt d.d. Ljubljana je razvidno, da ta banka posveča svojo pozornost dejavnikom upravljanja znanja kot je npr. organizacijska klima, skrbi za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, tako v Sloveniji kot tujini (predvsem v Avstriji). Banka tudi skrbi za boljši pretok informacij in za prenos znanja med posamezniki v podjetju.

BACA d.d. Ljubljana je del širše bančne mreže HVB group, zaradi česar ima boljši konkurenčni položaj od drugih Slovenskih bank, saj lahko konkurirajo z znanjem in mednarodnimi bančnimi izkušnjami celotne skupine. Pred kratkim se je skupina še razširila, saj je postala del bančne skupine Uni Credito. Znotraj bančne skupine HVB Group je v poslovni mreži Srednje in

Vzhodne Evrope 900 poslovnih enot s skoraj 18.000 zaposlenimi, ki skrbijo za okoli 4 milijone strank, poslujejo pa na trgu z 200 milijoni ljudi. Kot je banka zapisala v svojem letnem poročilu (glej internetni vir 7): "Bližina strank in lokalno strokovno znanje sta odločujoča faktorja za uspeh v teh državah. S pomočjo naše mreže bomo izkoristili možnosti ... Korist, ki jo ima stranka, je jasna: mednarodno in lokalno strokovno znanje je na voljo iz enega vira."

Bank Austria Creditanstalt d.d. Ljubljana se zaradi širitve poslovne mreže močno krepi po številu opravljenih poslov in po številu zaposlenih. Banka je ob koncu leta 2004 zaposlovala 324 ljudi. Prirast zaposlenih od konca leta 2003 do konca leta 2004, je 9,1 %. Od 54 novih zaposlenih je banka zaposlila 15 pripravnikov, saj so za določene profile želeli razviti želena znanja pri začetnikih z visokim razvojnim potencialom in željo po delu v bančništvu. V letu 2004 so 4 nove poslovne enote. Povprečna starost zaposlenih je 37 let, banka pa zaposluje skoraj 39 % moških. Veliko pozornosti banka posveča znanju, izobraženosti zaposlenih, kar kaže podatek, da je od vseh zaposlenih 4,5 % takih z doktoratom oziroma magisterijem, 40,5 % zaposlenih z višjo, visoko strokovno oziroma univerzitetno izobrazbo, 55 % zaposlenih pa ima srednjo izobrazbo. V letnem poročilu 2004 (glej internetni vir 7) so zapisali "V banki združujemo izkušnje in znanje že uveljavljenih bančnih oziroma finančnih strokovnjakov in sveže ideje ter nova znanja mlajših sodelavcev, ki v banko prinašajo večjo dinamičnost in inovativnost."

6.2.1. Izobraževanje in razvoj zaposlenih

Največja prednost in bogastvo banke so po njihovem mnenju njihovi zaposleni, njihova znanja in fleksibilnost ter timsko delo znotraj divizij in med samimi divizijami. Z ustreznim znanjem o proizvodih, storitvah, poznavanjem strank in primernim nastopom do strank je banka v vseh letih pridobivala vrednost. Visoka stopnja zavedanja vodstva o pomembnosti ohranjanja in širjenja znanja banki omogoča primerne vložke v razvoj zaposlenih in posledično tudi razvoj vseh bančnih sistemov, ki omogočajo prilagodljivost trgu kot eno njihovih najmočnejših konkurenčnih prednosti. V lanskem letu so za izobraževanje namenili prek 0,6 % sredstev od neto prihodkov. Zaposleni so se izobraževali na različnih področjih. Skupaj je bilo izvedeno 10.055 ur izobraževanja, v povprečju 33,5 pedagoških ur na zaposlenega s povprečnim stroškom 162.122,00 SIT. Izobraževanja so bila pretežno strokovna, udeleženci so se izpopolnjevali na področju bančništva in financ, potekali so tečaji tujih jezikov, prodajni treningi, izobraževanja za pridobitev javno priznanih licenc in certifikatov, uvajalni seminar za novozaposlene ter

seminarji o varnosti in zdravju pri delu. Posebna pozornost je bila v letu 2004 posvečena prodajnim treningom in veščinam (18 % vseh ur izobraževanja), udeležilo pa se jih je skupaj 100 zaposlenih oziroma celotna divizija Poslovanje s prebivalstvom (PRIV) in večji del divizije Poslovanje s podjetji (CORP) — ključni poslovni prodajni diviziji. Tako kot vsako leto so tudi v letu 2004 potekali jezikovni tečaji (angleški in nemški jezik), v katere je bilo vključenih 76 zaposlenih, pri čemer je posamezni jezikovni tečaj trajal 40 ur.

Prav tako so v septembru 2004 začeli izvajati uvajalni seminar za novozaposlene, katerega namen je hitrejša in lažja asimilacija novih zaposlenih v novo okolje in način dela, spoznavanje strategije, ciljev in vizije banke in spoznavanje glavnih organizacijskih enot in njihove vloge v poslovanju banke ter vodstvenega kadra banke. Tega seminarja se je do zdaj udeležilo 34 novo pridruženih sodelavcev, skupaj za 6,5 % pedagoških ur izobraževanja. Izvajalci tega seminarja so zaposleni, kar omogoča redno skrbi tudi za širjenje znanja in poslovanja prek pridobivanja licenc. V lanskem letu je tako skupaj 28 zaposlenih pridobilo borzno licenco oziroma licenco za opravljanje prodaje investicijskih skladov oziroma licenco za opravljanje zavarovalnega posredništva. Ob mnogih individualnih seminarjih, ki so se jih zaposleni udeležili v Sloveniji, se je veliko strokovnjakov izobraževalo tudi na Dunaju v Bank Austria Creditanstalt AG. Zaposleni so se v njihovem izobraževalnem centru pod vodstvom avstrijskih trenerjev udeležili predvsem vsebin, kakor so: preprečevanje pranja denarja, faze in postopki odločanja, vodstveni seminarji in delavnice, izobraževanje internih trenerjev, mednarodno gotovinsko poslovanje, strateški menedžment, projektno vodenje in trgovinsko poslovanje. Skupaj se je v matični banki na Dunaju izobraževalo 74 zaposlenih, 2.144 pedagoških ur.

