UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Aljaž Maček

ANALIZA MOŽNOSTI UVEDBE ODDELKA ZA MANAGEMENT ZNANJA V PODJETJU STUDIO MODERNA

Diplomsko delo

Ljubljana 2008

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Aljaž Maček

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

ANALIZA MOŽNOSTI UVEDBE ODDELKA ZA MANAGEMENT ZNANJA V PODJETJU STUDIO MODERNA

Diplomsko delo

Ljubljana 2008

Analiza možnosti uvedbe oddelka za management znanja v podjetju Studio Moderna

V diplomski nalogi so predstavljeni temeljni koncepti upravljanja znanja, natančneje pa je opisano in analizirano trenutno stanje upravljanja znanja v podjetju Studio Moderna. Glavni poudarek je na procesih deljenja znanja, ki so ključni procesi pri multiplikaciji znanja. Na podlagi teoretičnih nastavkov je predlaganih nekaj novosti v zvezi upravljanjem znanja, predvsem v povezavi s tehnološko platformo za deljenje znanja. Ker je za uspeh pri upravljanju znanja nujno razumevanje in sodelovanje vseh zaposlenih, je deloma razdelana tudi motivacija, predvsem vpliv različnih motivacijskih faktorjev na deljenje znanja. Brez kvalitetnega motivacijskega sistema je uvajanje upravljanja znanja nepopolno, saj so le motivirani zaposleni pripravljeni sprejeti in uveljaviti spremembe. Motiviranje zaposlenih naj bi podpiralo organizacijsko kulturo, ta pa naj bi zaposlene usmerjala v sodelovanje in kolegialno delo. Pridobivanje, delitev, shranjevanje, obnavljanje in ustvarjanje novega znanja naj v organizaciji postanejo imperativi, upravljalec ali manager znanja pa naj jih promovira, izobražuje vodje oddelkov o načinih upravljanja znanja in bedi nad rezultati upravljanja znanja.
Ključne besede: znanje, upravljanje znanja, manager znanja, motivacija.

Analysis of the possibility of introducing knowledge management department in the Studio Moderna

In my thesis I write about the key concepts of knowledge management and the situation on the field of knowledge management in the company Studio Moderna. Focus of the thesis is on the processes of knowledge sharing, because these processes are crucial for multiplying knowledge. Based on theoretical knowledge about knowledge management I propose some new ways for knowledge management, especially about technological aspect of knowledge sharing. Because employees need to understand the importance of cooperation for knowledge management to be successful, there is also some talk about motivation. The thesis discusses motivation factors that enable knowledge transfer and knowledge sharing. Motivation should help promote organizational culture, which should promote cooperation and partnership. Acquiring, sharing, saving, updating and making new knowledge, should become imperatives and knowledge manager should promote them all. His other tasks are teaching managers how to foster knowledge management and watch over the results of knowledge management.
Key words: knowledge, knowledge management, knowledge manager, motivation.

1. UVOD ... 6
2. TEMELJNI POJMI ... 11
2.1 Znanje ... 11
2.2 Upravljanje znanja ... 13
2.3 Manager znanja ... 16
2.4 Znanje in intelektualni kapital ... 18
2.5 Upravljanje znanja in upravljanje intelektualnega kapitala ... 21
2.6 Upravljanje s človeškimi viri in upravljanje znanja ... 22
3. UPRAVLJANJE ZNANJA ... 23
3.1 Razvoj upravljanja znanja ... 25
3.2 Delitev znanja ... 26
3.3 Identifikacija, shranjevanje in strukturiranje znanja ... 28
3.4 Pridobivanje in ustvarjanje novega znanja ... 32
3.4.1 Pretvarjanje znanja ... 33
3.4.2 Pet faz v procesu ustvarjanja organizacijskega znanja ... 37
3.4.3 Učenje pred, med in po delu ... 39
3.5 Prenos znanja ... 42
3.6 Uporaba znanja ... 46
3.7 Osebni znanjski profil ... 46
3.8 Merjenje znanja ... 48
3.8.1 Model rasti znanja ... 50
3.8.2 Skandia Navigator ... 52
3.9 Motivacija ... 53
3.9.1 Zunanja motivacija ... 54
3.9.2 Notranja motivacija ... 54
3.9.3 Vzpodbujanje notranje motivacije ... 55
4. ŠTUDIJA PRIMERA: STUDIO MODERNA ... 62
4.1 Nekaj splošnih podatkov o podjetju Studio Moderna ... 62
4.2 Storitve Skupine Studio Moderna ... 64
4.2.1 Center za dialog s kupci ... 64
4.2.2 Odpremne in logistične storitve ... 65
4.2.3 Televizijsko oglaševanje z direktnim odzivom (DRTV) ... 65
4.2.4 Marketinške/kreativne rešitve ... 66
4.3 Linea Directa Communications ... 66

4.3.1 Upravljanje znanja v Linea Directa Communications 67
4.3.2 Uvajalni proces..... 67
4.3.3 Izobraževanje 68
4.3.4 Motivacija..... 72
4.4 Analiza stanja in priporočila za management 73
4.4.1 Uvajalni proces..... 73
4.4.2 Izobraževanje 75
4.4.3 Motivacija..... 80
4.4.4 Predlog modela za upravljanja znanja..... 81
5. SKLEP..... 84
6. LITERATURA..... 86
PRILOGA A: Vprašalnik za univ. dipl. soc. Mateja Mraka, mednarodnega HR managerja v podjetju Linea Directa Communications..... 94
PRILOGA B: Vprašalnik za univ. dipl. soc. Tanjo Vrčko, mednarodno HR koordinatorko v podjetju Linea Directa Communications..... 94
PRILOGA C: Vprašalnik za Marka Dolanca, finančnega analitika v podjetju Studio Moderna……...95

SEZNAM SLIK IN TABEL

Slika 2.1.1: Razmejitev med podatki, informacijami, znanjem in modrostjo……...12
Slika 2.2.1: Elementi uspešnega upravljanja znanja…….14
Tabela 3.2.1: Dva tipa znanja…….……..27
Slika 3.4.1.1: Štiri stopnje pretvarjanja znanja…….35
Slika 3.8.1.1: Model rasti znanja……...51
Tabela 3.9.3.1: Principi upravljanja ČV za manualne delavce in delavce znanja……59
Tabela 4.1.1: Izobrazbena struktura zaposlenih v skupini Studio Moderna in Linea Directa Communications……...64
Slika 4.4.4.1: Predlog modela za upravljanja znanja v Studio Moderna……..82

1. UVOD

Družba se je v zadnjih nekaj letih korenito spremenila. Čeprav so spremembe v človeški naravi in je zato popolnoma naravno, da se spreminja tudi družba, pa se v zadnjih desetletjih spremembe odvijajo z vse večjo hitrostjo. Družba kot celota se vse bolj pluralizira, diferencializira in specializira, na nižjih nivojih pa se diverzificirajo družbene skupine, poudarek je na emancipaciji, individualizaciji in post-materializmu. Ljudje hočemo svobodno izbirati, kako bomo živeli, zato se vse bolj odmikamo od socialnih, verskih in ideoloških kontekstov. Te spremembe se odražajo tudi v »življenjih« organizacij, saj so potrošniki vse bolj zahtevni, imajo vse različnejše in zahtevnejše želje, bolj jih zanimajo status, sloves, blagovne znamke, logotipi, oblika produktov, uporabniku prijazni produkti, raste tudi zanimanje za poprodajno podporo produktom in storitvam. Zaradi teh sprememb so se spremenile tudi zahteve znotraj organizacij. Vse večji poudarek je na znanju, sposobnostih, kvaliteti in imidžu izdelkov ali storitev (Beijerse 2000).

Ljudje se vsakodnevno soočamo s problemi, ki jih rešujemo sami ali s pomočjo drugih. Za reševanje lažjih problemov potrebujemo vsaj osnovno znanje o specifičnem problemu, za bolj kompleksne probleme pa mora biti naše vedenje o problemu bolj poglobljeno. Učenje na podlagi lastne izkušnje je sicer lahko zelo poučno in zato za posameznika tudi zelo produktivno, težko pa si predstavljamo, da bi se o vsem hoteli naučiti z osebno izkušnjo. Takšne vrste učenje bi nam vzelo preveč časa in energije. Ker je v današnjem poslovnem svetu čas bistvenega pomena, je seveda smiselno, če lahko znanje o neki stvari posameznik pridobi tudi na bolj »ekonomičen« način. Pred desetimi leti je eden vodilnih teoretikov menedžmenta napovedal, da bo nova družba temeljila na izobražencih, znanje bo postalo ključni vir in izobraženci prevladujoči del delovne sile, znanje bo temeljno proizvodno sredstvo ter lažje dosegljivo kot kadarkoli do sedaj (Drucker 1988). Tudi v Sloveniji smo si začrtali pot med najbolj razvite, ki pa jo bomo dosegli le z gospodarstvom, ki bo učinkovito izrabljalo ustvarjalnost človeških virov. Procesi, ki jih omenja upravljanje znanja, naj bi zajeli vse zaposlene v organizacijah, pod vplivom znanja pa naj bi se podoba klasičnih podjetij temeljito spremenila. Osnova za uspešnost v današnjem poslovnem okolju je znanje, osnova za izgradnjo konkurenčnih prednosti naših podjetij pa je torej boljša izraba intelektualnega kapitala zaposlenih. Osnovni pogoj za boljšo izrabo intelektualnega kapitala zaposlenih je učeče se podjetje, katerega predpogoj pa je uspešna uvedba upravljanja znanja. Uspešnost in

konkurenčnost podjetij sta torej odvisni predvsem od sposobnosti nenehnega učenja in komercialne izrabe znanja.

Osnovna znanja pridobimo že v ranem otroštvu, s tako imenovano primarno socializacijo[1]. Sekundarna socializacija se odvija v kasnejših letih, ko imata na človeka večji vpliv vrstniška skupina in šola (glej Parsons v Haralambos 2001: 330). Člani družbe (vsaj v večini) se torej preko procesov socializacije naučijo obvladati temeljne procese, ki jih bodo potrebovali za življenje.

Povečevanje količine podatkov in znanja od posameznikov zahteva vse več posvečanja učenju. Osnovna šola otroku predstavi temeljna znanja o svetu, učenje v srednji šoli in kasneje na fakulteti pa je bolj usmerjeno v specializacijo, v osvajanje specifičnih znanj, ki jih bo posameznik potreboval za kvalitetno opravljanje svojega poklica. »Količina vsega kodificiranega znanja se je v začetku prejšnjega stoletja podvojila vsakih trideset let, do leta 1970 se je količina znanja podvojila že vsakih sedem let, do leta 2010 pa naj bi se količina znanja podvojila vsakih enajst ur« (Bontis 2002: 22). Takšna količina znanja je seveda neuporabna, če je znanje neprečiščeno, če ne vemo, kje ga iskati, kako uporabiti in kako shranjevati. Tudi s tem se ukvarja upravljanje znanja.

Pri prehodu v delovni proces je dandanes nemalokrat potrebno izobraževanje – uvajanje novih zaposlenih. Seveda se dolžina uvajanja razlikuje glede na zahtevnost dela, ki ga posameznik v organizaciji opravlja, vendar služb brez uvajanja skorajda ni več. Iz napisanega sledi, da je za uspešno poslovanje v današnjem konkurenčnem poslovnem okolju potrebno posedovati znanje, ga znati uporabljati in tudi posredovati.

Vse večja konkurenca na trgu sili podjetja v zniževanje stroškov, ki je vse bolj zapleteno. Podjetja so in še znižujejo stroške dela z uvajanjem strojev, ki opravljajo delo namesto ljudi, ne potrebujejo odmora za malico, lahko delajo štiriindvajset ur na dan in sedem dni na teden. Globalizacija omogoča prihranke tudi brez uvajanja novih tehnologij, saj delovno intenzivne

---

[1] V tem obdobju se naučimo zadovoljevati osnovne fiziološke potrebe, naučimo se govoriti, hoditi, odzivati na okolico, spoznati moramo veščine, znanja in sprejete načine vedenja v družbi – naučiti se moramo kulture svoje družbe, ter strukturiramo svojo osebnost (glej Parsons v Haralambos 2001: 330). »Kultura družbe pa je načrt za življenje, ki mu sledijo člani določene družbe« (Kluckhohn v Haralambos 2001: 11).

panoge za znižanje stroškov, svojo proizvodnjo selijo na trge z nižjimi stroški dela. Kljub tem trendom pa organizacije spoznavajo, da je konkurenčna prednost na podlagi tehnologije kraktkoročna in da njihovo edino dolgoročno konkurenčno prednost predstavljajo njihovi zaposleni (Black in Synan 1997). Nekatere organizacije so to spoznale šele, ko je bilo prepozno in so zaradi zniževanja stroškov odpustile precejšnje število zaposlenih. Skupaj z njimi so seveda izgubile tudi njihovo znanje (Piggott 1997).

Problem zniževanja stroškov in optimizacije je težje rešljiv v primeru znanjsko intenzivnih panog, saj na trgih s cenejšo delovno silo ponavadi ta ni dovolj izobražena, zadovoljivih tehnoloških rešitev za znanjske delavce pa (še) ni. Rešitev tudi za takšne težave, po mojem mnenju, ponuja upravljanje znanja. Znanje je namreč konkurenčna prednost za posameznika, organizacijo in družbo, kar še posebej velja za znanje, ki je plod raziskovanj in ustvarjalnosti (Možina 2006). Poleg podjetij, ki svojo proizvodnjo selijo na trge s cenejšo delovno silo, pa obstajajo tudi podjetja, ki selijo svojo dejavnost v bolj razvita gospodarstva, kjer lahko razvijajo in ponujajo storitve in proizvode, ki jih vsaj zaenkrat lahko razvijajo samo tam. Za takšen prenos poslovanja je potrebno kvalitetno upravljanje znanja, saj so edina stalnica v današnji na znanju temelječi družbi postale spremembe in kdor jih bo pravočasno zaznal, analiziral in ustrezno ukrepal, bo uspešnejši.

Kadar govorimo o manageriranju ali upravljanju znanja, seveda ne mislimo zgolj na možnosti pridobivanja, prenašanja, uporabljanja, shranjevanja merjenja in vrednotenja znanja, temveč pomeni kakovostno upravljanje z znanjem predvsem ustvarjanje pogojev, ki omogočajo spremembe v vedenju ljudi in organizacije. Pri managementu znanja je torej pomembno ravnanje z znanjem in vloga managementa pri tem. Upravljalec znanja naj bi bil pozoren na utelešeno znanje, ki ga poseduje delavec, ter na intuicijo, empatijo in izkušnje, ki delavcu omogočajo prave odločitve v pravem času.

V svoji diplomski nalogi se bom posvetil problemu upravljanja znanja, v okviru tega pa trditvi, da ima svet zaradi dolgoročnega izčrpavanja drugih resursov rezerve predvsem v znanju in posledično upravljanju znanja. Ker sem že v fazi odločanja o temi diplomskega dela spoznal, da ne želim napisati zgolj še ene izmed »teoretizirajočih« diplom, sem se odločil teorijo upravljanja znanja preveriti tudi na praktičnem primeru. Namen mojega diplomskega dela je, predstaviti upravljanje znanja vodilnim v podjetju Studio Moderna, cilj, pa ugotoviti ali podjetje lahko uvede oddelek za upravljanje znanja. Hkrati želim, da bi upravljanje znanja

postalo v Sloveniji še bolj prepoznavno (in predvsem cenjeno) menedžersko orodje. Seveda si ne delam utvar, da bo k temu bistveno pripomogla moja diplomska naloga, bo pa pripomogla k številčnosti virov s področja upravljanja znanja in s tem povečala verjetnost, da bo upravljanje znanja »slišano«.

Glavna teza moje diplomske naloge je, da z ustreznim upravljanjem postane znanje bolj in lažje dostopno, ter pomaga dvigniti produktivnost in uspešnost organizacije.

Podteza naloge je, da je za uspešno upravljanje znanja potrebna organizacijska kultura, ki spodbuja zaposlene k sodelovanju.

V pripravi prvega, teoretičnega dela diplomske naloge sem se ukvarjal predvsem s študijem in primerjavo različnih eksplicitnih virov s področja znanja, intelektualnega kapitala, upravljanja znanja, motivacije in kulture organizacije.

Med eksplicitnimi viri, ki sem jih uporabljal za pripravo teoretičnega dela svoje diplomske naloge, sem kot temeljno delo uporabljal predvsem knjigo, ki je postavila temelje za moderno upravljanje znanja, japonskih avtorjev Nonake in Takeuchia The knowledge creating company, ter članke Nicka Bontisa.

V pripravi drugega dela diplomske naloge sem se večkrat sestal z Matejem Mrakom, vodjo kadrovskega oddelka v podjetju Linea Directa Communications in njegovo sodelavko v kadrovskem oddelku Tanjo Vrčko. Poleg sestankov z vodilnimi na področju upravljanja znanja sem se pogovarjal tudi z zaposlenimi, ki so mi omogočili svoj vpogled v dogajanja na področju upravljanja znanja. Poleg poglobljenih intervjujev in kratkega opazovanja z udeležbo sem podatke za praktični del pridobival tudi s pomočjo člankov v reviji Finance, letnih poročil in internetnih straneh podjetja Studio Moderna in Linea Directa Communications. S pomočjo deskriptivne analize sem preučil vse zbrane podatke in predlagal nekaj novih in nekaj dodatnih rešitev v zvezi z upravljanjem znanja in motiviranjem zaposlenih. Na podlagi prebrane literature in spoznanj iz praktičnega primera sem pri pisanju naloge uporabljal deduktivno metodo, saj sem ideje za predloge sprememb in izboljšav našel v splošnih ugotovitvah v literaturi.

V prvem delu naloge bom definiral ključne pojme, pomembne za temo, s katero se ukvarjam v diplomski nalogi. V drugem delu se bom posvetil teorijam in razvoju discipline upravljanja znanja, delitvi znanja, načinom iskanja, shranjevanja in strukturiranja znanja, pridobivanja in ustvarjanja novega znanja, posebej se bom posvetil organizacijskemu pretvarjanju in ustvarjanju znanja, različnim tehnikam prenosa znanja po organizaciji in uporabi ter merjenju znanja, opisal bom nekaj orodij za upravljanje znanja, posebej pa bom razdelal tudi motivacijo, ki je, po mojem mnenju, bistvena za uspešno uvajanje in kasnejšo uporabo upravljanja znanja. V tretjem delu se bom osredotočil na primer podjetja Studio Moderna. Na kratko bom opisal zgodovino in dejavnost podjetja, omenil bom ključne trenutke v razvoju podjetja. Ker se v diplomski nalogi ukvarjam z upravljanjem znanja, me zanima predvsem trenutno stanje na področju upravljanja znanja v podjetju Studio Moderna in možnosti razvoja le–tega. Pri analizi se bom osredotočil na hčerinsko podjetje Linea Directa Communications, ki za Skupino Studio Moderna pripravlja kadrovske rešitve. Ker določene rešitve v zvezi z upravljanjem znanja že imajo, nekatere pa še uvajajo, bom poskušal analizirati dosedanji razvoj na tem področju in predlagati dopolnitve oziroma nove rešitve.

2. TEMELJNI POJMI

2.1 Znanje

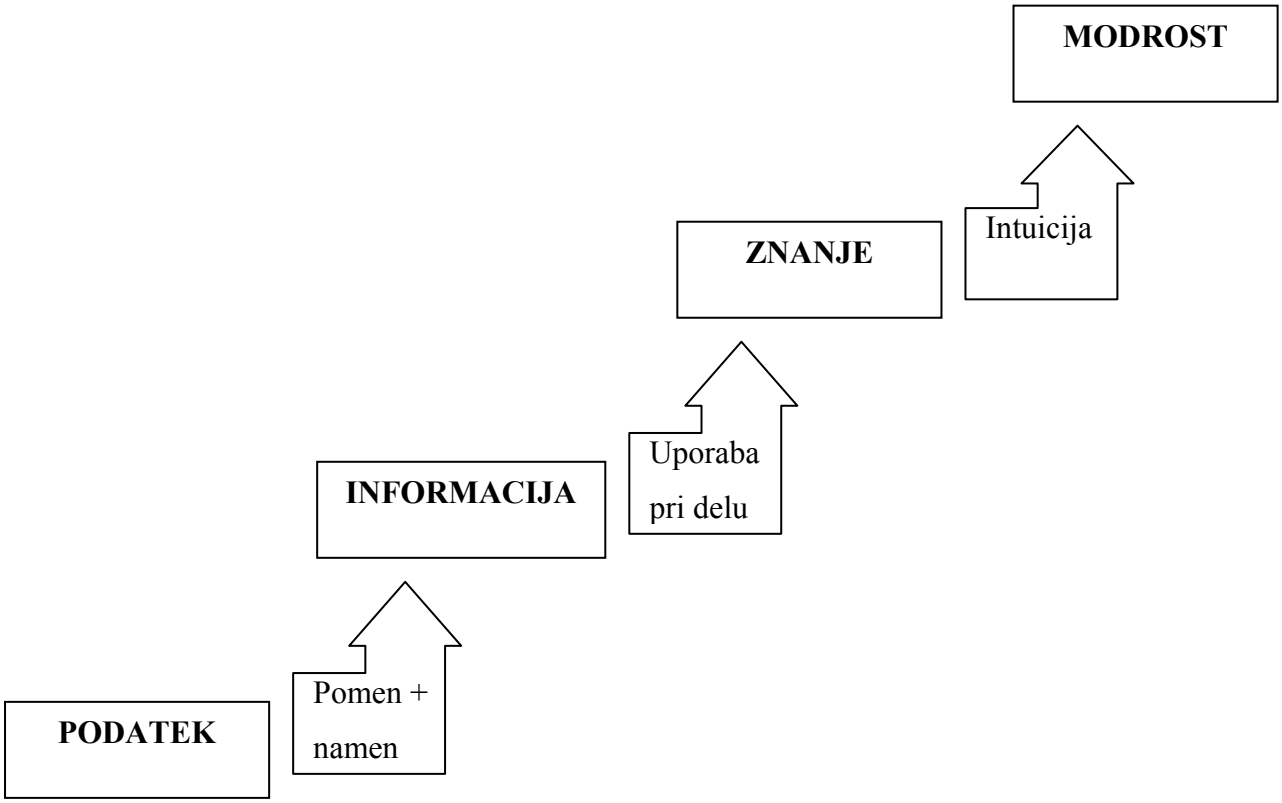
Znanje je tesno povezano s pojmi podatek, informacija, sposobnosti, veščine ipd., najnižjo raven med temi pojmi pa predstavljajo podatki. Ko podatke združujemo, dobijo prej brezoblični podatki smisel, imenujemo jih informacije. Podatki torej postanejo informacije s postavitvijo konteksta; s povezovanjem različnih podatkov se nam namreč pokažejo njihove medsebojne povezave in končno njihov namen. Če informacije združujemo med sabo in jim dodamo kontekst ali določen namen, nastane iz informacij znanje (glej Burton-Jones 1999: 6) . To že predstavlja posameznikovo sposobnost presojanja pomena stvari in dogodkov, ki izhaja iz teorij ali izkušenj. Jasno je, da je znanje v veliki meri odvisno od razlage in izkušenj posameznika, zato za nekoga določena informacija že predstavlja znanje, drugemu pač ne. Znanje, povezano z lastno intuicijo, ki ima osnovo v predhodnih izkušnjah, predstavlja modrost (glej Sitar 2006: 62). Znanje je vir, ki z upravljanjem v organizaciji lahko postane eden glavnih ustvarjalcev dodane vrednosti in generator konkurenčne prednosti (glej Gamble in Blackwell 2002: 3).

Znanje je danes dejansko postalo ključni vir in največja vrednost organizacij ter temeljno proizvodno sredstvo. Po raziskavi Johnsona iz leta 2000 namreč sledi, da najem in uvajanje nadomestnega delavca, ki naj podjetju nadomesti izgubljenega delavca, predstavlja petdeset odstotkov delavčeve letne plače (Johnson in drugi 2000). Takšen vložek je seveda prevelik, da bi ga podjetja lahko kar zanemarila. Zaposleni v podjetju torej za podjetje predstavljajo redko dobrino, ki naj bi jo podjetje pazljivo upravljalo. Kot pravi Marshall, je znanje najmočnejši motor proizvodnje (Marshall 1959). V podjetju je torej potrebno urediti klimo, ki bo omogočala procese upravljanja znanja; zaposlenim je potrebno vcepiti kulturo organizacije, v kateri je znanje ključni faktor uspeha. Znanje je nekakšna utemeljena resnica, v katero verjamemo in se oblikuje skozi dinamičen proces oblikovanja in skozi prepoznavanje tega, kar verjamemo (glej Nonaka in Takeuchi 1995: 58). Poznamo več različnih oblik in razsežnosti znanja, ki se nanašajo na opredelitve znanja, njegove posamezne značilnosti ter delitve na različne vrste znanja in njihov pomen v organizaciji (glej Sitar 2006: 57). Davenport in Prusak sta mnenja, da znanje lahko definiramo kot neprestano spreminjajočo se

»mešanico uokvirjenih izkušenj, vrednot, informacij[2] in strokovnega pogleda, ki ustvarja okvir za vrednotenje novih izkušenj in informacij« (Davenport in Prusak 1998: 5). Jaklič se pri svoji definiciji znanja ozira samo na praktične posledice znanja in pravi, da je znanje zavestna ali nezavestna sposobnost ukrepanja (glej Jaklič 2006: 15). Znanje je skupek resnic in prepričanj, perspektiv in konceptov, presoj in pričakovanj, metodologij in »know-how-a«, trdi Quintas (glej Quintas in drugi 1997: 388). Za Gamblea in Blackwella (2002) pa je znanje korak na poti do modrosti. »Znanje je za podjetje, ki ga poseduje, vir konkurenčne prednosti, saj omogoča hitrejši in številčnejši prodor kvalitetnejših izdelkov ali storitev od konkurence« (Boisot 1999: 70).

Za razumevanje koncepta znanja in upravljanja znanja je potrebno ločiti med različnimi ravnmi učenja, ki jih za lažjo predstavo lahko ponazorimo tudi s sliko 2.1.1.

Slika 2.1.1: Razmejitev med podatki, informacijami, znanjem in modrostjo



Vir: Sitar 2006: 61.

[2] Tu so mišljene informacije z za nas pomembnim kontekstom.

Najnižji na lestvici so podatki, ki so lahko številke, podobe, besede, zvoki ipd. Zaznavamo jih z opazovanjem; gre za vse podatke znotraj in zunaj organizacije, nimajo pa večjega pomena. Podatki, ki so za nas pomembni in so v povezavi z našim delom, postanejo v naši perspektivi informacije. Informacije so torej podatki, postavljeni v kontekst, ki pokaže njihova razmerja in njihov pomen. Informacije lahko še naprej združujemo med seboj, jim dodajamo kontekst in pomen z namenom izboljšanja delovne uspešnosti ter dobimo znanje. Če znanje povežemo z lastno intuicijo, ki ima osnovo v naših preteklih izkušnjah, dobimo modrost (glej Sitar 2006: 61 in Burton-Jones 1999: 6).

Po mojem mnenju je za uspešnejši proces učenja potrebno razumeti zgoraj razloženo razmejitev med podatki, informacijami, znanjem in modrostjo, saj tako lažje razumemo, kako do določenega znanja ali modrosti sploh pridemo. Slika 2.1.1 jasno nakazuje, da moramo o neki temi najprej vedeti najosnovnejše, šele nato se lahko začnemo ukvarjati s kompleksnejšimi pojmi. Iz tega tudi sledi, da mora biti učenje zasnovano tako, da se kompleksnost poveča šele takrat, ko je prejšnji nivo znanja dobro utrjen.

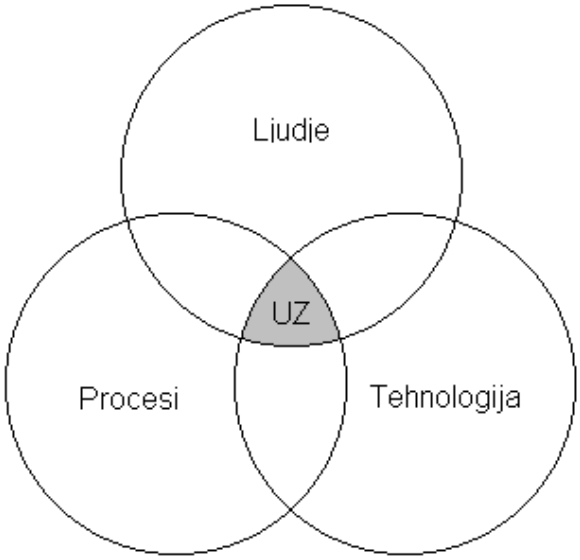
2.2 Upravljanje znanja

Upravljanje znanja lahko definiramo kot sodobno področje, katerega temeljna naloga je vezana na vzpostavljanje in razvoj filozofije znanj, v katerih so vsi pripadniki vključeni v proces gospodarjenja z znanji. V področje upravljanja znanja so vključeni tudi nadzor oz. monitoring in podpora aktivnosti, ki so povezane z znanjem, vzpostavitev in nadgradnja infrastrukture znanja, kreiranje in organiziranje znanja ter učinkovito uporabo znanja (glej Zhou-Fink v Mihalič 2006: 112). Quintas meni, da je upravljanje znanja proces, ki poteka zaradi obstoječih in prihodnjih potreb po znanju, v njem pa uporabimo obstoječe znanje kot sredstvo za razvijanje novih priložnosti (glej Quintas in drugi 1997: 385–391). Sodelavca v timu za upravljanje znanja v podjetju British Petroleum Chris Collison in Geoff Parcell sta prepričana, da mora imeti organizacija za uspešno upravljanje znanja naslednje elemente:

- tehnološko strukturo, ki omogoča izmenjavo znanja,
- povezovanje med ljudmi, ki imajo znanje, znajo vprašati in prisluhniti ter izmenjevati izkušnje,
- procese, ki olajšajo izmenjavo, potrjevanje in prečiščevanje znanja.

Upravljanje znanja lahko funkcionalno pokriva področje učenja in organizacijskega razvoja (procesov), človeških virov in informacijske tehnologije (glej sliko 2.2.1). Prekrivanje med vsemi tremi področji predstavlja upravljanje znanja (glej Collison in Parcell 2002: 29).

Slika 2.2.1: Elementi uspešnega upravljanja znanja



Vir: Collison in Parcell 2002: 29.

»Pri upravljanju znanja ne gre za ustvarjanje enciklopedije vsega, kar je kdo kadarkoli vedel, ampak za izsleditev tistih, ki poznajo recept, ter negovanje kulture in tehnologije, ki jim omogočata, da spregovorijo« (Arian Ward v Collison in Parcell 2002: 26).

Upravljanje znanja se nanaša na ključne teme organizacijskih sprememb, preživetja in kompetenc, s katerimi se bojujemo proti spreminjajočem se svetu. Upravljanje znanja se uteleša v organizacijskih procesih, ki iščejo sinergijo med podatkovno-informacijsko procesno kapaciteto informacijskih tehnologij in kreativno in inovativno kapaciteto ljudi (glej internet 2).

Stovel in Bontis pravita, da je upravljanje znanja definirano kot »učinkovit zapis, razvoj in prenos intelektualnega kapitala organizacije, kar posledično povečuje njeno strateško prednost« (Stovel in Bontis: 2002: 309).

Upravljanje znanja ne predstavlja zgolj uporabo informacijskih sistemov in informacijske tehnologije, temveč tudi razumevanje socialnih in kulturnih komponent ter povezovanje različnih disciplin (organizacijski razvoj, inovativnost ipd.) (glej Jones 2006: 5–12).

»Upravljanje znanja izboljšuje možnosti preživetja in rasti organizacije, je temelj za konkurenčnost v današnji ekonomiji znanja« (Gamble in Blackwell 2002: 2).

Ker je potreb po upravljanju znanja vsak dan več, je tudi trg za izdelke in tehnike upravljanja znanja vsak dan večji. Vsakodnevno se srečujemo s podjetji, ki ponujajo svojo programsko opremo, s pomočjo katere lažje komuniciramo, iščemo znanje, ga zapisujemo in shranjujemo. Svetovalna podjetja tržijo učne procese in tečaje. Vsi ti produkti in ogromno število podobnih so seveda že sami po sebi zelo dobrodošli za vsako podjetje, vendar šele s sinergijo vseh pristopov lahko dosežemo optimalne učinke (glej Collison in Parcell 2002: 30). Glede na povedano je jasno, da upravljanje znanja ne pomeni zgolj kodifikacije vseh znanj v podjetju in nato čim bolj učinkovite disperzije, temveč tudi znanje o obnašanju zaposlenih.

Upravljanje znanja se začne pri slehernem posamezniku, nadaljuje se v timih in seže v vse ravni organizacije. Različna področja dela seveda zahtevajo različne pristope upravljanja znanja, saj je potrebno upoštevati, kako zaposleni razmišljajo in kako lahko delijo svoje znanje. Posameznik naj bi s pomočjo tehnik upravljanja znanja postopoma in vztrajno rasel in spreminjal svoje bistvo. Le delavec, ki zaupa in verjame v idejo učečega se podjetja, bo lahko tudi deloval v skladu z načeli le-tega. Z učinkovitim upravljanjem znanja bomo pri delavcu vzbudili občutek zaupanja in ga skozi čas še poglobili, s tem pa pridobili verodostojnega delavca, ki se zaveda, da je sam odgovoren za svoje vedenje in rezultate. Upravljanje znanja tudi poudarja, da je znanje dobrina, ki se neprestano spreminja in prenavlja, zato zahteva neprestano učenje (glej Možina 2006: 130). Senge je predlagal, naj se organizacije razvijejo v učeče se organizacije, saj je opazil, da imajo mnoge izmed organizacij probleme z učenjem. Za doseganje učeče se organizacije pa naj managerji dosežejo mišljenje sistemov, vzpodbujajo osebno mojstrstvo zaposlenih, razjasnijo miselne vzorce zaposlenih in jih kritično ovrednotijo, zgradijo skupno vizijo in olajšajo skupinsko učenje (Senge 1990).

Področje upravljanja znanja lahko razumemo tudi kot sestavni del širšega koncepta intelektualnega kapitala (Roos in drugi 2000), ki ga bom definiral v nadaljevanju.

2.3 Manager znanja

Profesionalni manager znanja se v podjetju ukvarja z nalogami, ki so vezane na področje upravljanja z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem ter s področjem upravljanja znanja. Manager znanja hkrati opravlja funkciji upravljanja izobraževanja in upravljanja znanja, skrbi za razvoj upravljanja znanja v okviru razvoja človeškega kapitala, načrtuje, organizira, vodi, nadzoruje in analizira procese pridobivanja znanj in aplikacije znanj v praksi, razvija in uvaja nove metode in tehnike izobraževanja in gospodarjenja z znanjem. Njegova ključna skrb je tudi stalno izobraževanje vseh zaposlenih, oblikovanje razvojne vizije, politike in strateških ciljev na področju upravljanja znanja in izobraževanja ter priprava predlogov za spremembe v izobraževanju in ravnanju z znanjem. Manager znanja v podjetju skrbi za razvoj in vzdrževanje ozračja med zaposlenimi, ki bo vzpodbudno vplivalo na permanentno izobraževanje in na aktivno deljenje pridobljenega znanja – skrbi za organizacijsko izobraževalno klimo (glej Mihalič 2006: 113–115). Manager znanja naj bi predstavljal vse tisto, kar upravljanje znanja pomeni. Je neke vrste ikona ali simbol (Bontis 2002: 22), ki ga imajo ostali zaposleni za zgled. Svojo vlogo v podjetju lahko manager znanja izpolni z izvajanjem štirih aktivnosti, ki vplivajo na delitev znanja v podjetju:

- v turbulentnem poslovnem okolju naj promovira stabilnost,
- omogoči naj hitro dostavo produktov ali storitev,
- ustvari naj visoko učinkovitost v verigi znanja z delitvijo virov in realizacijo sinergij,
- ustvari naj delitev dela, ki omogoča specializacijo (glej Bontis 2002: 22).