6.2.2. Organizacijska klima

Za povečevanje kakovosti upravljanja s človeškimi viri je bila v letu 2004 izvedena raziskava o zadovoljstvu zaposlenih v organizaciji mame. Rezultati so banko prepričali o konkretnih dopolnitvah sistemov, s katerimi bo ustrezno podkrepila vidike korporacijske kulture, potrebne za doseganje ciljev banke na slovenskem trgu. Zaradi nenehnih in velikih sprememb, ki se na trgu dogajajo tudi v bančništvu, si bo banka tudi v bodoče prizadevala razvijati svoje zaposlene in s tem podpirati fleksibilnost poslovanja kot eno glavnih prednosti banke na trgu. Zato se bodo tudi v prihodnosti osredotočali na izobraževalne vsebine s področja stroke in veščin vodenja in organizacije:

- bančništvo in finance v okviru ponudnikov v Sloveniji in v okviru izobraževalnega programa izobraževalnega centra matične banke na Dunaju,

- usposabljanje za hitrejšo in profesionalno komunikacijo v tujem jeziku,
- nadaljevali bodo uvajanje novozaposlenih,
- za obstoječe zaposlene bo vzporedno uvedena oblika "on the job training" oziroma učenja po sistemu "learning by doing" glede na področje dela in potrebe,
- nadaljevali in poglobili bodo prodajne treninge v okviru standardov mame,
- nadaljevali bodo šolanje za pridobitev javno veljavnih licenc in certifikatov za opravljanje strokovnih nalog, posebno pozornost pa bodo posvetili veščinam vodenja, motiviranja in razvijanja zaposlenih, predvsem ključnih in potencialnih kadrov.

Banka navaja (glej internetni vir 7), da bodo njihova prizadevanja, med drugim, usmerjena

"v znanje, visoko motiviranost in etičnost, saj se zavedamo, da so pogoj za uspešno in zaupanje vredno poslovanje. Prizadevali si bomo, da vse to dodatno obogatimo z dodatnim strokovnim izpopolnjevanjem doma in v okviru celotne skupine HVB, zavedajoč se, da je 'živi kapital' conditio sine qua non za vsak napredek in že boljše rezultate. Ne pozabimo: 'Vsota je vredna več kakor posamezni deli'."

(povzeto po Letnem poročilu BACA d.d. za leto 2004, glej <http://www.ba-ca.si/pdf/letnoporocilo/LetnoPorocilo2004.pdf>)

Uradno stališče banke, zapisano v letnem poročilu, vsebuje nekaj težkih besed, iz katerih lahko sklepam, da se zavedajo pomembnosti znanja svojih zaposlenih in prenosa tega znanja med zaposlenimi za uspešnosti njihove organizacije. Ker pa me je zanimalo, kaj si o upravljanju znanja v banki mislijo zaposleni te banke, sem z njimi opravila polstrukturirani intervju, ki je priloga mojega diplomskega dela.

Pričakovala sem, da bo vodstvo o upravljanju znanja v banki govorilo zelo pozitivno, v smislu, da se ljudje samostojno in samoiniciativno izobražujejo in da prenos znanja med zaposlenimi deluje skoraj brežhibno. Zadovoljstvo z upravljanjem znanja pa se niža z nižanjem hierarhičnega položaja zaposlenih v banki.

Da bi lahko preverila ali navedeno drži, sem si zamislila vprašalnik z odprtimi vprašanji, ki sem jih zastavila enemu članu uprave, dvema vodjema divizij (banka jih ima 6, delijo pa se na zaledne in poslovne divizije), dvema vodjema oddelkov (oddelki se delijo glede na to, ali so del zaledne ali del poslovne divizije) in štirim zaposlenim, ki niso na vodstvenem položaju. Namenoma sem izbirala zaposlene iz različnih divizij in oddelkov, saj je prevladujoče mnenje v banki, da so poslovne divizije "ljubljeni" banke, ker pač ustvarjajo dohodek, v zalednih divizijah pa se zelo varčuje, ker

predstavljajo strošek banke. Intervjuvan je samo en član uprave, ker je odgovoren za tri divizije, tako za zaledno, kot poslovni diviziji.

6.2.3. Pogled člana uprave na upravljanje znanja v BACA

O upravljanju znanja v Bank Austria Creditanstalt d.d. Ljubljana sem spraševala člana uprave, dr. Heriberta Fernaua. Meni, da je za uspešnost organizacije zelo pomembno tacitno znanje in izkušnje. Izobrazba ima po njegovem manjši pomen. Meni, da je za uspešnost organizacije pomembno poznavanje procesov, poznavanje strank in dobra komunikacija.

Fernau je pri vprašanju o načrtnem upravljanju znanja izpostavil sistem mentorstva, ki obstaja v banki že nekaj let. Meni, da je sistem dober, pomembno pa se mu zdi, da si mentor in novi zaposleni vzameta čas za prenos znanja in izkušenj. Poudaril je, da je veliko finančnih sredstev namenjenih za razne seminarje, kjer lahko zaposleni dobijo formalno znanje. Meni, da bi banka lahko na tem področju naredila več. Sistem upravljanja znanja v banki kot tak sploh ne obstaja. Projekt, ki bi lahko vključeval tudi to področje (CRM – Credit Risk Management), načrtujejo v bodoče. Meni, da je pomembno, še posebno zaradi hitre rasti banke, upravljati z znanjem.

V banki organizacijska kultura spodbuja medsebojno učenje, sodelovanje pa bi lahko še izboljšali. Meni, da je sodelovanje, učenje, timsko delo, deljenje izkušenj in znanja bolj odvisno od posameznega vodje divizije ali štabne službe. Po njegovem mnenju je to odvisno od karakterja posameznega človeka. Meni, da bi banka potrebovala več timskega dela, več meddivizijskega in medštabnega sodelovanja. Kot splošen problem v banki pa vidi v prelaganju odgovornosti. Zaposleni se zelo neradi odločajo, in prelagajo odgovornost na svoje nadrejene, sploh del zaposlenih, ki so starejši od 40 let.

Meni, da banka ne spodbuja zadosti zaposlenih k samostojnemu izobraževanju, izpopolnjevanju, usposabljanju in nasploh k učenju. Na tem področju bi lahko še veliko izboljšali, vendar pa ima kadrovska služba trenutno preveč velikih projektov. Pa tudi čas ni pravi, saj je banka ravno sredi združitve z Uni Credito.

Banka po njegovem mnenju tudi ne motivira dovolj svojih zaposlenih – zaenkrat. Že nekaj mesecev pa načrtujejo in se dogovarjajo, da bi imeli nabiralnik, kamor bi zaposleni lahko oddajali svoje ideje, predloge za izboljšave. Ideje, ki bodo zanimive, koristne, bodo izpeljane, njihov predlagatelj pa bo simbolično nagradjen (vstopnice za kino, šopek rož ipd.). Aktivnosti se že izvajajo, trenutno

določajo odgovornosti, kdo bo pregledoval predloge, jih izbral in nagradil, kakšne vrednosti naj bodo nagrade ipd. Banka vsako leto tudi izbere zaposlenega leta, letos pa tudi 'naj dečka' in 'naj dekle' leta.

Meni, da organizacija kot celota ne skrbi dovolj za prenos znanja med zaposlenimi. Skrb za prenos znanja je odvisna od vodij divizij in štabnih služb. V eni od divizij, za katere je član uprave odgovoren, skrbijo za prenos znanja s tedenskimi sestanki. Vsak, ki se je udeležil kakega seminarja predstavi sodelavcem njegovo vsebino. Včasih udeleženci seminarjev napišejo interno sporočilo o vsebini seminarja sodelavcem, včasih pa naredijo tudi predstavitev. Meni da za prenos znanja ni odgovorna kadrovska služba, za uspešen prenos znanja morajo skrbeti vodje. Največji problem, ki ga vidi je pomanjkanje komunikacije. Meni da so zaposleni preobremenjeni, in kadar nimajo časa, nehajo komunicirati.

Meni, da se banka sooča z izgubo znanja ob odhodu zaposlenih. Rešitev vidi v podaljšanju odpovednega roka (v ta namen so odpovedni rok podaljšali iz 1 na 3 mesece), in z dokumentiranjem potrebnih aktivnosti. Vendar pa se mu zdi slednje preveč formalno, saj na ta način nastanejo navodila za delo. Primerno se mu zdi, da bi tudi ta problem reševali s projektom CRM in ustreznim vodenjem dokumentacije.

V banki nimajo baze znanja, znanje shranjujejo s pomočjo intraneta, kjer se objavlja razna interna dokumentacija. Na intranetu je tudi objavljena CRIA (Centralni register internih aktov), preko katere se lahko dostopa do delovnih navodil, sklepov, pravilnikov, poslovnikov in statutov.

Vloga informacijske tehnologije pri shranjevanju znanja bo s CRM večja. Trenutno se v ta namen uporablja v glavnem intranet.

Za konec je Fernau povedal, da so pomembni t.i. mehki dejavniki, in da ravno ti dejavniki, po njegovem, vplivajo na uspešnost organizacije. Meni, da Bank Austria Creditanstalt d.d. Ljubljana je moderna organizacija, z dokaj 'flat' organizacijsko strukturo, dobro tehnološko podporo poslovanju in dobro izobražene, mlade zaposlene z novimi idejami.

6.2.4. Pogled vodje divizije na upravljanje znanja v BACA (zaledna divizija)

Vodja zaledne divizije meni, da v BACA zaposleni dobro in strokovno opravljajo svoje delo. Meni, da je v banki najpomembnejše strokovno znanje delavcev, torej eksplicitno znanje. Poudaril pa je, da

je pri delu s strankami pomembno tudi tacitno znanje, ki ga imajo zaposleni v banki, ker lahko le s tem znanjem dobro zadovoljijo specifične potrebe strank.

Meni da banka načrtno upravlja z znanjem svojih zaposlenih z rednimi usposabljanji in izobraževanji na matični banki na Dunaju in z lokalnimi izobraževanji in usposabljanji. V preteklosti je banka bolj malo načrtno upravljala z znanjem zaposlenih, sedaj pa bistveno več pozornosti usmerja na pridobivanje vodstvenih sposobnosti zaposlenih, več pozornosti je na znanju kadrov, ciljnem vodenju, nagrajevanju na osnovi doseganja ciljev ipd.

Vodja divizije meni, da v banki prevladuje skupinsko delo in medsebojno učenje, seveda pa obstajajo posamezni primeri individualizma.

Vodja divizije meni, da banka bolj malo spodbuja zaposlene k nadaljnjemu samostojnemu izobraževanju, izpopolnjevanju, usposabljanju in nasploh k učenju. Zaposleni imajo možnost izkoristiti 7 dni plačanega dopusta v ta namen, za svoje področje dela. Če so zaposleni zainteresirani za udeležbo na določenih seminarjih, se jih lahko udeležijo. Vodja divizije pa priznava, da banki manjka celostna bančna politika. Meni, da je spodbujanje zaposlenih naloga kadrovske službe, v sodelovanju z vodji organizacijskih enot. Naloga kadrovske službe, po njegovem, ni samo zaposlovanje.

Trenutno banka nima enotnega sistema motiviranja. Trenutno pripravljajo sistem nagrajevanja idej in predlogov izboljšav v banki. Do sedaj ni obstajal noben načrtni sistem, motiviranje je odvisno od lokalne kulture v organizacijski enoti in od lokalnega tima. Meni, da sistem ne bo deloval, če posamezni vodje destimulirajo ljudi. Če vodja zaposlenih ne upošteva, postanejo pasivni.

Bančni sistem za prenos znanja med zaposlenimi je urejen, zaradi pomanjkanja časa pa ne deluje najbolje. Vsaka dejavnost bi se, po njegovo, morala dokumentirati. Ni pa vse v dokumentaciji, gre za podajanje mehkih znanj, izkušenj na sodelavce, to pa je odvisno od srednjega vodstva, ki bi morali ustvarjati tako organizacijsko klimo, ki bi spodbujala prenos znanja. Po njegovem mnenju večjih problemov s komunikacijo med zaposlenimi ni, so pa težave zaradi osebnih značilnosti posameznik vodij. Zelo malo je predstavitev pridobljenih informacij in znanja sodelavcem, malo je sestankov na katerih bi se pridobljeno znanje posredovalo, več pa je neformalnega prenosa z vsakodnevnim delom. Meni, da mora ob odhodu določenega zaposlenega iz podjetja, vodja poskrbeti za to, da se znanje prenese na novega sodelavca, ki ga bo nadomestil.

Vodja divizije meni, da se ob odhodu zaposlenih iz banke znanje izgublja, kot je povedal že pri prejšnjem vprašanju, morajo vodje poskrbeti za prenos znanja med starim in novim sodelavcem. Kako se prenos izvede, pa je odvisno od tipa dela. Banka skuša preprečiti izgubo znanja, vendar ne sistematično, saj še ni definirala kateri so tisti ključni zaposleni, ki bi jih rada obdržala tudi v prihodnje. Ker je banka mlada, skušajo druge, konkurenčne banke prevzeti kadre BACA. Meni, da je banka pri preprečevanju izgube znanja srednje uspešna.