»Upravljanje znanja ponavadi ne prinese kratkoročnih višjih donosov ali konkurenčne prednosti, niti ne pomeni največje prednosti za zaposlene, ki posredujejo znanje. Ti dve dejstvi predstavljata za managerja znanja velik izziv, ko vzpodbuja sodelavce k zajemanju znanja« (Gamble in Blackwell 2002: 76).

Poleg zgoraj naštetih temeljnih nalog ima manager znanja tudi naloge »povečevanja stopnje aktivne participacije v procesih pridobivanja in difuzije znanja, pospeševanje inovativnosti in samoiniciativnosti zaposlenih, evalviranje programov pridobivanja znanj, merjenje stopnje aplikacije pridobljenih novih znanj v prakso in merjenje vpliva znanja na učinkovitost in uspešnost pri delu« (Mihalič 2006: 114).

Primer dobre prakse managerja znanja je sodelovanje s sodelavci, ter pomoč pri evidentiranju pomembnih znanj. Manger znanja naj delavcu pomaga vključiti pomembno znanje v bazo znanja – vsi zaposleni naj imajo skupen strokovni jezik. Seveda tudi delo in znanje managerja znanja spada v področje upravljanja znanja, zato naj bi manager znanja kodificiral tudi svoje znanje, ki bi bilo uporabno v bazi znanja. Manager znanja naj se osredotoči na ključne veščine in sposobnosti, ki organizaciji pomagajo do uspeha (glej Gamble in Blackwell 2002: 76).

Za uspešno delo naj bi manager znanja stalno tesno sodeloval z ostalimi vodilnimi in vodstvenimi zaposlenimi v organizaciji. Ključnim kadrom naj manager znanja svetuje tudi o tehnikah vodenja in upravljanja znanja njihovih podrejenih ter jim zagotavlja stalno svetovalno, metodološko in konceptualno podporo. Zlasti tesno sodelovanje naj manager znanja razvije z managerji človeškega kapitala, kar najlažje dosežemo z lociranjem managerja znanja znotraj oddelka za management človeškega kapitala in razvoja zaposlenih. Da manager znanja lahko pravočasno zagotovi in razvije ustrezne delavce z ustreznimi znanji, potrebuje stalen vpogled v cilje, strategije in taktike organizacije (glej Mihalič 2006: 115).

Upravljalec znanja naj bi bil, glede na rezultate študije Inštituta za raziskovanje intelektualnega kapitala iz Kanade (glej Bontis 2002: 22–23), odgovoren za dohodke na investicije z naslova organizacijskega učenja. Iz tega sledi, da mora biti manager znanja sposoben kritične presoje tehnik učenja, ki jih uporablja oddelek za človeške vire. Raziskave Inštituta za raziskovanje intelektualnega kapitala tudi jasno kažejo, da je učenje na zahtevo in učenje v zadnjem trenutku s pomočjo multimedijskih naprav signifikantno uspešnejše kot tradicionalno podajanje znanja v obliki predavanj. Takšno učenje tudi omogoča takojšen odziv in oceno »učencev« (glej Bontis 2002: 23).

Manager znanja naj bi skrbel za rast znanja v organizaciji, njegove naloge pa so dolgoročne. Dober manager znanja je ponavadi tudi dober delovni vodja, odličen pri navezovanju stikov in ne zaupa slepo v tehnologijo. Managerji znanja v praksi prihajajo z različnih delovnih mest, največkrat pa prihajajo iz vrst svetovalcev, akademikov, finančnikov ter tehnične in marketinške stroke (glej Gamble in Blackwell 2002: 97).

Glede na vse hitrejšo rast (samo) kodificiranega znanja, ki sem jo omenil že v uvodu, je jasno, da je vloga upravljalcev znanja vse pomembnejša, vse večja pa je tudi varnost njihove zaposlitve. Samo v Združenih državah Amerike je več kot pol milijona nezasedenih znanjsko

intenzivnih in visoko tehnoloških delovnih mest, skoraj polovica od intervjuvanih 500 podjetij pričakuje uvedbo managerja znanja v naslednjih treh letih, tretjina od intervjuvanih 1000 podjetij pa poroča, da so aktivnosti upravljanja znanja že začeli izvajati[3] (glej Bontis 2002: 22).

Glede na rezultate, ki jih v svojem članku podaja Bontis, tudi sam menim, da je delovno mesto upravljalca znanja vse bolj potrebno. Če te podatke povežemo še s trditvijo Petra Druckerja, da bo potrebno v tem stoletju izvesti spremembe na področju znanjskega dela, kakršna je prinesla industrijska revolucija na področju manualnega dela v 19. stoletju, vidimo, da bo pomembnost funkcije managerja znanja gotovo rasla (glej Drucker 1999: 83). Vprašanje, ki se pojavlja, pa je, ali bo manager znanja deloval pod okriljem kadrovskega oddelka ali ne. Glede na nujno (konstruktivno) kritičnost managerja znanja v odnosu do dela kadrovikov je seveda bolje, če sta ti dve funkciji ločeni, vendar pa to pomeni tudi težave. Če manager znanja ni del ekipe kadrovske službe, to predstavlja cel kup organizacijskih težav (sistematizacija plač, delovnega mesta ipd.), pojavi se tudi vprašanje hierarhičnega položaja, ki ga zaseda manager znanja – ali je njegov položaj enak vodjem oddelkov (npr. kadrovskega oddelka)? H kreiranju delovnega mesta managerja znanja je torej treba pristopiti z dokajšnjo mero previdnosti, da v organizaciji ne povzročimo prevelikega vznemirjenja. Slabo načrtovano delovno mesto managerja znanja bo namreč že vnaprej stigmatizirano s strani zaposlenih in manager znanja bo kasneje le z velikimi napori opravljal svoje delo.

2.4 Znanje in intelektualni kapital

Termin intelektualni kapital je v tesni povezavi s terminom človeški kapital, ki ga je prvi uporabil Nobelov nagrajenec Theodore Schultz. Schultz (1990) je leta 1979 utemeljil vlogo in pomen človeškega faktorja kot kvalitativnega vidika ekonomije. Specifična vloga človeškega kapitala v poslovnem svetu pa je bila definirana šele v okviru utemeljitve teorije intelektualnega kapitala v devetdesetih letih prejšnjega stoletja (Fitz-enz 2000, Schultz 1990).

Teoretiki intelektualnega kapitala se trudijo poiskati odgovore na dve temeljni vprašanji: zakaj so nekatera podjetja na trgu vredna mnogo več, kot je njihova knjigovodska vrednost, in kaj točno so neopredmetena sredstva, saj o intelektualnem kapitalu večina razmišlja z

[3] Gre za rezultate Fortune 500 in Fortune 1000.

računovodske ali finančne perspektive. Vrednost intelektualnega kapitala Charles Handy ocenjuje na tri ali celo štirikratno knjigovodsko vrednost (Handy 1989).

Intelektualni kapital je »skrit v patentih, znamkah, odnosih s kupci, študijah, intuiciji in veščinah podjetja« (Gamble in Blackwell 2002: 14). Bontis, ki navaja podobno delitev kot Roos in Roos, Dragonetti in Edvinsson, Stewart, Saint-Onge, Sullivan in Edvinsson itd, pravi, da intelektualni kapital združuje pojme človeški, strukturni in relacijski kapital (glej Bontis 1999: 440). Človeški kapital razume kot zalogo znanja, ki obstaja na individualni ravni v podjetju. Strukturni kapital razlaga kot mehanizme in strukture organizacije, ki zaposlenim pomagajo pri doseganju optimalnih rezultatov. Glavna sestavina relacijskega kapitala pa je odnos kupec – prodajalec (glej Bontis 2002: 24). Ker je koncept intelektualnega kapitala razmeroma nov, se v literaturi pojavljajo tudi drugačne delitve. Tako na primer Roos in drugi (2005) delijo intelektualni kapital na človeški, procesni, relacijski in inovacijski. Pri tem človeški, strukturni in relacijski kapital razume podobno kot Bontis (1999), inovacijskega pa razlaga kot moč obnovitve podjetja, izraženo v obliki intelektualne lastnine. Roos in drugi (2005) tudi pravijo, da intelektualni kapital vključuje vse procese in sredstva, ki običajno niso prikazana v bilanci stanja, in tudi tista neotipljiva sredstva, ki jih upoštevajo sodobnejše računovodske metode, s čimer misli predvsem na blagovne znamke, patente in zaščitne znake. Znanje, po njegovem mnenju, predstavlja le del intelektualnega kapitala. Intelektualni kapital pa je zanj najnovejši člen v verigi, ki se nanaša na vprašanje ravnanja z znanjem (Roos in drugi 2000).

Večina sodobnih avtorjev na področju intelektualnega kapitala se strinja, da dodano vrednost intelektualnega kapitala dobimo šele iz medsebojnega vpliva med posameznimi sestavinami intelektualnega kapitala (glej Mihalič 2006: 32). V nasprotju z Roosom in drugimi (2005) ter Gamble in Blackwellom (2002) pravi Bontis (1999), da intelektualna lastnina, kot so patenti, avtorske pravice, znamke in različne dizajnerske pravice, ne spadajo v pojem intelektualnega kapitala, saj intelektualna lastnina, npr. patent, sama po sebi še nima informacije o komercialnem potencialu. Šele z informacijo o komercialnem potencialu, donosu na investicijo (ROI)[4] ali konkurenčni prednosti lahko govorimo o intelektualnem kapitalu (glej Bontis 1999: 444). V švedski zavarovalnici Skandia, ki velja za eno izmed podjetij, ki se

[4] Return on investment/dobičkonosnost vloženega kapitala – merilo, pri katerem je bistveno, kakšen je donos, s katerim lahko opravičimo investicijo (Bannock in drugi 2003: 324).

veliko ukvarja z upravljanjem znanja, so intelektualni kapital definirali kot posedovanje znanja, uporabo izkušenj, organizacijsko tehnologijo, odnos s strankami in profesionalne veščine, ki nam zagotavljajo konkurenčno prednost (glej Mårtensson 2000: 205).

Pri definiranju pojma intelektualnega kapitala je tako kot pri večini pojmov v zvezi z upravljanjem znanja še precej semantične zmede, saj gre za razmeroma nove koncepte, vsem definicijam pa je skupen poudarek o znanju kot neopredmetenem bogastvu. Večina avtorjev (Bontis 1999, Nonaka in Takeuchi 1995) se tudi strinja, da je intelektualni kapital managersko orodje, ki pomaga izboljšati rezultate in omogoča obstoj podjetja. Znanje je v odnosu do intelektualnega kapitala v podrejenem položaju, saj je jasno, da je znanje temelj za patente, študije, procese, blagovne znamke itd. Intelektualni kapital se danes pojmuje kot del vrednosti podjetja, kot prvo pa ga je v svojem letnem poročilu omenilo švedsko podjetju Skandia. S tem je intelektualni kapital[5] postal eno izmed temeljnih dejstev v letnih poročilih podjetij v terciarnem sektorju, kot tudi podjetij, ki proizvajajo znanjsko zahtevnejše produkte (glej Bontis 1999: 436). Poudariti je potrebno tudi, da poleg že omenjenih sestavin intelektualnega kapitala k njegovi vrednosti pomembno prispeva tudi njihov medsebojni vpliv – bolj ko so sestavine medsebojno združljive, večje sinergijske učinke dobimo, saj se tako lahko ustvarja dodana vrednost. Intelektualna lastnina[6] in intelektualni kapital sta sicer dva povezana pojma vendar pa velja izpostaviti, da je intelektualna lastnina output intelektualnega kapitala (glej Bontis 1999: 444).

Intelektualni kapital je zaenkrat zgolj še eden izmed konceptov, ki še ni dokazan, menim pa, da so koncepti, ki v ospredje postavljajo znanje ali se z njim na kakršen koli način ukvarjajo, zelo verjetni in uporabni v današnjem hitro spreminjajočem se svetu. Vrednost in pomembnost intelektualnega kapitala za organizacijo je seveda tudi odvisna od panoge, v kateri organizacija posluje. Intelektualni kapital ima tako dominantno vlogo nad finančnim kapitalom predvsem v organizacijah, ki se ukvarjajo z visoko tehnologijo, informacijsko

---

[5] Ker smo ljudje ključni nosilci intelektualnega kapitala, smo tudi sami postali del letnih poročil zgoraj omenjenih podjetij.

[6] Intelektualna lastnina je pravni koncept, ki se ukvarja s stvaritvami človeške inventivnosti; izumi, filmi, plesi, skulpture ali fotografije se smatrajo in so zaščiteni kot intelektualna lastnina za določeno časovno obdobje, v primeru, da ustvarjalec dosega določne kriterije – npr. originalnosti (glej internet 5).

tehnologijo itd., se pravi v znanjsko intenzivnih podjetjih, kjer je najpomembnejša vloga raziskav in razvoja.

2.5 Upravljanje znanja in upravljanje intelektualnega kapitala

Upravljanje intelektualnega kapitala je za moderne organizacije imperativ, saj bodo drugače propadle (Roos in drugi 2000) oziroma postale nekonkurenčne. Intelektualni kapital organizacije obsega znanje zaposlenih, medsebojno povezljivost in organizacijsko kulturo ter tako omogoča večjo uspešnost. Modeli upravljanja v 21. stoletju naj bi se zato ukvarjali z intelektualnim kapitalom organizacije, saj tako lahko zagotavljajo višje donose, razvijajo globalne povezave in večajo svoje konkurenčne prednosti na trgu (glej Carrell 2007: 73), ali, kot pravi Davis (2000) – upravljanje človeškega kapitala je orodje za merjenje in upravljanje ključnih poslovnih komponent ter izražanje intelektualnih vrednosti kot koristi.

Ključne naloge managerja znanja pri upravljanju intelektualnega kapitala so:

- analiziranje intelektualnega kapitala,
- načrtovanje intelektualnega kapitala,
- organiziranje intelektualnega kapitala,
- vodenje intelektualnega kapitala,
- nadzorovanje intelektualnega kapitala (Mihalič 2006: 33).

Osnovni gonilni sili za razvoj intelektualnega kapitala v organizaciji sta kultura in zaupanje. Jedro organizacijske kulture sestavljajo vrednote. Organizacije, ki se ukvarjajo z upravljanjem intelektualnega kapitala kot najsplošnejšo komponento upravljanja, navajajo hierarhijo vrednot. Sistem vrednot je tudi osnova za kakršnokoli reorganizacijo ali transformacijo organizacije. Zaupanje med sodelavci pomeni možnost delitve dela brez odvečnega preverjanja in nadzorovanja. V svetu transnacionalnih in multinacionalnih organizacij je komponenta zaupanja še pomembnejša, saj se člani delovne skupine, ki so razseljeni po celem svetu, le redko srečujejo in se takrat nimajo časa ukvarjati z nadzorom in preverjanjem dela. Seveda se pri sodelovanju z novim partnerjem predpostavlja kontrolo, vendar velja, da se prvi posli novih parnerjev ne odvijajo na strateško pomembnih področjih, temveč se zaupanje gradi postopoma (Bontis 1999).

Upravljanje znanja in upravljanje intelektualnega kapitala sta torej dva podobna koncepta. Oba pripomoreta k večji dodani vrednosti, oba koncepta se tudi ukvarjata z neopredmetenim bogastvom organizacij. Bontis meni, da gre pri upravljanju znanja za načine uporabe intelektualnega kapitala. Iz tega sledi, da je upravljanje znanja pravzaprav enako upravljanju intelektualnega kapitala, po mnenju Roosa pa gre pri upravljanju intelektualnega kapitala za širši koncept, kot pri upravljanju znanja (Roos in drugi 2000). Tudi Edvinsson (1997) meni, da je upravljanje intelektualnega kapitala širši koncept kot upravljanje znanja.

Zgoraj navedena trditev, da predstavlja upravljanje intelektualnega kapitala širši koncept kot upravljanje znanja, je logično nadaljevanje razmišljanja o odnosu znanje – intelektualni kapital. Ker pojem intelektualnega kapitala že zajema posedovanje znanja, je torej podobno z upravljanjem intelektualnega kapitala – v upravljanju intelektualnega kapitala je zajeto upravljanje posedovanega znanja.

2.6 Upravljanje s človeškimi viri in upravljanje znanja

Upravljanje s človeškimi viri pomeni upravljanje delovnih sposobnosti, ki jih pri svojem delu uporabljajo zaposleni. Človeške vire namreč lahko enačimo z delovno silo zaposlenih, ne pa z njimi samimi (Svetlik in Ilič 2004). Človeški kapital je posledica človeškega faktorja v organizaciji in predstavlja inteligenco, sposobnosti in strokovno znanje, ki dajejo organizaciji njen karakter. Ljudje predstavljajo tisti element organizacije, ki se je sposoben učiti, spreminjati, inovirati, in zagotavljajo kreativnost, kar ob pravilni motivaciji omogoča dologorčno preživetje organizacije (glej Bontis 1999: 443).

Upravljanje znanja je holistična kombinacija metod za upravljanje ljudi, procesov in tehnologij, čeprav pa je popolna integracija tehnik upravljanja s človeškimi viri le redko prisotna tudi v tehnikah upravljanja znanja. Upravljanje z zaposlenimi dandanes razumemo kot faktor, ki bo najverjetneje vplival na uspeh iniciativ upravljanja znanja, saj je uspeh upravljanja znanja zelo povezan z motivacijo zaposlenih. Ti morajo v procesu upravljanja znanja zavzeti aktivno vlogo. Aktivno vlogo pa bodo zavzeli le v primeru kvalitetnega upravljanja človeških virov. Samo upravljanje človeških virov torej še ne prinese dolgoročne konkurenčne prednosti, saj lahko konkurenca načine upravljanja človeških virov prekopira. Dolgoročno konkurenčno prednost podjetju zagotavlja šele kombinacija dobrih praks upravljanja s človeškimi viri in dobrega upravljanja znanja (glej Afiouni 2007: 126).