Meni, da je shranjevanje znanja urejeno znotraj posameznih organizacijskih enot, obstaja pa tudi CRIA (centralni register internih aktov), kjer so zapisani postopki in procedure. V oddelku informacijske tehnologije pa shranjujejo tudi izkušnje in mehke dejavnike, vendar zgolj lokalno, ne sistematično.

Vodja divizije meni, da informacijska tehnologija (IT) pri shranjevanju znanja ni ključna, je pa po njegovem pomembna. Misli, da oblikovanje baze znanja ni enostavno in da je drago. Tudi brez IT se da veliko znanje prenesti na sodelavce. Take potrebe v banki ni še nihče eksplicitno izrazil, se bo pa v prihodnje gotovo pojavila taka potreba. Meni, da bi lahko bilo upravljanje znanja zajeto v poslovnem načrtu za leto 2007 ali 2008.

Za konec je vodja zaledne divizije povedal, da se o učečem podjetju veliko govori, vendar pa gre zgolj za propagando. Če bi se zaposleni izobraževali premalo, bi organizacije propadle zaradi pomanjkanja inovacij, in bi jih konkurenca prehitela, če pa bi se izobraževali preveč, bi se zgodilo enako, ker bi bil izobraževanju namenjen prevelik del finančnih sredstev.

6.2.5. Pogled vodje divizije na upravljanje znanja v BACA (poslovna divizija)

Najbolj pomembno znanje zaposlenih, ki vpliva na uspešnost banke je bančno strokovno znanje (produktno, vsebinsko in zakonodajno), torej formalno, eksplicitno znanje, pa tudi sposobnost komuniciranja, ki je del tacitnega znanja.

Banka načrtno upravlja s tem znanjem, tako da ga preverja in hkrati izvaja redna izobraževanja, tako da postavi prave ljudi na pravo mesto (profili zaposlenih morajo biti ustrezni zahtevam delovnega mesta) in tako, da organizira sorodna znanja v delovne skupine.

Prevladujoča organizacijska kultura v divizija intervjuvanca je timsko delo, izmenjava znanja in izkušenj, ter motiviranje preko prodajnih uspehov.

Organizacija spodbuja zaposlene k nadaljnemu izobraževanju z omogočanjem ustreznih delovnih izzivov, ki so jih zaposleni, z dodatnimi znanji, sposobni uresničevati, brez tega znanja pa ne.

Banka slabo motivira zaposlene za ustvarjanje enkratnega znanja, inovativnost.

Banka skrbi za prenos znanja z rednimi delavnicami in "brainstormingom".

V banki se soočajo z izgubo znanja ob odhodu zaposlenih, vendar ne prepogosto. To težavo pa rešujejo z dokumentiranjem eksplicitnih znanj (delovni postopki, delovna navodila), pri tem so dovolj uspešni.

Banka na strukturiran način še ne shranjuje znanja, baze znanja nimajo.

Intervjuvanec je prepričan, da je vloga IT izredno pomembna, predvsem pa prihrani veliko časa. Meni, da jo v banki dovolj dobro uporabljajo za shranjevanje znanja (CRIA).

6.2.6. Pogled vodje oddelka na upravljanje znanja v BACA (v zaledni diviziji)

Znanje iz vodenja projektov je izredno pomembno. Vsako opravilo je lahko projekt, pa če prav zelo majhen. Če opravilo ustrezno strukturiramo, pripravimo plan (pa čeprav le v glavi) kako bomo zadevo izvedli, ga lahko izvedemo zelo hitro in učinkovito.

Upravljanje z znanjem je v banki bolj ad hoc organizirano. Predvsem mora v glavnem vsak vodja sam upravljati znanje svojih podrejenih.

V naši banki je prisotna mešanica vsega, kar piše v vprašanju (organizacijska kultura spodbuja medsebojno učenje, sodelovanje, timsko delo, deljenje izkušenj in znanja, vzdušje je včasih tudi rivalsko in posamezniki se obnašajo kot člani skupin in kot individualisti); torej v nekaterih segmentih smo dobri timi, drugje se čuti veliko rivalstvo.

Banka spodbuja zaposlene k nadaljnemu samostojnemu izobraževanju le delno, kar je razvidno iz prejšnjega odgovora. Predvsem je odvisno od posameznikov, koliko so se željni učiti.

Vodja je ocenila, da zaposleni niso motivirani s strani organizacije za enkratno znanje in inovativnost, vendar mora motiv za učenje imeti vsak posameznik.

Vodja oddelka meni, da so prenosi znanja med zaposlenimi odvisni od posameznih zaposlenih. Eni prenašajo znanje, drugi ga zadržujejo zase.

Težava izgube znanja ob odhodu zaposlenih iz banke je močno prisotna, to se ves čas dogaja.

Meni, da banka pri preprečevanju te težave ni uspešna. Glavni razlog za to je slabo nagrajevanje sposobnih zaposlenih.

Banka, po mnenju vodje, ne shranjuje znanja, vodja meni da v ta namen v banki ne obstaja baza znanja. Še posebno pa se v ta namen ne uporablja informacijska tehnologija.

6.2.7. Pogled vodje oddelka na upravljanje znanja v BACA (v poslovni diviziji)

Vodja oddelka v poslovni diviziji meni, da strokovno znanje delavcev vedno predstavlja osnovo oz. predpogoj za delo v banki. Znanje je po njegovem odvisno predvsem od dela, s katerim se delavec ukvarja. V banki, ki se ukvarja tudi s storitveno dejavnostjo, vodja poudarja odnos do strank in vznesenost. Ta dva dejavnika, po njegovem mnenju, dajeta pravo dodano vrednost, ki BACA razlikuje od ostalih konkurenčnih organizacij.

Meni da banka načrtno ne upravlja s tem znanjem, saj se s pojmom upravljanje znanja še niso srečali oz. začeli resno ukvarjati. Meni pa, da je glede na hitro rast števila zaposlenih, nujno potreben 'knowledge management', ki ga bo organizacija ponudila svojim zaposlenim oz. sama sebi, z namenom maksimalnega izkoristka znanja zaposlenih.

Organizacijska kultura v njegovem oddelku, je po njegovem mnenju ravno pravišnja. Odvisna je od sezonskih dejavnikov, ki lahko klimo včasih izboljšajo, večkrat pa poslabšajo. Meni da organizacijska klima organizacije temelji na timskem delu in sodelovanju. Meni pa, da je včasih spodbujanje rivalstva tudi zdravo, do jasno začrtane meje.

Banka po njegovem mnenju spodbuja zaposlene k nadaljnjemu samostojnemu izobraževanju, izpopolnjevanju, usposabljanju in ostalim oblikam učenja, predvsem z organiziranimi seminarji, ki jih izvajajo notranji in zunanji partnerji.

Organizacija motivira zaposlene, da ustvarjajo tudi enkratno znanje in so inovativni skozi vzpodbujanje samoiniciativnosti in vključitvijo sodelavcev v procese odločanja.

Banka premalo skrbi za prenos znanja med zaposlenimi, ker je za to vedno potreben čas, ki ga največkrat zaposleni nimajo oz. si ga ne vzamejo. Prenos znanja pa se vedno lahko izvaja na več načinov,

skozi redne sestanke, izobraževanja, podporo, 'team buildingom', družabnimi dogodki ipd.

Vodja meni, da se v banki soočajo z izgubo znanja ob odhodu zaposlenih, kar pa skušajo 'preprečiti' tako, da so novi sodelavci enostavno prepuščeni sami sebi in svoji iznajdljivosti, ter prisiljeni na hitro učenje. Meni, da je tako početje lahko nevarno.

Banka še ne shranjuje znanja, saj še ni prišla do spoznanja, da je uvedba upravljanja znanja potrebna

IT je za shranjevanje znanja predpogoj, saj si pri večjem številu zaposlenih in raznovrstnem strokovnem znanju vodja ne more predstavljati drugačne podpore.

6.2.8. Pogled zaposlenih, ki niso na vodstvenem položaju

Odgovore zaposlenih, ki niso na vodstvenem položaju sem združila po vprašanjih. Napisala sem odgovore, ki sem jih dobila. Med seboj se kar razlikujejo, vsak od zaposlenih ima svoj pogled na znanje in upravljanje znanja, tudi njihovo znanje o pomenu upravljanja znanja se razlikuje. Nekateri namreč ne prepoznajo npr. delovnih navodil in drugih aktov kot vrsto arhiviranega, shranjenega znanja, pri čemer ima vlogo tudi IT, saj je to znanje arhivirano na intranetu, dostop pa ima vsak zaposleni. Pomembno se jim zdi tako tacitno kot eksplicitno znanje. V glavnem menijo, da so posamezniki prepuščeni sami sebi pri upravljanju znanja pri vsakodnevnem delu. Ni prevladujoče organizacijske kulture, vsaka organizacijska enota ima svoje značilnosti. Organizacija spodbuja zaposlene k učenju, vendar jih ne motivira za ustvarjanje enkratnega znanja. V banki se soočajo z izgubo znanja z zaposlenimi, ki odhajajo, rešitev težave vidijo v dokumentiranju delovnih postopkov oz. pisanju delovnih navodil. O shranjevanju znanja in vlogi IT pri tem, si niso bili enotni.

1. Na vprašanje o znanjih delavcev, ki pomembno vplivajo na uspeh organizacije sem dobila sledeče odgovore:
 - Izkušnje, inovativnost
 - Strokovno znanje, dobre komunikacijske veščine
 - Računalniška pismenost, dobre komunikacijske veščine
 - Specializirano strokovno znanje
2. Na vprašanje o načinu načrtnega upravljanja znanja s strani organizacije sem dobila sledeče odgovore:
 - Odvisno je od posameznikov

- Do sedaj ni bilo načrtnega upravljanja znanja, sedaj delno s projektnim delom, kriterija za razporeditev na določen projekt sta znanje in sposobnost posameznika
 - Preko vsakodnevnih delovnih procesov, sodelovanje organizacijskih enot
 - Zaposleni so prepuščeni sami sebi
3. Na vprašanje o prevladujoči organizacijski kulturi sem dobila sledeče odgovore:
- prevladuje timsko delo, v nekaterih organizacijskih enotah je tudi rivalstvo (motiviranje z variabilnim delom plače)
 - Rivalstvo, individualnost, time so majhni in zaprti
 - Vzdušje med timom je dobro, do nadrejenih je vzdušje odklonilno, sicer se organizacija zaveda pomembnosti timskega dela, vendar vodenje ni zadostno in suvereno
 - Odvisno od organizacijske enote (OE) in odnosov med zaposlenimi, meni da se timskega dela ne spodbuja
4. Na vprašanje ali organizacija zaposlene spodbuja k učenju sem dobila sledeče odgovore:
- Da, vendar ni sistema, odvisno od vodje OE
 - Da, tako da jih organizira in plačuje
 - Da, tako da jih organizira in plačuje
 - Ne, je odvisno od posameznika
5. Na vprašanje kako organizacija motivira zaposlene, sem dobila sledeče odgovore:
- Inovativnost je odvisna od samostojnosti pri delu, ki se razlikuje od delovnega mesta do delovnega mesta, jaz sem samostojna
 - Slabo, samo na določenih delovnih mestih
 - Še nisem opazila, da bi bila inovativnost nagrajena in spodbujana
 - Ne, je odvisno od posameznika

6. Na vprašanje ali in kako organizacija skrbi za prenos znanja sem dobila sledeče odgovore:
- Z izobraževanji, izdajanjem internih aktov, mentorstvom, uvajanjem
 - Samoiniciativnega prenosa znanja ni, znanje se prenaša le v primeru nujnega nadomeščanja
 - Ne, prepuščeno je sodelovanju med sodelavci
7. Na vprašanje ali se v banki pojavlja problem izgube znanja ob odhodu zaposlenih in kako preprečujejo izgubo znanja, sem dobila sledeče odgovore:
- Da. Da bi preprečili nastanek težave skušamo dokumentirati stvari in akte redno ažurirati, vsako leto je več delovnih navodil, kar pomeni, da smo lahko pri prenosu znanja na zaposlene vedno uspešnejši
 - Ne. Menim da so oddelki vseeno toliko povezani, da nobeno delo ni odvisno od ene same osebe, dobra je tudi informiranost znotraj oddelka ali projekta
 - Da. Pri reševanju te težave nismo uspešni, ker ljudje ne dokumentirajo svojega dela, delovna navodila so napisana okvirno, grobo
 - Da. Problem se poskuša rešiti s pisanjem dokumentacije, kar ni ustrezen način (oseba, ki odhaja, za to nima interesa)
8. Na vprašanje kako organizacija shranjuje znanje, sem dobila sledeče odgovore:
- Interna izobraževanja o delovnih zadolžitvah po posameznih OE, delovna navodila, ustni prenos znanja, internet, intranet (ni celovite baze znanja)
 - Ne vem
 - Mislim, da ne shranjujemo znanja
 - Zaposleni sami izdelujejo bazo znanja, da bi olajšali svoje delo.
9. Na vprašanje o vlogi IT za shranjevanje znanja in ali jo uporabljajo, sem dobila sledeče odgovore:
- IT ima zelo pomembno vlogo. Enovite rešitve za bazo znanja ni, se pa postopoma uvajajo programi, ki bodo vsaj delno pokrili bazo znanja
 - Ne vem