3. UPRAVLJANJE ZNANJA

Za konkurenčno prednost je od industrijske do informacijske dobe značilna vse pomembnejša vloga znanja. Ključ do uspeha v današnjem poslovnem svetu sta razvoj in aplikacija specializiranega znanja in kompetenc – t. i. posebnih resursov. Karakteristike resursov podjetja, ki ima trajno konkurenčno prednost in dobre poslovne rezultate, so vrednost, redkost, nemogoča popolna imitacija in neobstoj substitutov (glej Barney v Krogh in Roos 1996: 33). Omenjene karakteristike, ki so pomembne za uspeh podjetja, lahko povežemo z znanjem, kar pomeni, da je znanje pomemben faktor pri ustvarjanju konkurenčne prednosti[7] podjetja.

Upravljanje znanja je dejavnost, ki jo danes večina velikih korporacij po celem svetu vključuje v svoje managerske aktivnosti, saj se narava poslovanja zaradi naraščajočega pomena modernih tehnologij vse hitreje spreminja. Po mnenju DiMattia sta za širši razvoj upravljanja znanja »krivi« predvsem dve spremembi v poslovanju – odpuščanje in tehološki napredek (glej DiMattia in drugi v Mårtensson 2000: 207). Brez uspešnega upravljanja znanja je organizacija vse težje kos hitrim zasukom na trgu, težko se prilagaja, ne glede na dejavnost, v kateri posluje. Upravljanje znanja je hibridna stroka, ki povezuje več različnih področij, pokriva pa področja učenja in organizacijskega razvoja, človeških virov in informacijske tehnologije. Kljub številnim kritikom upravljanja znanja in trditvam, da gre zgolj še za eno izmed »modnih muh« v teorijah upravljanja, lahko danes trdimo, da je upravljanje znanja preživelo točko, na kateri večina novih upravljavskih trendov začne ugašati (glej Ponzi in Keoenig v Grossman 2007: 31). Kot je industrijska revolucija spremenila način dela, ga danes spreminjajo moderne tehnologije, ki organizacijam omogočajo in od njih tudi zahtevajo hitrejše reševanje problemov ter hitrejše odgovore na vprašanja s strani njihovih strank ali zaposlenih. Fleksibilnost pri pridobivanju znanja in večja izobraženost zaposlenih v organizacijah omogoča uspešno in predvsem pravočasno reševanje problemov. Znanje, pomembno za organizacijo, naj bi bilo na voljo vsem zaposlenim, ki bi ga lahko potrebovali, v kar najkrajšem možnem času. Tudi zmanjševanje števila zaposlenih, z namenom nižanja stroškov dela, številni avtorji (Collison in Parcel 2002, Nonaka in Takeuchi 1995, Stovel in Bontis 2002) ocenjujejo kot slabo premišljeno odločitev, saj odpuščeni delavci odnesejo s

[7] Konkurenčna prednost pomeni sposobnost organizacije ali posameznika, da proizvaja produkte z nižjimi stroški kot tekmeci (Lypsey in drugi 2007: 140).

seboj tudi veliko količino tihega znanja, ki ga podjetja nikdar ne bodo mogla nadomestiti. V skladu s temi dejstvi se je že pred dobrimi petdesetimi leti pojavil, pred okoli desetimi leti pa začel razvijati koncept managementa znanja, ki pomaga ustvarjati in razširjati znanje, ter gospodariti z njim.

Temeljna konceptualna delitev pristopov k preučevanju/upravljanju znanja je sledeča:
– reprezentacionistični pristop in
– antireprezentacionistični pristop ali autopoetska teorija (glej Krogh in Roos 1996: 2).

Reprezentacionistični pristop k znanju je tradicionalen pristop, ki temelji na kognitivistični perspektivi. Kognitivizem razlaga svet kot predpostavljen, cilj kognitivizma pa je ustvariti čim bolj natančno in resnično reprezentacijo objektivnega sveta. Podobe ali reprezentacije se shranjujejo v strukture znanja in v organizacijske spomine. Ta teorija razume človeški razum kot procesor informacij, pri čemer možgani v reševanje procesov vnašajo logiko. Znanje je pri tradicionalnem pristopu pogosto zamenjano z informacijo, organizacije pa so razumljene kot popolnoma odprti sistemi, ki procesirajo informacije iz okolja. Glavne naloge upravljavcev znanja v tradicionalnem pristopu so nadzor nad prenosom znanja, upravljanje okolja za prenos znanja in upravljanje ponotranjanja znanja (Krogh in Roos 1996).

Antireprezentacionistični pristop temelji na autopoetski teoriji. V nasprotju s tradicionalnim pristopom teoretiki autopoetske teorije (Varela 1979, Luhmann 1986, van Twist in Schaap 1991) trdijo, da je razumevanje sveta odvisno od posameznikovega razuma. Antireprezentacionistični pristop trdi, da razum iz komponent sistema sestavlja nove komponente in odnose ter tako ponovno ustvarja sistem. Znanje je torej generirano iz starega znanja, to novo znanje pa postavlja nov sistem za razvoj in nastajanje znanja. Vse, kar sistem potrebuje za reprodukcijo, torej že obstaja znotraj sistema. Primarno autopoetska teorija izhaja iz nevrobiologije, kjer so jo uporabljali za karakterizacijo živih sistemov. Začetki teorije segajo v osemdeseta leta prejšnjega stoletja, ko so na podlagi spoznanj nevrobiologov številni raziskovalci področja družbenih ved (von Krogh in Vicari 1993, Luhmann 1986) ugotovili, da znanje ni predpostavljeno in nespremenljivo. Začeli so se ukvarjati s prenosom znanja znotraj organizacije, saj, če je znanje utelešeno v ljudeh, potem ključni problem ni v oblikah organizacij, temveč v krhkih povezavah za prenos znanja med ljudmi – odnosih (Krogh in Roos 1996).

3.1 Razvoj upravljanja znanja

Upravljanje znanja oziroma prve ideje o potrebnosti upravljanja znanja je zaznal že Taylor, ki je delovni proces razdelil na enostavne gibe, ki so omogočali večjo učinkovitost. Znanje osnovnih gibov, združenih v celoto, je predstavljalo konkurenčno prednost, saj produktivnost ni bila več odvisna samo od spretosti posameznega delavca, temveč tudi in predvsem od njegovega znanja. Barnard je v upravljalske procese znanstvenega upravljanja Taylorja vpeljal behavioristično znanje (glej Bontis 1999: 438). V petdesetih letih prejšnjega stoletja so začeli uporabljati elektronsko procesiranje podatkov, ki je vodilo k razvoju kvantitativnih tehnik upravljanja, recimo upravljanje s pomočjo ciljev. Naslednje desetletje se je kot reakcija na kvantitativne tehnike upravljanja začelo bolj podrobno razpravljati o različnih strukturah organizacij; posebej raziskovani sta bili centralizacija in decentralizacija. Razmišljanje o strukturah organizacij je pripeljalo do zanimanja o vplivih medosebnostnih vezi, to pa k zgodnjim poskusom uporabe ljudi, ki delajo kot tim. V sedemdesetih letih so to idejo še nadgradili in uvajali time, v katerih se vsi člani trudijo za isti cilj. To desetletje je zaznamoval Henry Mintzberg (1973), ki je zagovarjal strateško planiranje, upravljanje portfoliev in krivuljo izkušenosti. V osemdesetih letih je pomembno vlogo odigral Michael Porter (1998), ki je nadgradil koordinacijske teorije svojih predhodnikov, več pozornosti pa je bilo usmerjene v korporacijsko kulturo. Zniževanje števila zaposlenih, TQM[8] ali upravljanje s kakovostjo, MBWA[9] ali upravljanje s sprehajanjem so najpomembnejše upravljalske tehnike tistega časa. V devetdesetih letih so se teoretiki upravljanja še bolj osredotočili na konkurenčni potencial človeških virov. Upravljanje se je začelo bolj temeljito ukvarjati z učenjem, odučenjem in izkušnjami. Proučevanje človeških resursov organizacij se je osredotočilo na ključne kompetence in učečo se organizacijo, tehnološka stran organizacij pa se je ukvarjala s strateškimi informacijskimi sistemi, začel se je vzpon interneta. Tradicionalne organizacije so se začele reorganizirati v skladu s teorijo treh P-jev –

---

[8] Total quality management predstavlja pomembno stopnico v razvoju upravljanja – TQM predvideva, da so zaposleni inteligentni in sposobni učenja, zato prenaša odgovornost odločanja iz managerjev na delavce. TQM razvija sposobnosti odločanja pri delavcih, ki se soočajo s problemi na delovnem mestu. Poudarek TQM-ja je na kvaliteti in zadovoljstvu kupcev, ki ju dosega z nadzorom kakovosti na vseh nivojih znotraj in zunaj podjetja.

[9] Management by walking around je posebna oblika vodenja, kjer se vodilni manager vsak dan ali vsakih nekaj dni sprehodi skozi celotno proizvodno linijo, kjer se z zaposlenimi pogovarja o problemih in težavah, ter opazuje potek dela.

namen/cilj, ljudje, proces[10], katere avtorja sta Ghoshal in Barlett (1998). Po letu 2000 je upravljanje znanja postalo skupen korporacijski cilj – danes je cilj organizacij integracija, ki jo poskušajo doseči s kulturo podjetja, ki spodbuja izmenjavo znanja. Na ta način se lažje oceni vrednost intelektualnega kapitala in pride do spoznanja, da konkurenčnost ni samo rezultat materialnih sredstev podjetja ali informacij, ki jih organizacija poseduje, ampak predvsem sposobnosti upravljanja znanja zaposlenih (glej Gamble in Blackwell 2002: 5–6).

Seveda pa vsega znanja zaposlenih ne moremo preprosto zajeti v obliki zapisa v datoteki računalnika ter ga objaviti na intranetnih straneh. Izkušenj, modrosti in empatije dobrega prodajalca avtomobilov ne moremo opisati v zgolj nekaj povedih, s pomočjo katerih bi lahko njegovo uspešnost »prenesli« na druge prodajalce. Znanje, ki ga poseduje uspešen prodajalec, je namreč mnogo prekompleksno, da bi ga razčlenili zgolj z zapisom. Lahko pa npr. opišemo njegov izgled, tehnične podatke o avtomobilih, podatke o testih varnosti ipd. Očitno je torej, da obstaja več vrst znanja.

3.2 Delitev znanja

Najpogosteje znanje delimo na *eksplicitno*, ki ga lahko prosto prenašamo z različnimi mediji kot so tabele, diagrami, računalniški programi, podatkovne baze ali standardi organizacije, in *implicitno*, skrito, tiho ali tacitno znanje, ki ga predstavljajo izkušnje, sposobnosti, intuicija, občutki, čustva ipd (glej tabelo 3.2.1). Zahodne teorije upravljanja znanja so bolj poudarjale eksplicitno znanje, medtem, ko so na vzhodu (predvsem Japonska) več poudarka namenili tacitnemu znanju (glej Nonaka in Takeuchi 1995: 59–61). Danes velja, da morata biti v procesu upravljanja znanja zastopani obe obliki znanja, saj gre za dve komplementarni stvari. Tacitno znanje je lahko v organizaciji v obliki utelešenega znanja v zaposlenih in socialnih razmerjih, katerim pripadajo, ali pa je udejanjeno v procesih in proizvodih kot rezultat dela zaposlenih. Utelešeno obliko tacitnega znanja težko ločimo od nosilca, saj zaposleni pri opisovanju tihega znanja največkrat razlagajo svoje občutke, ki so posledica njihovih izkušenj. Takšno znanje se lahko nahaja tudi v več posameznikih, ki delajo skupaj in oblikujejo skupno razumevanje načina dela. Utelešeno znanje zaposlenih lahko učinkovito izkoriščamo predvsem s spodbujanjem osebne komunikacije med nosilci znanja in tistimi, ki

[10] Purpuse, People, Process – za uspešno poslovanje je potrebno uskladiti cilje, ljudi in procese tako, da sinergijski učinki pozitivno vplivajo na organizacijo.

to znanje potrebujejo za opravljanje dela. Utelešeno tacitno znanje se torej prenaša na podlagi osebne povezave – ker je določeno znanje težko prenesti na abstraktni ravni, je bolj uspešen prenos tacitnega znanja s pomočjo praktičnega primera (glej Sitar 2006: 64 in Monroe 2006). Udejanjeno znanje, ki predstavlja drugo obliko tihega znanja, se nahaja v izdelkih, ki so jih izdelali zaposleni. Te vrste tiho znanje je sicer na prvi pogled eksplicitno, vendar vsak delovni proizvod v sebi skriva delovni proces in razvojni proces, ki predstavljata tiho znanje. Večino znanja pri proizvodu je torej možno kodirati. Tiho znanje razkriva dobre prakse organizacije, saj izraža, kako stvari v organizaciji potekajo, predstavlja bodoče ključne kompetence organizacije, po katerih se razlikuje od konkurence, njegova glavna slabost in hkrati prednost pa je težka izrazljivost (glej Nonaka in Takeuchi 1995: 59–61, Sitar 2006: 64, Choo in Bontis 2002: 50–52, 92, 152).

Tabela 3.2.1: Dva tipa znanja

Tacitno znanje (subjektivno)	**Eksplicitno znanje (objektivno)**
Znanje na podlagi izkušnje (telesne)	Racionalno znanje (razum)
Simultano znanje (tukaj in zdaj)	Sekvenčno (postopno) znanje (tam in takrat)
Analogno znanje (praksa)	Digitalno znanje (teorija)

Vir: Nonaka in Takeuchi 1995: 61.

Druga delitev znanja se osredotoča na posamezne vrste in podvrste znanja. *Formalno znanje* tako predstavljajo teorije, formule in zakonitosti, izražene v eksplicitni obliki, tako znanje pridobimo s formalno izobrazbo. Tovrstno znanje se v podjetju zbira glede na dejavnost in potrebe. *Instrumentalno znanje* je znanje uporabe orodij in naprav pri delu. Te vrste znanja se naučimo preko prakse in prikazov, za njegovo uporabo potrebujemo tudi druga znanja. *Neformalno znanje* predstavljajo dobre prakse in izkušnje zaposlenih o uporabi teoretičnega znanja v praksi. Tovrstno znanje se prenaša v ustni ali pisni obliki z medsebojnim sodelovanjem. *Metaznanje* imenujemo skrite in splošne predpostavke, vrednote, cilje, ki predstavljajo kulturo in filozofijo podjetja. *Situacijsko znanje* je vezano na posamezno situacijo in obstaja zgolj kot podatek, dokler se ne pojavi v specifičnem kontekstu. Situacijsko znanje je bolj konkretno kot formalno, vendar ponavadi nima sistematičnega zapisa in je trdno vezano na specifičen kontekst, v katerem ga prepoznamo. Znanje delimo tudi na *deklarativno*, *postopkovno* in *strateško*. Opisi stvari, dejstev, metod ipd. spadajo pod deklarativno znanje, ki je torej podobno eksplicitnemu. Postopkovno znanje predstavljajo veščine in sposobnosti,

izražene v dejanjih, kar je podobno tihemu znanju. Strateško znanje razumemo v tesni povezavi s postopkovnim znanjem, saj gre za vedenje, kdaj in zakaj je potrebno nekaj narediti. Poleg bolj zapletenih delitev oblik znanja pa lahko znanje razdelimo tudi na lokalno in globalno, javno in zasebno, merljivo in nemerljivo, površinsko in globoko, konkretno in abstraktno ipd. (glej Sitar 2006: 63–66 in Blackler 2002: 50–52).

Kot sem zapisal, je znanje sestavljeno iz informacij, te pa iz podatkov, vendar pa je lahko vsebina, ki nekomu predstavlja znanje, za drugega zgolj podatek ali celo informacija. Kaj je znanje, je torej odvisno od konteksta. Poleg tega je potrebno poudariti tudi, da je kvaliteta zbranih informacij, podatkov ali znanja odvisna predvsem od predhodnega znanja. Posameznik z veliko znanja o določenem področju bo seveda lažje iskal informacije, jih povezoval v podatke in znanje ter na koncu lažje izluščil modrost.

3.3 Identifikacija, shranjevanje in strukturiranje znanja

Kot smo ugotovili, je znanje za današnje poslovanje ključnega pomena, vendar pa vse znanje ni enako pomembno. Potrebe po znanju so odvisne od ciljev organizacije, najprej pa je potrebno definirati ključno znanje, ga umestiti, določiti nosilce in obseg njihovega znanja. Za uspešno pridobivanje znanja je potrebno prepoznati:

- bistvene aktivnosti, ki niso podprte z ustrezno stopnjo zahtevanega znanja,
- nedokumentirano znanje,
- aktivnosti, kjer znanje nastaja, pa ni ustrezno dokumentirano,
- ovire, ki preprečujejo širjenje znanja v organizaciji,
- nove vrste znanja, brez katerih doseganje strateških ciljev ne bo mogoče (glej Černelič 2006: 73).

Za iskanje znanja imamo na voljo dve poti. Lahko iščemo tisto, kar vedo drugi, tako da poiščemo ustrezne ljudi in se pogovorimo z njimi. Na ta način pogosto poleg znanja pridobimo tudi socialno mrežo. Lahko pa poiščemo tisto, kar je že znano, že zapisano. Slabost drugega načina iskanja znanja je zastarevanje – znanje namreč brez »osveževanja« hitro zastara. Uporabno znanje je torej potrebno redno »osveževati« z novim znanjem in

izkušnjami, to pa lahko dosežemo s pomočjo mreže z organsko strukturo[11] (glej Colison in Parcell 2002: 27–28).