- Vloga IT je ključnega pomena, vendar IT baze ni. Zaposleni, ki se udeležujejo izobraževanj bi lahko shranjevali zapiske, izsledke, skripte v nek IT sistem, ki bi bil na razpolago vsem zaposlenim (neke vrste bančna knjižnica znanja)
- IT lahko ponudi samo infrastrukturne rešitve, oddelki morajo sami skrbeti za svojo bazo znanja.

6.2.9. Primerjava izjav in pogledov sogovornikov

Odgovori zaposlenih so me delno presenetili. Član uprave se zaveda pomembnosti znanja za uspeh njegove organizacije, in ve da bi na tem področju lahko naredili več. Upravljanje znanja kot sistem, po mnenju člana uprave, v banki ne obstaja, srednje vodstvo pa meni, da banka sistematično upravlja z znanjem zaposlenih z izvajanjem izobraževanj, usposabljanjem ipd. Polovica nižjega vodstva meni, da je upravljanje znanja odvisno od posameznega vodje, druga polovica pa meni, da se z znanjem v banki načrtno ne upravlja.

Bančni zaposleni se strinjajo, da je za bančni uspeh pomembno tako strokovno znanje, kot tiho znanje, sposobnost komuniciranja. Uprava meni, da je bolj pomembno tiho znanje, srednjemu vodstvu eksplicitno, formalno in strokovno znanje, nižje vodstvo pa si pri tem deli mnenje. Zaposleni, ki niso na vodstvenem položaju nimajo enotne predstave o upravljanju znanja v banki.

Vodje menijo, da v banki prevladuje timsko delo in medsebojno sodelovanje, seveda pa obstajajo posamezniki, ki k temu niso nagnjeni, in so zato bolj individualisti. Podobno mnenje imajo tudi zaposleni, ki niso na vodstvenem položaju. Banka bolj slabo spodbuja in motivira zaposlene za izobraževanje in inovativnost, saj je oboje odvisno bolj od posameznika in njegovega interesa, da se vključi v proces pridobivanja znanja. Višje in srednje vodstvo pa namerava v bodoče motivirati zaposlene z nabiralniki idej.

Banka kot celota ne skrbi za prenos znanja, prenos je odvisen od posameznega vodje OE, in posameznikov samih. Rešitev za prenos znanja v glavnem vidijo v dokumentiranju dela in delovnih postopkov, kar je tudi glavni način za preprečevanje izgube znanja ob odhodu zaposlenih, ki se v banki dogaja. Ta način pa ni vedno najbolj primeren. Član uprave meni, da do sedaj IT pri shranjevanju znanja ni imela prevelike vloge, se bo pa njena vloga v bodoče povečala. Vodje v zalednih divizijah menijo, da IT pri shranjevanju in prenosu znanja ni ključna in lahko nudi samo podporo. Vodje v poslovnih divizijah pa menijo, da je vloga IT pri

shranjevanju in prenosu znanju ključnega pomena. Tudi zaposleni, ki niso na vodstvenem položaju, si o pomenu IT delijo mnenje, glede na pripadnost diviziji.

7. Zaključek

Naloga upravljanja znanja v organizacijah je 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 je še vedno posameznik, ki pa si lahko svoje delovne procese, v katerih ima pomembno vlogo nadgrajevanja znanja, v veliki meri dejansko olajšuje s pomočjo omenjenih tehnologij.

Seveda se upravljanje znanja razlikuje na državni ravni in v organizacijah.

"Država kot osrednji socialni mehanizem koordinacije najraje prenaša znanje o oblastnem upravljanju svojih zamejenih ozemelj... Zanimivo je, da se delčki znanja še danes prenašajo skozi javne šole na tradicionalni cehovski način, v obliki poklicno zasnovanih kurikularnih predmetov.... To je možno zato, kjer je (državna) univerza še vedno lahko organizirana kot združenje cehovsko zamejenih disciplin, ki jih financira država - v zameno za njihovo kakovostno, celovito znanje. Se pa tudi cehovska izročila univerze pod pritiskom sodobnega trga in tržnega kroženja znanja polagoma krhajo (npr. bolonjska reforma, ki pomika težišča in načine prenosa znanja od načel klasičnega akademskega prostora proti načelom akademskega trga)." (Kramberger, 2005: 5-7)

Tržne organizacije, podjetja, korporacije so v sebi, zaradi učinkovitejše delitve in organiziranja različnega dela okrog novih tehnologij, našle v sebi ogromno novih razvojnih potencialov - za manj razsipno, bolj privatno urejanje in upravljanje neposredno koristnega znanja. (po Kramberger, 2005: 7)

"Tehnološka komponenta znanja, ki sloni na splošnem sistemskem pristopu učinkovitega upravljanja z viri, postaja pomembnejša od kulturnih primesi, s katerimi se osmišlja človeško delo, kar povzroča izredne težave: v težnji po celovitem prenosu znanja sicer skuša korporacijska klima in kultura nadomeščati državno kulturo, a to ne gre zlahka." (Kramberger, 2005: 7)

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.

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 razmerah ti.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 zastaranja znanja povsem neuporabna.

Lahko rečem, da je moja hipoteza, da se sodobne organizacije zavedajo pomembnosti upravljanja znanja in zagotavljanja ustreznih pogojev za razvoj zaposlenih in ponujanja možnosti za učenje, dopolnjevanje in prenos znanja, teoretično potrjena, saj sem ravno to dokazovala skozi celotno diplomsko delo. V praksi pa se je izkazalo da se zaposleni v proučevani organizaciji sicer zavedajo pomembnosti znanja, shranjevanja in prenosa znanja in na splošno upravljanja znanja za uspešnost organizacije, vendar pa se dejansko v praksi navedeno ne izvaja ali pa se izvaja slabo, polovično. Splošni problem, ki sem ga opazila, ali bolje rečeno najbolj pogosti izgovor je bilo pomanjkanje časa in prelaganje odgovornosti na druge v smislu 'za to morajo skrbeti posamezni vodje, za to mora skrbeti kadrovska služba, to je urejeno znotraj posameznih OE, to je odvisno od vsakega posameznika'.