Za dokumentiranje znanja je priporočljiva uporaba različnih postopkov dokumentiranja za različno naravo znanja. Pri eksplicitnem znanju je dokumentacija najbolj vsakdanja, saj uporabljamo različne oblike kodifikacije znanja – tabele, grafe, podatkovne baze, knjige, patente itd. Pri tacitnem znanju pa je bolj uporaben osebni pristop, največkrat dialog. Prepoznavanje in pravilna izbira načina dokumentiranja znanja sta ključna pogoja za kasnejšo učinkovito uprabo znanja (glej Sitar 2006: 64). Sliko o težavah pri zajemanju znanja si lažje predstavljamo, če imamo v mislih, da se pri slehernem sporazumevanju le okoli 7 odstotkov sporočila prenese z besedami, ostalo pa je vezano na barvo glasu in govorico telesa. Z dokumentiranjem znanja torej izgubimo kontekst sporočila, pri čemer seveda izgubimo njegovo bistveno kvaliteto. Zaradi preobilice dela in posledično pomanjkanja časa pa je zajemanje vseh potrebnih informacij pogosto zreducirano na »najpomembnejše stvari«. S tem seveda zopet zožimo celotno znanje na zgolj omejen kontekst ali drugače – znanju odvzamemo kontekst. Iz tega sledi, da je potrebno znanje zajemati na način, da ohranimo čim več konteksta ter s tem »pomnožimo« njegovo korist. Pri Microsoftu so razvili poseben sistem za profiliranje znanja zaposlenih, imenovan SPUD. Sistem je razdeljen na štiri dimenzije, ki zadevajo znanje: obseg znanja, tip znanja, nivo znanja in specifičnost znanja, vsaka izmed dimenzij znanja pa je razdeljena tudi na eksplicitno in tacitno znanje (glej Collison in Parcell 2002: 141–143, ter Torraco 2000: 44–46).

Shranjevanje znanja je za organizacije nujnost, saj le tako lahko obdržijo in uporabljajo znanje, ki ga potrebujejo za vsakodnevno delo. Ker so nosilci znanja ljudje, zaposleni v organizaciji, je potrebno njihovo znanje dokumentirati, saj z odhodom delavca organizacija izgubi tudi določen del znanja. Zaposleni torej znanje pri odhodu iz organizacije odnesejo s seboj, seveda pa novi zaposleni tudi prinesejo novo znanje. Tu velja dodati, da z odhodom zaposlenih organizacija izgublja tudi človeški kapital, ki ga sestavljajo genetske predpostavke posameznika, izobrazba, izkušnje in odnos do življenja in poslovanja. Človeški kapital je

[11] Organska struktura organizacije je struktura, kjer je odločanje prepuščeno tistim, ki razpolagajo z ustreznim znanjem; poudarek je predvsem na skupinskem delu, odprtem komuniciranju. Nadzor v organskih strukturah poteka preko omrežja z vertikalnimi in horizontalnimi povezavami med posameznimi ravnmi v organizaciji (Hellriegel in drugi 1999).

pomemben, ker je vir inovacij in strateških novosti, njegovo bistvo pa je čista inteligenca posameznika. Izmed treh podravni intelektualnega kapitala je človeški kapital najtežje kodificirati (Bontis 1999). Organizacija torej potrebuje sistem za shranjevanje znanja, ki pa mora omogočati tudi hitro, učinkovito in enostavno ponovno pridobitev oziroma uporabo shranjenega znanja. Za dosego teh ciljev je potrebno znanje kodificirati na tak način, da izluščimo njegove ključne poudarke in ohranimo kontekst, hkrati pa se izognemo celotnemu opisu. Kako torej shraniti znanje oziroma kako izdelati kvalitetno bazo znanja?

V prvem koraku pri izdelavi baze znanja je potrebno ugotoviti, ali obstajajo odjemalci znanja, ki ga zbiramo, ter ali bodo v prihodnosti obstajali potencialni odjemalci tega znanja, v naslednjem koraku je pomembnen obseg in področje baze znanja, saj preširoka baza znanja ni praktična za uporabo. Tretji korak pri izdelavi baze znanja je iskanje skupnosti prakse, ki jo predstavljajo zaposleni, ki določeno znanje že posedujejo in bi lahko v prihodnosti redno osveževali in posodabljali vir znanja. V primeru, da skupnost prakse za našo bazo znanja še ne obstaja, je priporočljiva njena ustanovitev. Poleg obstoja skupnosti prakse, ki potrjuje znanje zajeto v bazi znanja, je potrebno pregledati tudi že obstoječe gradivo o obravnavanem znanju znotraj in zunaj podjetja. Znanje se lahko skriva v poročilih že zaključenih projektov, projektnih načrtih, projektnih procesih, intranetu, medmrežju in v številnih strokovnih publikacijah. Ko imamo zbrano gradivo, s katerim si bomo pomagali pri izdelavi baze znanja, je potrebno iz vsega zbranega materiala izluščiti splošne smernice, s katerimi sodelavcem pomagamo razumeti namen in pomen baze znanja, prebrano in »okrajšano« znanje pa olajša prihodnje odločanje[12]. Za lažjo uporabo baze znanja je v šestem koraku potrebno pripraviti kontrolni seznam s primeri in zgodbami, forma seznama pa naj bo prilagojena uporabnikom. Zaradi pomembnosti tacitnega znanja in izgub pri njegovi transformaciji v eksplicitno je potrebno v viru znanja vzpostaviti povezave do ljudi s specifičnim znanjem. Če je le mogoče, je priporočljivo v seznam kontaktov poleg telefonske številke in elektronskega naslova vključiti tudi njihovo fotografijo[13] in povezavo na osebno domačo stran.

[12] Tu je potrebno paziti na redundanco informacij – preveliko število informacij zamegli in upočasni presojanje in odločanje, premajhno število informacij pa onemogoča kompetentno odločanje.

[13] Ljudje psihološko lažje stopimo v stik z ljudmi, če poznamo njihov videz.

Pomembna baza znanja je tudi že omenjena skupnost prakse[14] in seveda izdelovalec baze znanja, zato naj bo v bazi znanja kontakt obeh. Pomemben korak pri izdelavi baze znanja je gotovo iskanje potrditve v širši skupnosti – osmi korak pri izdelavi baze znanja je potrditev smernic iz zgodovine in praktičnih izkušenj. Za potrditev je potrebno bazo znanja razširiti po skupnosti in povprašati po njegovi koherentnosti. Predzadnji korak v pripravi baze znanja je njena objava – glede na naravo dela in organizacijo podjetja je potrebno ugotoviti, katera oblika baze znanja bo najbolj uporabna in uporabljana. Bazo znanja lahko preprosto natisnemo in obesimo na oglasno desko[15], lahko jo objavimo na intranetu. Zgolj centralizirana baza znanja ne bo prispevala k večji in učinkovitejši uporabi znanja v organizaciji – centralizirano znanje je namreč nikogaršnje znanje, medtem ko za lokalno znanje zaposleni skrbijo, ga obnavljajo in uporabljajo. Ključno je torej postaviti visoka pričakovanja in dovoliti rešitve na lokalnih ravneh, ne pa kontrolirati znanje. Zadnji korak pri izdelavi baze znanja je zagotovitev povratnih informacij, saj zanašanje zgolj na vnaprejšnjo potrditev smernic onemogoča ažurno popravljanje baze znanja in dodajanje novega znanja. Po mojem mnenju je povratna zanka pri bazi znanja celo ključnega pomena, zato je potrebno spodbujati uporabnike, da čim bolj sodelujejo pri urejanju baze znanja ter ga obnavljajo in dopolnjujejo (glej Collison in Parcell 2002: 144–150 in Rogers 2007: 7).

Težji del upravljanja znanja predstavlja identifikacija potreb po znanju, ki ga v organizaciji ni na voljo. Za uspešno opravljanje te naloge je potrebno precej abstraktnega razmišljanja in ugotavljanja potreb po znanju, ki ga bo organizacija potrebovala v prihodnosti. Kot pomoč pri odkrivanju potreb po znanju so nam lahko v veliko pomoč mape ali zemljevidi znanja, sicer pa so zemljevidi znanja predvsem orodje, s katerim podjetje dosega preglednost nad obstoječimi znanji in veščinami. S pomočjo zemljevidov znanja imajo zaposleni v organizaciji dostop do znanja, pregled nad strokovnjaki in možnost povezave z njimi, menedžerji pa lahko s pomočjo zemljevidov znanja odkrivajo »otoke znanja« in analizirajo možnosti širjenja ustreznega znanja. Zemljevidi znanja naj bi bili vodeni interdisciplinarno in tako kot samo znanje redno posodobljeni. Pomembna prednost zemljevidov znanja je poleg ponovne uporabe že obstoječega znanja tudi preprečevanje ponovnega odkrivanja že

[14] Skupnost prakse je skupina posameznikov, ki deli skupne interese in cilje pri reševanju problemov in iskanju rešitev, njihov cilj pa je kvalitetnejše delo njenih članov (Kaplan 2006: 20).

[15] Oglasna deska je tabla, ki je postavljena na vidno mesto v organizaciji, kjer zaposleni lahko preberejo različne informacije v zvezi z njihovim delom.

odkritega znanja. Zemljevidi znanja so namenjeni tudi primerjavi znanja med organizacijami – za benchmarking znanja (glej Sitar 2006: 75–80 in Zack 2002: 260–262).

3.4 Pridobivanje in ustvarjanje novega znanja

Poznamo različne načine pridobivanja novega znanja v organizaciji. Najhitrejši in najlažji način pridobivanja novega znanja je nakup ali najem tujega znanja, zapletenejši način pa je notranji razvoj oziroma ustvarjanje lastnega znanja. Organizacije, ki se odločijo za nakup ali najem znanja na trgu, na kratek rok pridobijo, saj lahko v zelo kratkem času znatno povečajo svojo konkurenčno prednost. Dolgoročno je nakup ali najem znanja slabši od notranjega ustvarjanja znanja, saj imajo do istega znanja na trgu dostop tudi drugi konkurenti. Poleg tega takšen način pridobivanja znanja spremljajo tudi stroški transakcij na trgu. Res je sicer, da so dandanes ti stroški pri prenosu znanja razmeroma nizki, saj nove tehnologije znižujejo transakcijske stroške, vendar pa je to značilno predvsem za dejavnosti, ki jih nove tehnologije omogočajo (glej Lipsey in Chrystal 2007: 116). Zunanji viri znanja so lahko sejmi, razstave, zunanja usposabljanja, literatura, patenti, standardi, poslovne informacije konkurentov ipd. O notranjem ustvarjanju znanja govorimo, če organizacija novo znanje pridobiva in ustvarja na podlagi znanja, ki v organizaciji že obstaja. Novo znanje organizacija pridobiva z razvijanjem novih sposobnosti, novih izdelkov, novih idej in učinkovitejših procesov. »Ustvarjanje znanja lahko razumemo kot kontinuiran proces, skozi katerega posameznik prestopi osebne meje in ovire, ki so posledica preteklih informacij in učenja, ter pridobi nov pogled na svet, nov kontekst in novo znanje« (Nonaka in drugi 2006: 1182). Med notranje vire pridobivanja znanja štejemo razvojno-raziskovalno dejavnost organizacije, trženje, proizvodnjo, osebje s posebnimi sposobnostmi, spremljanje tehnološkega razvoja, vrh vodilne strukture. Tovrstno ustvarjanje znanja je posledica učenja vseh zaposlenih, ki svoje delo opravljajo na nove načine. Pridobivanje in ustvarjanje znanja s pomočjo notranjih virov organizaciji zagotavlja večji potencial za konkurenčno prednost, saj so nova znanja dostopna zgolj zaposlenim v organizaciji, ne pa tudi konkurentom na trgu. Schumpeter (1939) pravi, da inovacija, do katere privede novo znanje, pomeni spremembo proizvodne funkcije in je gibalo ekonomskega razvoja. Uvedba in patentiranje inovacije pomeni za inovatorja nastanek začasnega monopola, saj za njegov nov produkt na trgu še ni niti delnih substitutov – v času trajanja tega začasnega monopola je cena novega izdelka določena po načelu monopolne cene, zato so dobički za inoviranje lahko zelo visoki (Schumpeter 1951). Dolgoročno je torej ustvarjanje in pridobivanje znanja na podlagi notranjih virov boljše, vendar ponavadi tudi

dražje in dolgotrajnejše (glej Černelič 2006: 80–83). Višina cene za nakup znanja je seveda odvisna od dejavnosti, s katero se podjetje ukvarja, zato v dejavnostih, kjer so stroški za nakup znanja zelo visoki, organizacije lahko presodijo, da je interni razvoj znanja cenejši od nakupa znanja oziroma storitev na trgu. Kot alokator virov takrat ne deluje tržni mehanizem, ampak administrativne odločitve (glej Ilič 2001: 186). Organizacijsko ustvarjanje znanja je proces, s katerim znanje posameznikov poudarimo in naredimo dostopno, hkrati pa ga prečistimo in povežemo z organizacijskim sistemom znanja. Po mnenju Nonake je ustvarjanje znanja potovanje »od biti k postati« (Nonaka in drugi 2006).

Znanje v strogem ontološkem smislu ustvarjajo posamezniki. Organizacija ne more ustvarjati znanja brez posameznikov, lahko pa zagotavlja podporo in kontekst kreativnim posameznikom, ki ustvarjajo znanje. Organizacijsko ustvarjanje znanja je potemtakem proces »organizacijskega ojačanja« znanja posameznikov in postavitev tega znanja v mrežo znanja v organizaciji (glej Nonaka in Takeuchi 1995: 59).

3.4.1 Pretvarjanje znanja

Organizacijsko znanje, po mnenju Nonake in Takeuchija (1995), nastaja oziroma se razširja v socialnih interakcijah, v katerih se tacitno znanje srečuje z eksplicitnim. Ta proces, imenovan tudi SECI[16], imenujemo pretvarjanje znanja in poteka štirih stopnjah (glej sliko 3.4.1.1). Ustvarjanje/pretvarjanje znanja lahko razumemo kot kontinuiran proces, skozi katerega posamezniki presežejo omejitve preteklega učenja in informacij, s sprejemanjem novega pogleda na svet in novega znanja (glej Nonaka in drugi 2006: 1182).

Socializacija predstavlja delitev tihega znanja med posamezniki, učenje poteka z opazovanjem, s posnemanjem in z vadbo med delom ter je lahko individualno ali timsko. Najpomembnejši element učenja s pomočjo socializacije je delitev izkušenj, ki jih posamezniki ponavadi pridobijo povsem spontano. V izobraževalnem procesu sta primera socializacije vajeništvo in pripravništvo, v določeni meri pa lahko socializacijo dosežemo tudi s študentskim delom, prakso, vključevanjem praktikov v šole in pedagogov v delovno okolje. Te vrste prenosa znanja se ne da posnemati, ampak se da znanje pridobiti zgolj z osebno izkušnjo. Socializacija predstavlja začetek razvoja produkta (Nonaka in Takeuchi 1995, Černelič 2006, glej Nonaka in Toyama 2007: 17).

[16] Socialization, Externalization, Combination, Internalization.

Eksternalizacija pomeni artikulacijo tihega znanja v eksplicitne koncepte. Problem je seveda očiten, saj je zapis tihega znanja lahko le slab posnetek dejanskega znanja, za čim bolj »živ« opis pa uporabljamo metafore, koncepte, hipoteze, analogije in modele, razlike med tacitnim in eksplicitnim znanjem pa spodbujajo refleksijo in interakcijo med posamezniki. S prehodom implicitnega znanja v eksplicitno se ustvari novo znanje, ki postane z eksteralizacijo širše dostopno. Eksternalizacija je ključen proces ustvarjanja znanja, saj ustvarjamo nove eksplicitne koncepte iz tacitnega znanja. Za eksternalizacijo je najbolje zadolžiti strokovnjaka z izkušnjami iz prakse, ki lahko v zapis vnese dovolj tihega znanja. V procesu razvoja produkta se eksternalizacija znanja artikulira v konceptu produkta (Nonaka in Takeuchi 1995, Černelič 2006, glej Nonaka in Toyama 2007: 17).

Kombinacija pomeni pretvorbo eksplicitnega znanja v eksplicitno in vključuje kombiniranje različnih eksplicitnih znanj. Kombinacija lahko poteka na več načinov: v podjetjih običajno poteka na sestankih, preko elektronske pošte ali intraneta, z dokumenti, učenjem in izobraževanjem. Eksplicitno znanje se lahko upravlja in išče s pomočjo že vzpostavljene tehnologije. Za čim večjo uporabnost lahko dokument še posebej obogatimo (slike, preglednice) in prilagodimo (npr. skupen strokovni jezik) ter shranimo v skupno bazo znanja. S kombinacijo se celotna količina znanja v organizaciji ne poveča, ampak se poveže razpršeno znanje v celoto – koncepti se sistematizirajo v sistem znanja. V procesu razvoja produkta predstavlja kombinacija nastanek produkta, v katerem pa je zbrano, kombinirano in procesirano eksplicitno znanje znotraj in zunaj organizacije (Nonaka in Takeuchi 1995, Černelič 2006, glej Nonaka in Toyama 2007: 17).

Internalizacija je pretvarjanje eksplicitnega znanja v tiho znanje in predstavlja zadnji proces v ciklu ustvarjanja znanja. Kot pove že ime, gre za razumevanje in ponotranjanje informacij – internalizacijo. Ko se izkušnje socializacije, eksternalizacije in kombinacije internalizirajo v posameznikovo tacitno znanje v obliki know-howa, postanejo pomemben vir konkurenčnosti posameznika. Organizacijsko ustvarjanje znanja se pojavi, ko mora posameznik svoje akumulirano tacitno znanje deliti z drugimi člani v organizaciji in tako začne nov cikel ustvarjanja znanja. Proces pretvarjanja znanja postaja z naraščanjem količine informacij vse bolj kompleksen in zahteva vse več ukvarjanja z upravljanjem znanja. Zadnja faza v razvoju produkta je lansiranje produkta na trg. Eksplicitno znanje, ki ga predstavlja dokončno razvit produkt, se pretvori v tacitno preko kupcev, ki ga z uporabo internalizirajo. To sproži ponoven

proces pretvarjanja znanja (Nonaka in Takeuchi 1995 ter Černelič 2006, glej Nonaka in Toyama 2007: 17).