V proučevani organizaciji vidim veliko možnosti za izboljšave. Menim, da bi se morala na nivoju banke vzpostaviti enotna politika upravljanja znanja. Menim, da bi morali vodje prevzeti pobudo za prenos znanja v svoje roke. Glede na mnenje intervjuvancev, je v banki zadosti izobraževanj, seminarjev ipd., zato je zelo pomembno, da bi se tam pridobljeno znanje uspešno preneslo na sodelavce. Vodje morajo podrejenim postati zgled z rednimi sestanki in informiranjem zaposlenih o dogodkih in o izobraževanjih, seminarjih, ki se bodo v prihodnje zvrstila ali pa so se že. Spodbujati jih mora, naj se prijavljajo na izobraževanje z vsebinami, ki jih zanimajo in na taka izobraževanja, ki so potrebna za uspešno opravljanje njihovega dela. Menim, da manjka aktivno sodelovanje s strani kadrovske službe, saj ne preverja kako uspešno so osvojena znanja, ki naj bi jih zaposleni pridobili z udeležbo na seminarjih, izobraževanjih, usposabljanjih ipd. Menim, da je vzpostavitev takega sistema nujna, za uspešno pridobivanje znanja. Trenutno namreč nihče ne ve, ali so bila sredstva namenjena za izobraževanje zaposlenih uspešno izkoriščena, ali pa je banka svojim zaposlenim le omogočila kakšen dan 'počitka' od vsakodnevnega dela.

Ena od idej za uspešen prenos znanja med zaposlenimi se mi zdi predstavitev osvojenih znanj s strani sodelavcev, ki so se udeležili

določenega programa izobraževanja. Lahko gre le za 15 minutno predstavitev, ki se kasneje objavi na intranetu, ki ga zaposleni v banki za svoje delo v glavnem vsakodnevno uporabljajo. Poleg predstavitve pa bi se lahko objavilo tudi gradivo, ki so ga prejeli na izobraževanju, seminarju ipd. Take prezentacije bi bile lahko shranjene na intranetni strani, posebej zasnovani v ta namen, pri objavi pa bi tudi določili temo izobraževanja, da bi bilo iskanje v množici prezentacij (to je cilj) enostavnejše. Vsak odelek bi lahko tako gradil svojo bazo znanja, ki pa bi bila dostopna tudi vsem ostalim sodelavcem. Za lažje iskanje v bazi pa bi lahko zasnovali tudi boljši iskalnik, kjer bi lahko zaposleni izbirali med večjim številom kriterijev za iskanje (po temi izobraževanja, datumu, predavatelju, oddelku, ki se ga tematika najbolj dotika ipd.).

Taki bazi bi lahko dodali tudi bazo pogosto zastavljenih vprašanj (FAQ), na katera bi lahko odgovarjali vsi zaposleni, ki poznajo odgovor. Seveda pa bi morali zaposleni redno in ažurno odgovarjati na vprašanja, da bi tovrstna baza sploh delovala. To se mi zdi posebej primerno za novozaposlene, ki niso toliko seznanjeni z delovanjem banke, pravili ipd., ki bi lahko na ta način hitro pridobili odgovore brez posebnega truda.

Tematske skupine, ki bi dajale pobude za izobraževanje, kot v primeru Svetovne banke, mislim da niso potrebne, ker se zaposleni v BACA kar aktivno vključujejo v izobraževanja, kot je razvidno iz letnega poročila. Take skupine tudi ne bi delovale, ker bi posameznikom kaj takega vzelo preveč dragocenega časa.

V bančništvu so zelo pomembne tudi izkušnje dela s strankami. Vsaka stranka je po svoje specifična, da bi kar najbolje zadovoljili njihove potrebe pa je nujno poznati njihove značilnosti in potrebe. Take izkušnje so za pridobivanje in ohranjanje strank ključnega pomena. Do sedaj banka takega znanja ni shranjevala, v bodoče pa se bo z že omenjenim projektom CRM, shranjevalo tudi tako znanje. Za pridobivanje strank in za zadovoljstvo obstoječih strank pa so ključne ravno 'skrite vsebine', tacitno znanje, ki loči eno organizacijo od druge. Zato je spodbujanje pozitivne organizacijske klime, spodbujanje sodelovanja in dobre komunikacije v banki zelo pomembno.

Menim, da se v proučevani banki pridobi veliko znanja, ki je specifično za slovenski trg bančništva, in tudi znanje iz mednarodnega bančništva. Na žalost pa menim, da se tudi veliko tega znanja izgubi, ker je premalo časa in truda namenjeno za prenos tega znanja.

8. Literatura

Članki v revijah oziroma zbornikih

1. Bassi, L. J., Harnessing the Power of Intellectual capital. Training and Development Journal, 51 (12), str. 25-30, 1997.
2. Nadoh Jana, Participativni stil komuniciranja - na poti v upravljanje z znanjem. Industrijska demokracija, 2005, str. 6-8.
3. Prusak L., Where did knowledge management come from? Ibm Systems Journal, 40(4):1002-1007, 2001.
4. Rash, Wayne, Who is in Charge. Knowledge Management Magazine, september 2001, str 45-48.
5. Todd, R., Reading the Future. Knowledge management: Background and Key concepts. Scan, 18 (1), str. 42-46.
6. Matjaž Maček, Metrov za pamet ni. Gospodarski vestnik, april 2003, str. 26-28.

Samostojne publikacije

1. Adler S.P. in Kwon S.W., Social Capital: Prospects for a New Concept. University of South California, Los Angeles, 2000.
2. Amidon, Debra. The Inovation Super Highway – Harnessing Intellectual Capital for Collaborative Advantage. Predavanje na mednarodni konferenci 'Intellectual Capital, from potential to value creation'. Portorož, 6. in 7. junij 2002.
3. Becker S. Gary, Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis, with special reference to Education. National Bureau of Economic Research, Columbia University Press, New York, 1964.
4. Blaug Mark, An introduction to the Economics of Education. Allen Lane The Penguin Press, London, 1970.
5. Borneman, Manfred, Graggober Marion, Hartlieb Erich idr., Priročnik Menedžment znanja, Fakulteta za strojništvo, Maribor, 2001.
6. Choo, Chun Wei in Bontis, Nick, eds., The strategic Management of Intellectual Capital and Organisational Knowledge. Oxford University Press, Oxford, 2002.
7. Choo, Chun Wei, Information Management For The Intelligent Organisation; Roles and Implications for the Information Professions. Digital Libraries Conference, 1995.
8. CRC Scenario, Conference presentation, 1997, Gartner group.
9. Drucker F. Peter, The age of discontinuity. Transaction Publishers, Rutgers – The State University, New Brunswick, New Jersey, 1992.
10. Drucker F. Peter, The Post-capitalist society. Oxford : Butterworth-Heinemann, 1993.