Slika 3.4.1.1: Štiri stopnje pretvarjanja znanja

	Tacitno znanje V	Eksplicitno znanje
Tacitnega znanja Iz	**Socializacija**	**Eksternalizacija**
Eksplicitnega znanja	**Internalizacija**	**Kombinacija**

Vir: Nonaka in Takeuchi 1995: 72.

Za ustvarjanje znanja je torej pomembno prehajanje znanja med zaposlenimi, za dosega tega pa je potrebno zadostiti petim pogojem na organizacijskem nivoju. Organizacija naj bi imela jasno izražen *namen* oziroma *vizijo*, zaposleni naj bi imeli *avtonomijo*, med notranjim in zunanjim okoljem organizacije naj bi se odvijala *fluktuacija in kreativni kaos*, za ustvarjanje znanja je potrebna tudi *redundanca*, *raznolikost* organizacije pa je zadnji pogoj za uspešno prehajanje znanja med zaposlenimi (glej Nonaka in Takeuchi 1995: 74–83).

Namen organizacije je definiran kot organizacijska želja po doseganju ciljev. Za doseganje namena se ponavadi sprejme poslovna strategija, s katero se definira vrsta znanja, ki naj ga organizacija razvija, nato pa se ga vključi v upravljalski sistem za implementacijo. Organizacijski namen predstavlja kriterij za presojanje resničnosti in uporabnosti določenega znanja. Na ravni organizacije je namen večkrat izražen v organizacijskih standardih ali viziji (glej Nonaka in Takeuchi 1995: 74). Kot je dejal že Polanyi (1958), je predanost osnova za aktivno ustvarjanje znanja, to pa dosežemo s seznanjanjem zaposlenih z namenom organizacije.

Avtonomija je drugi pogoj za ustvarjanje znanja, kar pomeni, da morajo biti vsi člani organizacije avtonomni pri svojem delu in odločitvah, seveda v okviru, ki ga dopuščajo okoliščine. Z dovoljevanjem avtonomnih odločitev posameznikov organizacija dopusti možnost pojava nepredvidenih priložnosti. Avtonomija posameznika poveča tudi verjetnost motivacije zaposlenih za ustvarjanje novega znanja ter omogoča posamezniku, da deluje kot del holografske strukture[17] – avtonomni posamezniki in skupine si sami postavljajo svoje omejitve in tako zasledujejo končni cilj organizacije. Močno orodje za doseganje avtonomije posameznikov v organizaciji je vzpostavitev timov, ki se sami organizirajo. Organizacije, ki zaposlenim omogočajo avtonomijo pri ustvarjanju novega znanja, lahko razumemo tudi kot autopoetske organizacije ali sisteme (glej Nonaka in Takeuchi 1995: 74–76, ter Krogh in Roos 1996: 186).

Fluktuacija in kreativni kaos stimulirata interakcijo med organizacijo in zunanjim okoljem. Fluktuacija pomeni red brez ponavljanja, je vzorec, ki ga je težko napovedati na začetku (Gleick 1991). Zaposleni, ki so soočeni s fluktuacijo in kaosom, so prisiljeni k interakciji z okoljem, kar spodbuja učenje. Motnje v ustaljenem delovnem ritmu namreč vznemirjajo njihove delovne navade in od njih zahtevajo preverjanje utečenih delovnih postopkov (glej Dimovski in Colnar 1999: 11)[18]. Če je stališče organizacije do signalov iz okolja odprto, lahko izkorišča njihovo nezanesljivost, presežek ali manjko, z namenom izboljšanja svojega sistema znanja. Kaos nastane v primeru, ko se organizacija sreča s krizo, kreativni kaos pa pomeni umetno ustvarjen kaos s strani vodstva organizacije. Najpogosteje se kreativni kaos doseže z zahtevo po doseganju visokih ciljev, namen pa je povečanje napetosti znotraj organizacije in usmeritev pozornosti zaposlenih na definiranje problema in reševanje krizne situacije (glej Nonaka in Takeuchi 1995: 78–79). Fluktuacija in kreativni kaos pa imata pozitivne posledice le v primeru, da člani organizacije lahko reflektirajo svoja dejanja. Kadar ni možnosti refleksije akcij, zaposleni ne dojamejo prednosti kreativnega kaosa in takrat fluktuacija vodi v destruktivni kaos (Schön 1983).

---

[17] Struktura, v kateri si celota in posamezniki delijo iste informacije.

[18] Ali kot je dejal bivši direktor podjetja Fujitsu, Taiyu Kobayashi: »Človek, ki sproščeno uživa na udobnem delovnem mestu, težko ostro misli. Modrost veje iz človeka takrat, ko visi na robu prepada in se bori za preživetje« (Kobayashi 1985: 171).

Redundanca pomeni obstoj informacij, ki presegajo neposredne potrebe posameznikov za izvajanje operacij. Za organizacijsko ustvarjanje znanja je redundanca bistvenega pomena, saj deljenje viška informacij spodbuja delitev tacitnega znanja. Posebej pomembna je redundanca v fazi razvoja koncepta, ko je potrebno artikulirati podobe, zasidrane v tacitnem znanju. V tej fazi višek informacij omogoča posameznikom »vdor« preko meja dela sodelavcev in omogoča svetovanje ali zagotavljanje novih informacij z drugih zornih kotov. Redundanca informacij pomeni večje število informacij za obdelavo in lahko vodi do preobilice informacij, prav tako pa vsaj na kratek rok zvišuje stroške ustvarjanja znanja. Potrebno je torej skrbno urejati ravnovesje med ustvarjanjem in procesiranjem informacij (glej Nonaka in Takeuchi 1995: 80–82). Za dosego tega ravnotežja je gotovo pomembno tudi, koliko časa namenimo povečevanju števila informacij. Nekatera podjetja zato nove delavce uvajajo tako, da spoznajo vsa delovna mesta, ki so v kakršni koli povezavi z njihovimi. Na ta način se zmanjšajo možnosti za nerazumevanje med zaposlenimi in zviša raven zanesljivosti. Učenje po korakih zagotavlja sistemu dovolj redundance, ki zmanjšuje možnost napak, ki bi lahko ogrozile varnost delavcev in organizacije (glej Gherardi 2006 :121).

Raznolikost je zadnji pogoj, ki pomaga pri razvijanju znanja. Kot je dejal Ashby (1956), mora biti notranja sestava organizacije podobno raznolika in kompleksna kot okolje, v katerem organizacija deluje. Za doseganje največje možne raznolikosti naj bi imeli vsi člani organizacije zagotovljen najhitrejši dostop do čim več informacij – čim različnejših virov. V primeru informacijskih razlik znotraj organizacije člani nimajo enakih pogojev za interakcijo, kar onemogoča različne interpretacije novih informacij (glej Nonaka in Takeuchi 1995: 82 in Ashby 1956).

3.4.2 Pet faz v procesu ustvarjanja organizacijskega znanja

Poleg petih ključnih pogojev za razvoj znanja sta Nonaka in Takeuchi (1996) definirala tudi pet faz v procesu ustvarjanja organizacijskega znanja: (1) deljenje tacitnega znanja, (2) ustvarjanje konceptov, (3) upravičevanje konceptov, (4) grajenje arhetipa, (5) primerjanje znanja.

1. Ker je tacitno znanje osnova ustvarjanja znanja v organizaciji, je deljenje tega znanja ključno. Za deljenje tacitnega znanja potrebujemo polje, na katerem se bo znanje izmenjavalo, delilo; to je polje, na katerem bodo zaposleni v interakciji drug z drugim

delili izkušnje in se »medsebojno uravnali«[19]. Tipično okolje za deljenje tacitnega znanja so avtonomne skupine, v katerih za dosego skupnega cilja sodelujejo zaposleni z različnih področij. Delitev tacitnega znanja olajša avtonomija posameznika in skupine ter redundanca.

2. Najintenzivnejša interakcija med tacitnim in eksplicitnim znanjem se odvija v drugi fazi, kjer se tacitno znanje pretvarja v eksplicitno s pomočjo dedukcije, indukcije in abdukcije. Posebej uporabna pri ustvarjanju konceptov je abdukcija, ki pomeni uporabo figurativnega govora, kot so metafore in analogije. V tej fazi se koncepti ustvarjajo skozi dialog. Za lažje ustvarjanje konceptov so pomembni avtonomija, raznovrstnost, fluktuacija in kaos ter redundanca.
3. Novi koncepti, ustvarjeni s strani posameznikov in skupin, naj bi bili na določeni točki razvoja opravičeni. To pomeni proces določanja, ali so novi koncepti resnično vredni za organizacijo in družbo kot celoto. Najprimernejši čas za oceno novih konceptov je takoj po njihovi stvaritvi, običajni kriteriji opravičevanja pa vključujejo stroške, mejo profitabilnosti in stopnjo, do katere lahko produkt prispeva k rasti podjetja. Poleg objektivnih, faktografskih kriterijev se za opravičevanje lahko uporabijo tudi bolj neobjektivni in vrednostni. Proces opravičevanja konceptov poenostavlja redundanca informacij.
4. V četrti fazi so opravičeni koncepti spremenjeni v nekaj otipljivega, konkretnega v arhetip. Do arhtipa pridemo s kombinacijo novega eksplicitnega znanja z obstoječim eksplicitnim znanjem. Ker je ta faza zelo zapletena, je nujno dinamično sodelovanje različnih oddelkov. Proces grajenja arhetipa olajšajo raznovrstnost, redundanca in namen.
5. Zadnja faza ustvarjanja organizacijskega znanja se ukvarja s primerjavo znanja. ustvarjanje znanja se namreč ne konča z razvojem arhetipa, temveč se spirala znanja zopet zasuče v nov krog na višji razvojni stopnji. Interaktivni spiralni proces tako imenujemo primerjava znanja in se odvija tako na medorganizacijskem kot na znotrajorganizacijskem nivoju. Primerjavo znanja olajša avtonomija, interna fluktuacija in redundanca (glej Nonaka in Takeuchi 1996: 83–90).

[19] To pomeni, da bi sinhornizirali svoje telesne in duševne ritme.

3.4.3 Učenje pred, med in po delu

Zanimiv način notranjega pridobivanja in ustvarjanja znanja sta v podjetju British Petrol uvedla Collison in Parcell. Gre za učenje pred delom, učenje med delom in učenje po delu. Prvi korak njune tehnike so sestanki kolegialne pomoči, kjer se zberejo vodje različnih timov in se pogovarjajo o določenem problemu. Vsak izmed udeležencev sestanka pove vse, kar ve o problemu, na podlagi svojega konteksta. Tako dobijo skupno znanje, na podlagi katerega lahko ugotavljajo, kaj lahko ustvarijo skupaj. Na podlagi teh spoznanj lahko ukrepajo. Pomembne prednosti kolegialne pomoči so: osredotočenost na specifičen tehničen ali komercialen izziv, omogočanje pomoči in spoznanj ljudi zunaj tima, identifikacija možnih pristopov in novi načini razmišljanja, spodbujanje izmenjave znanja, razvijanje možne socialne mreže med zaposlenimi (glej Collison in Parcell 2002: 66–80). Učenje pred delom in kolegialno pomoč najdemo tudi v podjetju 3M, kjer se tržniki redno srečujejo na delovnih zajtrkih in se pogovarjajo o problemih s kupci ter o različnih prodajnih produktih (glej Brand 1998: 18). Pomembnost učenja pred, med in po delu omenja tudi Greenes (2006). Pravi, da je to najuspešnejša metoda za deljenje in prenos tacitnega znanja, saj je enostavna, hitra in prinaša takojšnje rezultate ter gradi razumevanje in zaupanje med zaposlenimi. Gre torej za iskanje znanja, ki v organizaciji že obstaja, in za prenos znanja med različnimi oddelki.

Po mojem mnenju je posebej pomembna prednost kolegialne pomoči pomoč ljudi izven tima, ki se ukvarja s problemom. Na ta način pridobimo možnost popolnoma novih idej, saj delavci, ki nimajo izkušenj s problemom, nanj gledajo bolj preprosto, celo naivno. S tem seveda ne mislim, da je rešitev problema vedno preprosta, temveč da so zaposleni, ki se že dalj časa ukvarajo z določenim problemom, lahko preobremenjeni s številnimi informacijami in z znanjem in niso sposobni najti preprostih, včasih celo nelogičnih rešitev.

Učenje med delom je tehnika, ki jo že desetletja uporablja ameriška vojska in jo imenuje revizija akcije[20]. Na podlagi imena bi sicer lahko sklepali, da to tehniko uporabljamo zgolj po končanem projektu ali nalogi, vendar je njen namen predvsem uporaba med delom. Revizijo akcije lahko izvedemo kadarkoli med delovnim procesom in po kateremkoli dogodku znotraj njega. Prednost te tehnike je hitro učenje iz uspehov in porazov, saj je potrebno zgolj odgovoriti na štiri vprašanja: Kaj bi se moralo zgoditi? Kaj se je zgodilo? Zakaj je prišlo do razhajanj? Kaj smo se iz tega naučili? (glej Collison in Parcell 2002: 82–90). Revizija akcije

[20] AAR – After action review.

je najuspešnejša, če se začne v timu, ki se ukvarja z določenim problemom, in nadaljuje navzgor po strukturi poročanja. Pravilna revizija akcije povzame vidike vseh sodelujočih v timu (glej Leavitt 2003: 74).

Menim, da sta glavni prednosti revizije akcije predvsem hitrost in enostavnost, rezultati revizije akcije pa so lahko v veliko pomoč tudi drugim timom znotraj podjetja. Glavna slabost revizije akcije je, po mojem mnenju, zaprtost, saj v njej lahko sodelujejo le člani tima. V primeru, da želimo revizijo akcije razširiti še na zunanje člane, pa vzame precej več časa in posledično postane predraga.

Zadnji korak v tehniki pridobivanja notranjega znanja Collisona in Parcella (2002) je učenje po delu. Osnovni proces imenujeta retrospektiva, ki pomeni sestanek po koncu obsežnejše naloge. S pomočjo retrospektive zajamemo znanje, ki bi bilo lahko koristno za prihodnje projekte, preden ga člani tima pozabijo ali pa je tim razpuščen, člani projektnega tima pa se po retrospektivi počutijo izpolnjene – vsak izmed članov tima z ostalimi deli svoje izkušnje in občutke o pravkar končanem projektu, s tem pomagajo pri gradnji baze znanj, hkrati pa dobijo občutek, da so projekt dobro zaključili[21]. Izvajanje retrospektive je podobno reviziji akcije, saj govorimo o ciljih in rezultatih ter dobrih in slabih straneh projekta, vendar bolj poglobljeno[22]. Znanje, ki ga pridobimo iz retrospektive, bo v prihodnosti uporabljeno v kakšnem izmed projektov, zato je praktično, če je bodoči »odjemalec« znanja navzoč pri retrospektivi (glej Collison in Parcell 2002: 92–103). Z metodo retrospektive (imenovano tudi »postmortem« analiza, poprojektna analiza, pregled in analiza projekta, revizija za izboljšanje kvalitete ipd.) zbiramo informacije od udeležencev projekta z individualnimi intervjuji ali pa s sestanki timov, ki so sodelovali v projektu. Rezultat retrospektivnih sestankov je retrospektivno poročilo. Obseg retrospektivnih poročil je različen, vendar vseskozi narašča, retrospektivne skupine pa si za pripravo poročila vzamejo od treh mesecev do pol leta. Bistveno za retrospektivo je vzdušje, ki spodbuja diskusijo. Obseg sestankov za retrospektivo projekta je različen, vendar pa za temeljito retrospektivo potrebujemo vsaj tri dni (glej Schwartz 2006: 757–758).

---

[21] Kvalitetna retrospektiva poteka brez iskanja krivcev za morebitne neuspehe, vsem udeleženim pa mora sporočati, da so svoje delo dobro opravili, saj bodo le tako lahko sproščeno delili svoje znanje in občutke.

[22] Retrospektiva lahko traja od nekaj ur do nekaj dni, odvisno od kompleksnosti projekta.

Znanje, zbrano s pomočjo vseh treh tehnik, je namenjeno nadaljni uporabi, zato je potrebno ugotovitve strniti v kar najbolj berljivo obliko. Poročila naj bi bila zato celovita, verodostojna in predvsem zanimiva.

Na ustvarjanje znanja znotraj organizacij vpliva tudi organizacijska struktura. Hedlund in Nonaka (1993) trdita, da se organizacije zahodnega sveta v izhodišču razlikujejo od japonskih glede koordinacije ustvarjanja znanja skozi organizacijske strukture. V organizacijah na Zahodu so organizacijske enote ustvarjene na podlagi delitve dela in specializacije[23]; znanje se torej ustvarja v hierarhičnih enotah, kot so oddelki, funkcije ali skupine, kar onemogoča prenos tacitnega znanja. Kot pravita Osterloh in Frey (2000), je tiho znanje zelo težko deliti med organizacijskimi enotami zaradi narave hierarhije, skupin, interesov posameznikov in neuspešnih spodbud organizacijskih struktur. V japonskih organizacijah se tiho in eksplicitno znanje ustvarjata v formalnih ali neformalnih skupinah, ki lahko zajemajo t. i. *ba*[24] številnih organizacijskih enot. Te skupine ustvarjajo tiho in eksplicitno znanje, ki včasih zahteva popolnoma novo delitev dela in specializacije. Zaradi tega so japonske organizacije fleksibilnejše od njihovih zahodnih tekmic.

Na podlagi japonsko-zahodne dihotomije je Hedlund (1994) trdil, da je heterarhija kot organizacijska oblika za ustvarjanje znanja boljša od hierarhij, vendar pa slabša v doseganju nekaterih oblik ekonomske učinkovitosti. Superiornost heterarhije pri ustvarjanju znanja najbrž izhaja iz razpršenih sredstev in posledično disperzije tveganja, talenta in vodstva, horizontalne komunikacije in neformalne ter mrežne koordinacije. Superiornost hierarhije pri doseganju ekonomske učinkovitosti pa izhaja iz cenejšega pridobivanja novega znanja s pomočjo kombinacije eksplicitnega znanja, hitrejše difuzije in infuzije novih praks in perspektiv, reorganizacije, spin-off projektov in nakupov ter sposobnosti načrtovanja in implementacije velikih sprememb sistema.

Študije, vezane na teorijo Hedlunda (1994), so pokazale, da veliko organizacij ne sledi ne eni ne drugi strukturi, ampak kombinira med njima. S tem pridobijo sposobnost reševanja problemov koordinacije pri ustvarjanju znanja. Takšne organizacije imenujemo »hypertext«

---

[23] Specializacija in delitev dela zahtevata eksplicitno znanje.

[24] Ba – kontekst za ustvarjanje znanja; gre za koncept, ki ga lahko prevajamo kot *prostor*, japonskega filozofa Nishide (glej Nonaka in drugi 2006: 1185).

organizacije, njihove aktivnosti pa potekajo na treh nivojih. *Poslovni siste*m je hierarhično in birokratsko organiziran in izvaja rutinske naloge. *Projektni sistem* je heterarhičen in sestavljen iz projektnih timov, ki se ukvarjajo z ustvarjanjem novega znanja, na primer razvojem produktov. Poslovni sistem in projektni sistem skupaj omogočata delovanje *organizacijskega sistema znanja*. Brez njega organizacija ne bi mogla deliti informacij, se soočati z naraščajočo zahtevnostjo nalog, razvijati sposobnosti spopadanja z negotovostjo v odločanju ali se učiti na napakah. Nivo sistema znanja vertikalno koordinira aktivnosti ostalih dveh nivojev (Nonaka in drugi 2006).

3.5 Prenos znanja

Z učinkovitim ustvarjanjem, identificiranjem in kodificiranjem znanja ne izkoristimo vseh učinkov znanja. Organizacija potrebuje tudi hiter prenos znanja, prav tako pomembno pa je tudi, da čim več zaposlenih uporablja znanje, saj znanje, ki ni uporabljeno, ne ustvarja vrednosti in tudi samo nima vrednosti. Znanje je potrebno prenesti od tam, kjer nastaja ali obstaja, do tja, kjer je potrebno ali komercialno uporabno in koristno. Za uspešen prenos znanja potrebujemo zavzete akterje – zaposlene, ki lahko znanje prenašajo namerno ali pa nenamerno. Namerno prenašanje znanja poteka preko individualne pisne komunikacije[25], izobraževanja in usposabljanja, notranjih publikacij, konferenc in svetovanja itd. Nenamerna izmenjava znanja pomeni nenačrtno delovanje med ljudmi – anekdote, miti, neformalna omrežja, namenske delovne skupine (glej Černelič 2006: 84).

Zavzeti in motivirani zaposleni so ključ do uspešnega poslovanja, na zavzetost in motiviranost zaposlenih pa vplivajo organizacijska kultura, stil vodenja, vrednote organizacije, struktura in sistemi organizacije, človeške in tehnične spretnosti ter viri. Težave pri prenosu in upravljanju znanja se pojavljajo tudi zaradi neupoštevanja razlik v načinih dela z znanjem, način dela z znanjem pa tudi kaže razlike v osebnostih, odnosih, kompetencah in preferencah (Schou 2007). Zastoji pri prenašanju znanja v podjetjih največkrat nastanejo tam, kjer se implicitno znanje v procesih odločanja ne pretvarja v eksplicitno znanje. Za izboljšanje prenosa znanja je bistvena komunikacija, ki jo kot ključno dejavnost pri prenašanju znanja navaja mnogo avtorjev (Mårtensson 2000, Brand 1998, Collison in Parcell 2002). Pomembnost kolegialnosti med zaposlenimi tako izpostavljata Collison in Parcell, ki sta v podjetju BP uvedla t. i.

[25] Tak primer so oglasne deske, pisma, poročila ipd.

kolegialne procese. Zaposlene spodbujata k vključevanju v manjše mreže ljudi s podobnimi interesi v organizaciji – uvedla sta kulturo, v kateri zaposleni lahko sproščeno prosijo za pomoč ali jo ponudijo. Pomemben uvid v teorijo prenosa znanja je tudi spoznanje, da stvari lažje izmenjujemo z ljudmi, ki jih poznamo in jim zaupamo, ker pa danes vse več poslov opravimo brez osebnega stika, bo potrebno najti nove načine, s pomočjo katerih bomo vzpostavili kolegialne odnose med sodelavci (glej Collison in Parcell 2001: 54). Zaposleni naj torej čutijo, da lahko kadarkoli prosijo za pomoč in jo dobijo, ozračje v organizaciji naj ne dovoljuje poražencev in zmagovalcev, temveč naj imajo vsi zaposleni enake možnosti za uspeh. Spoznajo naj, da z deljenjem znanja pripomorejo k doseganju skupnih ciljev, s čimer pridobijo vsi v organizaciji. Ker je pri uvajanju kolegialnosti težko doseči sproščenost med vsemi zaposlenimi že na začetku, je lažje znanje najprej deliti le znotraj hierarhično enakovrednih skupin. Skozi razvoj kulture izmenjave znanja pa naj bi se hierarhične meje med zaposlenimi »stopile«, da lahko začno posamezniki prostovoljno deliti znanje s komer koli. K odpravi zadržkov pri izmenjavi znanja močno pripomore zaupanje med zaposlenimi, ki je temeljna vrednota ustvarjalne organizacije. Zaupanje je vpleteno v vse ravni komunikacije med zaposlenimi, saj pomeni pozitivno pričakovanje, da sodelavec ne bo reagiral preračunljivo. Za dosego in ohranjanje zaupanja znotraj organizacije pa ima ključno vlogo organizacijsko kultura[26]. Očitno je torej, da ima ključno vlogo pri prenosu znanja med zaposlenimi vodstvo podjetja, ki naj bi oblikovalo primerno organizacijsko strukturo, procese in kulturo, se pravi odprto komunikacijo in primerne sisteme nagrajevanja prenosa znanja (Collison in Parcell 2001, Černelič 2006, Gamble in Blackwell 2002, Brand 1998, Nonaka in drugi 2006).

Učinkovito izmenjavo znanja med zaposlenimi omogoča povezava strategije ravnanja s človeškimi viri z upravljanjem znanja. Primeri takšne povezave so: učenje iz napak, dogovori na podlagi zaupanja, pregled izkušenj iz projektov, oglasne deske, fizično okolje za izmenjavo idej v obliki skupnih baz idej, orodja za skupinsko delo, medfunkcijske projektne skupine, vertikalne mreže, uporaba zunanjih virov, spodbujanje radovednosti, spodbujanje osebne odličnosti in forumi za izmenjavo znanja, premeščanje vodij v sestrske ali hčerinske organizacije, redni sestanki za deljenje izkušenj in idej med srednjimi managerji. Prenos

[26] Na kulturo imajo največji vpliv managerji v organizaciji, saj ravno oni določajo smer razvoja organizacije in imajo izvršno oblast v organizaciji. Jasno je tudi, da so managerji zgled za vse zaposlene, zato naj bi najprej sami »živeli« filozofijo, katero želijo vcepiti svojim zaposlenim.

znanja naj bi postal načelo organizacije dela (glej Černelič 2006: 85, glej Birkshaw in Arvidsson 2007: 32).

Znanje, ki je v organizaciji na voljo, mora biti v uporabi, drugače je bil njegov razvoj ali nakup brez smisla – velika prednost znanja pred drugimi resursi je, da z delitvijo ne izgublja vrednosti, ampak jo pridobiva. Gre pravzaprav za edinstveno značilnost med produkcijskimi faktorji, saj z uporabo in delitvijo znanja dobimo še več znanja, medtem ko je za ostale produkcijske faktorje značilno ravno nasprotno. Zaradi tega je tudi potrebno znanje čim bolj kvalitetno in učinkovito deliti med zaposlenimi, pri čemer ima veliko vlogo timsko delo in informacijska tehnologija. V timih se zaposleni učijo drug od drugega, prenos znanja poteka lažje, saj je skupina, v kateri poteka delitev znanja, manjša, bolj intimna in zato bolj primerna za prenos znanja. Informacijska tehnologija pa je dandanes nepogrešljiva že pri prenašanju informacij in podatkov, prenos znanja znotraj (globalnega) podjetja pa je skoraj nemogoč brez informacijske tehnologije. Težava pri uporabi tehnologije je v prenašanju implicitnega znanja, saj se to lažje prenaša z osebnim stikom.

Oblika prenosa znanja je v soodvisnosti z obliko znanja, ki se ga prenaša. Če je prenos z osebnim stikom težaven, lahko implicitno znanje s pomočjo eksternalizacije prevedemo v eksplicitno in ga (ponavadi okrnjenega) pošljemo preko kanalov za prenos eksplicitnega znanja. Oblika prenosa znanja naj bi bila prilagojena konkretnim zahtevam in zmožnostim. Moderne tehnologije, kot so intranet, internet, elektronska pošta, spletni forumi, pa poleg možnosti prenosa eksplicitnega znanja omogočajo tudi iskanje vira znanja[27], ki ga potrebujemo. Določeno vprašanje oziroma povpraševanje po znanju lahko zastavimo široki množici zaposlenih ali pa celo množici »civilov«, ki vsak dan uporabljajo moderne tehnologije. V primeru odgovora na naše vprašanje se lahko z osebo, ki je odgovor posredovala, povežemo preko modernih kanalov komuniciranja ali pa organiziramo sestanek, kar je odvisno od tipa znanja, ki ga želimo pridobiti.

Iz povedanega sledi, da uporaba tehnologije pri upravljanju znanja še zdaleč ni tudi upravljanje znanja, temveč zgolj pripomoček, ki naredi dejavnost bolj zanimivo, preglednejšo, omogoča lažje shranjevanje znanja, obdelavo podatkov, informacij in znanja, povezovanje med zaposlenimi in pripomore k porastu prenosa znanja. Kratkoročno lahko zaradi

[27] Vir znanja so znanjski delavci, ključni kadri, timi znanja, upravljalci znanja, skupnosti praks ipd.

vpeljevanja novih tehnologij za upravljanje znanja pričakujemo celo slabše poslovne rezultate, saj vpeljevanje tehnologije zahteva visoke vložke, vendar dolgoročne prednosti odtehtajo slabše rezultate na dolgi rok. Skozi uporabo tehnologij za prenos znanja naj bi imeli v mislih dejstvo, da upravljanje znanja vključuje delo z ljudmi in njihovimi idejami, zato naj bi bili tudi pri uporabi tehnologij pozorni, katere vrste tehnologije bomo uporabili za določeno podjetje, skupino ali oddelek. Neizpodbitno dejstvo je, da nam tehnologija olajša učenje z enojno zanko[28], medtem ko je zaradi binarne logike neuporabna za učenje z dvojno zanko[29]. Binarna logika namreč sprejema le dva ekstrema – črno in belo, dvojna zanka pa omogoča še vse odtenke sive. Zaradi tega so IT rešitve za upravljanje znanja velikokrat le deloma uporabne. Včasih tudi ni mogoče implementirati enotnega sistema za urejanje baz podatkov, deljenje in prenos znanja, sodelovanje in komunikacijo znotraj organizacije, saj imajo različne skupine in oddelki lahko zelo različne potrebe (glej Gamble in Blackwell 2002: 166, in Mirghani in drugi 2006: 105).

Na uspešnost prenosa znanja torej vpliva več dejavnikov, med pomembnejšimi pa so zaupanje med zaposlenimi, vodenje z zgledom, motivacija zaposlenih za prenos znanja, organizacijska kultura, tehnološka podpora ter seveda kadrovanje. Zaupanje med zaposlenimi je ključno, saj brez njega med zaposlenimi ne steče odprta komunikacija. Vodenje z zgledom pomeni, da se vodilni ljudje v organizaciji prvi začnejo obnašati tako, kot naj bi se vsi zaposleni. S tem naj bi pozitivno vplivali na njihovo »preobrazbo«. Brez motivacije za prenos znanja je zaposlene težko pridobiti k medsebojnemu deljenju znanja – na prenos znanja vpliva predvsem intrinzična motivacija, zato je potrebno zaposlene motivirati na osnovi dejavnikov, ki spodbujajo intrinzično motivacijo. Organizacijska kultura je sistemski fenomen, ki izvira v osnovnih organizacijskih postavkah, ki vplivajo na procese organizacijske adaptacije, rasti in samoobnavljanja. Dobra tehnološka osnova sicer še ne pomeni tudi uspešnega upravljanja znanja, vendar pa precej olajša procese shranjevanja in deljenja znanja. Kljub odlični tehnološki podpori pa brez kadrovanja ne moremo pričakovati želenih rezultatov upravljanja znanja, saj je potrebno izmed vseh delavcev, ki so na voljo, najti tiste, ki so primernejši za kolektiv in načrte (glej Černelič 2006: 88, Schein 1990, Schwartz 2006).

---

[28] Učenje z enojno zanko pomeni, da se posamezniki odzivajo na spremembe v svojem okolju tako, da opazijo in popravijo napake ter tako ohranijo temeljne norme organizacije.

[29] Učenje z dvojno zanko pomeni, da posamezniki preverjajo norme organizacije, z namenom vpeljave novih norm.

3.6 Uporaba znanja

Novo pridobljeno znanje omogoča posameznikom poglobljen pogled na situacijo, v kateri se nahajajo, boljše razumevanje in lažje ter pravilnejše odločanje o rešitvi problema. Pridobljeno znanje na delovnem področju tako posameznikom omogoča kvalitetnejše in strokovnejše delo ter doseganje boljših delovnih rezultatov. Enaka logika velja tudi za organizacijo, v kateri posameznik deluje. Večja količina znanja omogoča hitrejše reševanje problemov in povečuje produktivnost, hkrati pa organizacija na dolgi rok povečuje svojo konkurenčnost. Seveda pa ni dovolj samo posedovati znanje, ampak ga je potrebno tudi uporabljati pri vsakodnevnem delu. Šele uporaba znanja pomeni neposredno ustvarjanje uporabne vrednosti v organizaciji.

Kot sem omenil že prej, je za uspešno upravljanje znanja zelo pomembno organizacijsko okolje. Enako velja za uporabo znanja – če želimo ustvarjalne in inovativne zaposlene, je potrebno ustvariti okolje, ki bo spodbujalo in podpiralo ustvarjalnost in inovativnost. Za bolj učinkovito uporabo znanja je potrebno soočati strokovnjake z različnih področij, ki problem osvetlijo z različnih zornih kotov. S tem dosežemo, da se znanje posameznikov med seboj oplaja in nastaja novo znanje, dobimo nove rešitve problemov. Ključno vlogo pri tem igra vrhnji management – spodbujal naj bi procese, ki promovirajo učenje in deljenje znanja med različnimi oddelki. Za učinkovito uporabo znanja je potrebno v organizaciji omogočiti kvalitetno komunikacijo in informacijsko tehnologijo, ki omogoča enostaven dostop in iskanje znanja. Pri tem je pomembna dostopnost znanja, ki predstavlja stopnjo, do katere lahko znanje delimo znotraj sistema (Gamble in Blackwell 2002, Černelič 2006, Torraco 2000, Mayo 1998).

3.7 Osebni znanjski profil

O različnih vidikih znanjskega dela (organizacijska kultura, strategija, procesi ipd.) sem v literaturi našel veliko relevantnih podatkov (Mårtenson 2000, Beijerse 2000, Nonaka in Takeuchi 1995, itd.), seveda pa je pomemben tudi osebni vidik. Jasno je, da posameznikove osebnostne lastnosti vplivajo tudi na njegovo delo, še posebej pa je to izrazito pri znanjskem delu. Bent Schou (2007), svetovalec na področju upravljanja znanja, trdi, da je za znanjsko delo zelo pomemben osebni vidik, ki ga predstavljajo naš osebni odnos, kompetence in preference. Te osebnostne lastnosti, pravi Schou, določajo naš način dela z znanjem. V družbi

znanja »zmagovalci« niso tisti, ki vedo največ, ampak tisti, ki znajo znanje uporabiti. Če govorimo o znanju, ki je skrito v glavah posameznikov, je treba vedeti, da ima takšno znanje pomemben osebni vidik. V jedru procesov ustvarjanja, deljenja in uporabe znanja so ljudje – nosilci znanja. Uspešen upravljalec znanja naj bi natančno vedel, kako njegovi zaposleni delajo z znanjem. Govorimo o upravljanju znanjskih kompetenc in preferenc zaposlenih – zanima nas, kako izboljšati, kako kombinirati, kako izbrati in rekrutirati »prave« znanjske kompetence in preference zaposlenih.

Odgovor na ta vprašanja ponuja *teorija šestih vlog v osebnem profilu znanja*. Teorija govori o šestih različnih tipih obnašanja in odnosov (vlogah), ki jih opazimo pri zaposlenih. *Izumitelj* dojema znanje kot negotovo in zato eksperimentira z novim znanjem in novimi rešitvami. Kreativnost in nove ideje so zanj najpomembnejše. *Detektiv* zbira, kombinira in analizira znanje, pogosto ga transformira v eksplicitno, kar lahko privede do ustvarjanja novega znanja. *Dokumentarist* iz eksplicitnega znanja ustvarja strukture, znanje naredi primerno sistematičnim zahtevam in postopkom ter tako naredi znanje lahko dostopno. *Svetovalec* organizira procese, v katerih ima dovolj časa za refleksijo, učenje in deljenje skritega znanja. *Mojster učenja* ustvarja stopnje učenja, s čimer zagotovi, da so v kontroliranem procesu učenja prisotne prave kompetence. *Aktivist* skozi proces eksperimentov ter poskusov in napak ustvarja rezultate in opravlja delo na podlagi že obstoječega znanja. Vse omenjene vloge osebnega profila znanja so enako pomembne za organizacijo, ki se ukvarja z znanjskim delom, vendar pa je idealno razmerje med posameznimi vlogami odvisno od oblike znanjskega dela. Večini ljudi ne moremo preprosto določiti njihove vloge, saj mnogi delijo svoje preference na dve ali celo tri vloge, celotno sliko posameznikovih osebnih preferenc za vseh šest vlog pa imenujemo osebni profil znanja (Schou 2007).