11. Gamble, P in Blackwell, J., Knowledge management: A State of Art Guide. London, Milford: Koga Page, 2002.
12. Ivančič Angelca, Izobraževanje in priložnosti na trgu dela. FDV, 1999.
13. Johnes Geraint, The economics of education, The Macmillan Press, Houndmills, 1993.
14. Kramberger, Planiranje kadrov 2005/2006. Interno gradivo, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2005.
15. Liebowitz, Jay, Knowledge Management Handbook, Boca Raton {etc.}, 1999
16. Maslow A., Motivation and personality. New York: Harper and Brothers, 1954
17. Možina Stane, Svetlik Ivan, Jamšek Franc, Zupan Nada, Vodovnik Zvone, Management kadrovskih virov. FDV, 2002.
18. Nonaka I. in Takeuchi, H., Knowledge creating company – how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York, Oxford: Oxford University Press, 1995.
19. Nonaka I. in Nishiguchi, T., Knowledge emergence – Social technical, and Evolutionary Dimensions of knowledge Creation. Oxford University Press, New York.
20. Pretnar Bojan, intelektualna lastnina v sodobni konkurenci in poslovanju. GV Založba, 2002.
21. Roos, Hohan, Ross Goran, Edvinsson Leif, Dragonetti C. Nicola, Intelektualni kapital – krmarjenje po novem poslovnem svetu. Inštitut za intelektualni kapital, Ljubljana, 2000.
22. Schultz W. Theodore, Human capital: policy issues and research opportunities (human resources, fiftenth anniversary colloquium VI). National Bureau of Economic Research, Columbia University Press, New York, 1972.
23. Skyrme, David J., Capitalizing on knowledge – from e-business to k-business. Butterworth-Heinemann, Oxford, 2001.
24. Styre Alexander, Understanding Knowledge Management. Berlings Skogs, Trelleborg, 2003.
25. Vroom V., Work and motivation. New York: John Wiley and Sons, Inc, 1967.

Internetni viri

1. Choo – strategije upravljanja znanja; <http://choo.fis.utoronto.ca>, oktober 2005.
2. Pavlin Samo, Managing occupational knowledge in the learning society. Proceedings of the 5th International Conference of the Faculty of Management University of Primorska, 18-20 November 2004,

- Congress Centre Bernardin, Portorož, Slovenia; <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6486-71-3/261-278.pdf>, oktober 2005.
3. Svetovna banka, Inštitut svetovne banke; http://info.worldbank.org/etools/docs/library/152401/1aw_history.htm, oktober 2005.
 4. Svetovna banka, M. JL Pommier; http://www.knowledgepoint.com.au/knowledge_management/Articles/KM_MP001a.htm, oktober 2005.
 5. Upravljanje s kadri – e-HRM; <http://www.src.si/izdelki/ehrm/default.asp>, oktober 2005.
 6. Nevidna sredstva slej ko prej postanejo oprejemljiva; <http://wwwiik-si.com>, oktober 2005.
 7. Letno poročilo Bank Austria Creditanstalt d.d. Ljubljana, 2004; <http://www.ba-ca.si/pdf/letnoporocilo/LetnoPorocilo2004.pdf>

Priloga:

Vprašalnik o upravljanju znanja v Bank Austria Creditanstalt d.d. Ljubljana

Spoštovani,

najprej naj se predstavim. Ime mi je Violeta Zafirovič in sem redna študentka na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. Trenutno končujem študij sociologije – kadrovske managerske smeri in pišem diplomsko delo z naslovom 'Upravljanje znanja v sodobnih organizacijah: tematizacija področja in okolja'.

V sklopu svojega diplomskega dela skušam tudi na primeru razložiti teoretične koncepte, ki sem jih obravnavala v tem delu. Pri tem bi potrebovala Vašo pomoč, zato Vas vljudno naprošam, da odgovorite na spodnja vprašanja.

Za Vaše cenjene odgovore se vam prisrčno zahvaljujem!

Violeta Zafirovič

1. Katero znanje delavcev, zaposlenih v vaši organizaciji, po vašem mnenju najbolj pomembno vpliva na uspešnost vaše organizacije? Prosim, razložite.
2. Kako (na kakšen način) vaša organizacija načrtno upravlja s tem znanjem (knowledge management)?
3. Kakšna je po vašem prevladujoča organizacijska kultura v vaši organizaciji (ali bolj spodbuja medsebojno učenje, sodelovanje, timsko delo, deljenje izkušenj in znanja ali pa je vzdušje bolj rivalsko in so posamezniki bolj individualisti kot pa člani timov)?
4. Ali vaša organizacija spodbuja zaposlene k nadaljnjemu samostojnemu izobraževanju, izpopolnjevanju, usposabljanju in nasploh učenju? Kako?
5. Kako vaša organizacija motivira zaposlene, da ustvarjajo tudi enkratno znanje, da so inovativni?
6. Ali, po vašem mnenju, vaša organizacija skrbi za prenos znanja med zaposlenimi, da delijo svoje znanje s sodelavci? Kako?
7. Podjetja lahko, ob odhodu katerega od zaposlenih, izgubijo tudi del njegovega znanja. Ob reševanju težav, ki se pojavijo v vsakodnevem delu, je lahko naslednik tega zaposlenega soočen z dejstvom, da mu za dobre rešitve teh sprotnih težav primanjkuje znanja.
 - o Ali menite, da se tudi v vaši organizaciji soočate s to težavo?
 - o Kako skušate preprečiti nastanek te težave? Kako uspešni ste po vašem mnenju pri tem?
8. Kako shranjujete znanje v vašem podjetju? Imate v ta namen urejeno bazo znanja?
9. Kakšna je po vašem mnenju vloga informacijske tehnologije (IT) pri shranjevanju znanja? Ali v vašem podjetju intenzivno uporabljate IT za shranjevanje znanja?