Za kvalitetno upravljanje znanja naj bi torej poznali svoje zaposlene, da jih lahko usmerjamo v področja, ki jih zanimajo, ter na delovna mesta, kjer bodo dodobra izkoristili svoje potenciale. Za lažje določanje delovnih področij in delovnih mest upravljavci znanja uporabljajo profile znanja. Profile znanja uporabljamo za določanje znanja, sposobnosti, praks, kompetenc, socialnih mrež ipd. za posamezne zaposlene ali skupino zaposlenih. Profili znanja so lahko neformalni ali pa visoko strukturirani, urejajo jih lahko zaposleni sami, ali pa to počno profesionalni upravljavci znanja s pomočjo testov in vprašalnikov. Kvalitetni profili znanja se osredotočajo na prihodnost, zato odsevajo trenutna znanja in sposobnosti zaposlenih, njihova trenutna in pretekla delovna mesta, nagrade in izobraževalne dosežke, ter

tako ponujajo določene smernice o tem, na kakšen način bi lahko posamezniki kar najbolj pripomogli k doseganju organizacijskih ciljev. Profili znanja so mnogokrat osnova za ustvarjanje zemljevidov znanja (internet 3).

3.8 Merjenje znanja

Za uspešno delovanje v poslovnem okolju organizacija potrebuje informacije o tem, kaj o njej mislijo njeni uporabniki in kaj bi bilo potrebno spremeniti, potrebuje pa tudi informacije o tem, kje se nahaja v odnosu do tekmecev. Informacije o vsem tem lahko pridobi preko sistema povratnih informacij, s katerim pridobi jasnejšo sliko o zunanji percepciji svojega dela. Tudi za kvalitetno upravljanje znanja so potrebne povratne informacije, saj organizacija tako izve, kako »pametna« je v primerjavi s konkurenti. Seveda pa pri merjenju znanja in rezultatov upravljanja znanja naletimo na težave že pri definiranju kriterijev. Splošno uporabljani računovodski kriteriji merjenja uspešnosti temeljijo na otipljivih sredstvih, pri znanju in upravljanju znanja pa se pojavijo težave, ko želimo le-to številsko ovrednotiti. Težave predstavlja tudi neobjektivnost kriterijev, ki je posledica neotipljivosti znanja in z njim povezanih pojmov – pri ocenjevanju pomembnosti modrosti ali pa intuicije za uspeh upravljanja znanja je namreč skoraj nemogoče doseči enako oceno pri več posameznikih.

Takšna ocenjevanja so torej težavna in zaradi tega ne pretirano uporabljana. Nekateri teoretiki upravljanja znanja celo trdijo (Shaunagh 2005), da je še prezgodaj za merjenje posledic upravljanja znanja, saj še ne razumemo popolnoma, kako znanje nastaja, se deli in uporablja, spet drugi (Chen in Chen 2006) pa trdijo, da je merjenje znanja vse pomembnejše. Ena izmed teoretičark upravljanja znanja (Mårtensson 2000) predlaga kombiniranje številske evalvacije z opisno, saj naj bi tako vsaj deloma izničili nepopolnosti obeh. Vse zgoraj navedene neznanke o znanju nas lahko hitro zavedejo in se zato osredotočamo na napačne stvari. Seveda pa si le redke organizacije lahko privoščijo vlaganje v nekaj, česar rezultatov ne morejo ovrednotiti. Brez kvalitetnega merskega instrumenta za uspeh upravljanja znanja bosta verjetno kmalu poniknila tudi entuziazem in podpora upravljanju znanja.

Ena izmed težav pri merjenju rezultatov upravljanja znanja je tudi specifičnost organizacij, ki upravljajo znanje. Zaradi tega se v praksi uporablja več različnih merskih instrumentov, ki so ponavadi prirejeni uporabi v točno določeni organizaciji in jih le težko prenesemo na drugo organizacijo. (Gamble in Blackwell 2002, internet 1). Po mnenju Chena in Chena (2006) je

merjenje upravljanja znanja vse pomembnejše za organizacije, saj tako dobijo povratno informacijo o učinkih znanja na uspešnost. Primarno uporabljena metodologija za merjenje je kvantitativna analiza finančnih kazalcev, v zadnjem času pa vse bolj v ospredje prihajajo nefinančni in eksterni kazalci uspešnosti, kot je primerjava najboljših praks, benchmarking ipd. Za lažje merjenje učinkov upravljanja znanja Chen in Chen (2006) predlagata merjenje učinkov po posameznih projektih, saj je merjenje učinkov upravljanja znanja v celotni organizaciji težavno z vidika procesov, vodstva, kulture in tehnologije; jasno je namreč, da lahko večjo učinkovitost upravljanja znanja dosežemo s projektnim pristopom.

Za merjenje znanja je tako potrebno strukturirati nove indikatorje in modele, ki bi čim bolj neposredno merili učinke upravljanja znanja. Poleg merjenja znanja na nivoju organizacij je pomembno tudi merjenje znanja v celotni družbi. Trenutno se med obstoječimi indikatorji za merjenje intenzitete znanja v družbi pogosto omenjata predvsem odstotek BDP, ki ga tvorijo znanjsko intenzivne dejavnosti in odstotek delavcev znanja v delovni sili. V Evropski uniji spremljamo uresničevanje lizbonske strategije in iz nje izhajajoče na znanju temelječe ekonomije z različnimi sistemi indikatorjev, med katerimi je posebej zanimiv nabor strukturnih indikatorjev[30]. Zanimiv je tudi projekt sinteznega indikatorskega modela APEC[31], ki je pokazal, da so trajno uspešna tista gospodarstva, ki prodorne inovacije in tehnološke spremembe podpirajo z učinkovitim nacionalnim inovacijskim sistemom ter učinkovito izkoriščajo človeške vire, informacijsko-komunikacijsko tehnologijo, ki je široko dostopna državljanom in poslovnim subjektom, ter ustvarjajo poslovno okolje, ki spodbuja nastajanje podjetij in inovacij (glej Pavlin in Svetlik 2005: 719–725).

---

[30] Ta obsega šest dimenzij, znotraj katerih je vključenih več različnih indikatorjev; splošno ekonomsko področje, zaposlovanje, inovacije in raziskave, gospodarske reforme, socialna kohezivnost in varovanje okolja. Svetovna banka uporablja model 76 indikatorjev, avstralski statistični urad za merjenje družbe znanja uporablja 43 indikatorjev, v Sloveniji pa je UMAR (Urad za makroekonomske analize RS) v Razvojnem poročilu leta 2003 na družbo znanja vezal zgolj sedem indikatorjev, leto kasneje pa število zmanjšal na pet. Veliko posrednih indikatorjev na znanju temelječe družbe je UMAR umestil v druge kategorije, npr. makroekonomska stabilnost, konkurenčnost gospodarstva ipd.

[31] APEC – Asian Pacific Economic Comunity/Azijsko-pacifiška gospodarska zveza.

3.8.1 Model rasti znanja[32]

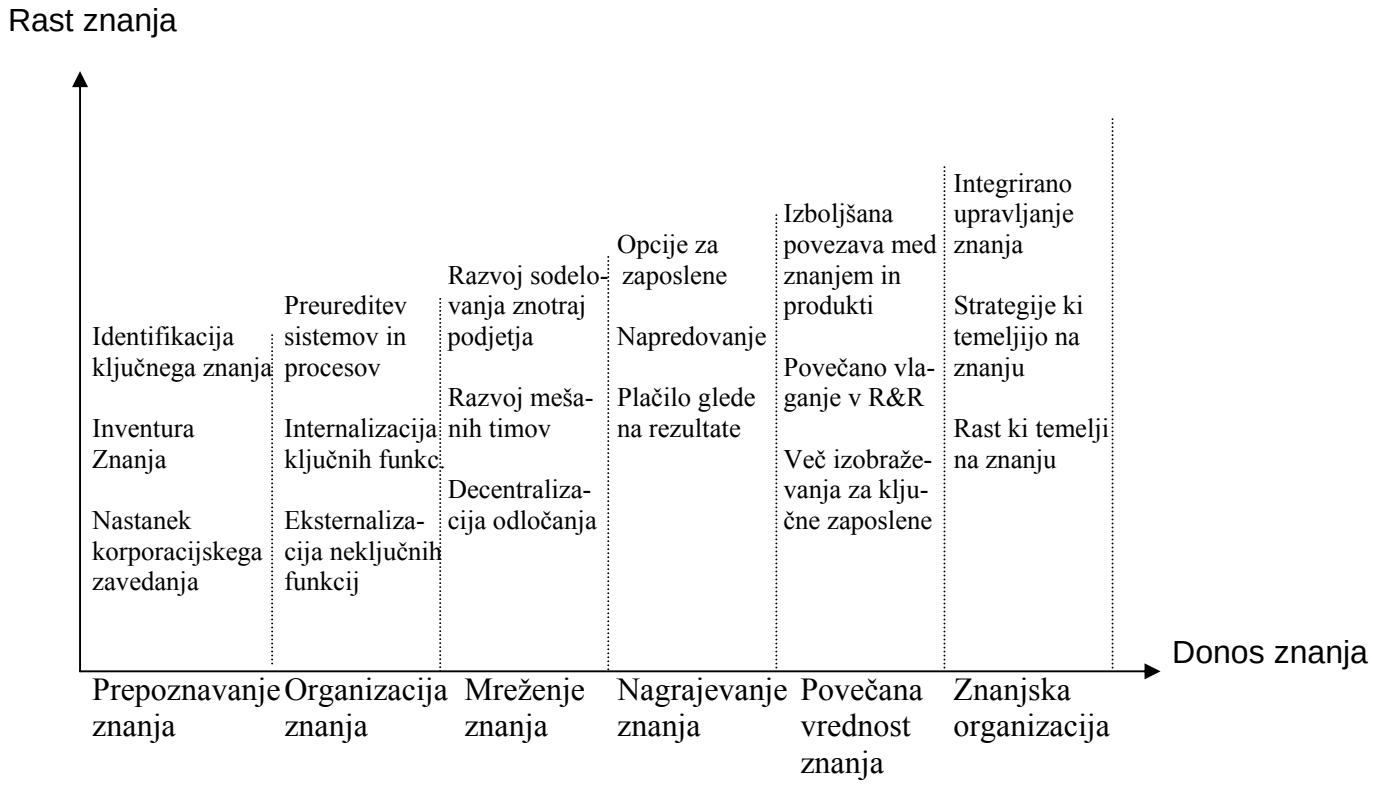
»Uspeh projetkov upravljanja znanja je pogosto definiran s hitrostjo in uspešnostjo doseganja zastavljenih poslovnih ciljev« (Torraco 2000: 40). Eno izmed orodij za identifikacijo napredka organizacije na poti proti znanjski organizaciji je t. i. *model rasti znanja,* s pomočjo katerega lahko določimo potrebna izobraževanja in potrebe po človeških virih ter razvijemo modele za razvoj bolj specifičnih sposobnosti zaposlenih. Organizacije so seveda lahko glede na model rasti znanja tudi na vmesnih fazah ali pa bolj razvite na določenih področjih in manj na drugih. Model rasti znanja lahko uporabimo za načrtovanje prihodnjih investicij v znanje, definiranje organizacijskih slabosti in kvalitet, uporaben pa je tudi na makro nivoju, kjer lahko s pomočjo modela rasti znanja določimo prihodnjo strategijo panoge in identificiramo področje, v katerega naj država usmeri svojo pomoč, da bo kar najbolj učinkovita (Burton-Jones 1999: 167).

Model rasti znanja je sestavljen iz stopenj, ki so tipične za razvoj katerekoli organizacije v organizacijo znanja (glej sliko 3.8.1.1). *Prepoznavanje znanja* je prva stopnja, ki pomeni ustvarjanje korporativnega zavedanja o pomembnosti znanja kot produkcijskega faktorja, izvedbo inventure znanja – analiza vrednosti znanja v organizaciji. Tekom prve stopnje modela rasti znanja bo pomen internega trga delovne sile upadel, značilna bo eksterna tekma za vse poklice, individualne pogodbe in zunanje merjenje uspešnosti. Večji pomen bo na znanju in kompetencah posameznika, kot na senioriteti in izkušnjah. *Organizacija znanja* je druga stopnja modela, za katero so značilna odpuščanja v srednjem menedžmentu, eksternalizacija neključnih in internalizacija ključnih funkcij. Tekom druge stopnje je potrebno preurediti interne sisteme in procese, da izkoristimo novo dojemanje znanja in vnesemo spremembe v strategijo. *Mreženje znanja* je tretja faza, za katero so značilni difuzija odločanja in povečana uporaba mešanih timov, povečana homogenost delovnih veščin in funkcij, ter večji poudarek na kreativnosti in inovativnosti. Za to stopnjo je značilna tudi povečana povezanost z zunanjimi dobavitelji in samozaposlenimi. *Nagrajevanje znanja* pomeni, da mora organizacija ponovno premisliti sistem spodbud in nagrad glede na svojo notranjo strukturo in osredotočenost na znanje. *Povečana vrednost znanja* je predzadnja stopnja v modelu, zanjo pa je značilno povečano vlaganje v raziskave in razvoj ter izobraževanje. Poleg izboljšanja povezav med produkti in bazo znanja je za peto stopnjo

[32] Knowledge growth model™ je orodje, s katerim lahko identificiramo položaj organizacije na poti k znanjski organizaciji. Avtor modela je Alan Burton-Jones (1999).

značilno tudi izboljšanje povezav s ponudniki izobraževanj. *Znanjska organizacija* je zadnja faza v modelu; predstavlja organizacijo, ki je osredotočena na znanje. Upravljanje znanja in poslovni menedžment sta postala eno, rast in poslovna strategija bazirata na znanju (glej Burton-Jones 1999: 167–168).

Slika 3.8.1.1: Model rasti znanja



Vir: Burton-Jones 1999: 168.

V prvih treh stopnjah modela sta najpomembnejša procesa prestrukturiranja in prevrednotenja, saj predstavljata osnovo za rast, temelječo na znanju. Glavno tveganje v prvih stopnjah je povezano s procesi insourcinga in outsourcinga – če organizacija ne izvede kvalitetne selekcije med funkcijami, ne bo mogla napredovati v višje stopnje, njena rast pa bo upočasnjena. Od četrte stopnje naprej začne organizacija pospešeno rasti zaradi večje uporabe znanja za inoviranje in konkurenčno prednost. Od četrte do šeste stopnje se spremeni narava tveganj, saj imajo napake, narejene v teh treh stopnjah, ponavadi pomemben vpliv na

uspešnost. Če odločanje na nivoju tima preide v skupinsko mišljenje[33], lahko pride do stagnacije ali celo do nazadovanja. V zadnjih stopnjah modela je potrebno, da je organizacija pozorna na stike z zunanjo delovno silo in dobavitelji, saj bo svoje notranje resurse zmanjšala na optimalno raven. Spremeniti bo potrebno tudi strategijo rasti in konkurenčnosti, da bo jasneje odsevala zasluge znanja. Posledice neuspešnega upravljanja v zadnjih stopnjah bodo najverjetneje imele večji strateški vpliv na organizacijo kot napake v nižjih stopnjah (glej Burton-Jones 1999: 169–170).

3.8.2 Skandia Navigator

Zgoraj opisan model rasti znanja je eden izmed modelov merjenja uspešnosti upravljanja znanja, ki se osredotoča na življenjske cikle upravljanja. Za vpeljavo upravljanja znanja v podjetju pa je gotovo dobro poznati tudi vrednost znanja samega. Švedsko podjetje Skandia, ki se ukvarja s finančnimi storitvami, je razvilo svoj sistem merjenja znanja, ki ga predstavlja metafora podjetja kot hiše. Ostrešje hiše predstavljajo finančna sredstva organizacije, temelje pa inovacije in novosti. Njihovo poročilo se imenuje Skandia Navigator[34] in je sestavljeno iz številnih meril, ki so zbrana v pet temeljnih kategorij. *Finančna* se osredotoča na ustaljena merila, kot so ROI in donosi iz poslovanja ter dodano vrednost na zaposlenega. *Strankarska* se osredotoča tako na ustaljena merila, kot je število sklenjenih in število razdrtih pogodb, kot tudi na nekonvencionalna, kot je število prodajnih mest, dosegljivost po telefonu in zadovoljstvo strank. *Človeška* kategorija meri število zaposlenih, razmerje med ženskami in moškimi v menedžmentu, oblikujejo pa tudi osebne profile zaposlenih, v katerih obravnavajo zaposlene po starosti in (številski) uspešnosti, kot tudi izdatke za izobraževanje in število dni izobraževanj na leto. *Procesna* se osredotoča na število pogodb na zaposlenega, administrativne stroške na zaposlenega, razmerje med IT delavci in običajnimi delavci, razmerje med IT stroški in celotnimi administrativnimi stroški. Kategorija *novosti in razvoja* se osredotoča na trende uspešnosti, rezultate oddelka za sprejem in obdelavo pritožb, število novih idej, ter delež zaposlenih, mlajših od štirideset let (glej Gamble in Blackwell 2002: 187, internet 1).

---

[33] Mišljenje, ki ga prevzamejo člani, globoko povezani v kohezivno skupino – v takšnih okoliščinah lahko želja po konsenzu premaga motivacijo iskanja alternativnih rešitev.

[34] Podjetje rezultate poročila objavlja vsake pol leta na svoji internetni strani v obliki indeksa intelektualnega kapitala.

Za merjenje znanja in rezultatov upravljanja znanja je smotrno uporabiti več različnih meril, podobno kot v Skandia Navigatorju, dodati pa bilo potrebno tudi nekakšno lestvico, ki meri razvoj upravljanja znanja. Kot referenčni model lahko služi zgoraj predstavljen model rasti znanja, vendar pa bi ga bilo potrebno prilagoditi organizaciji, ki ga uporablja. Po mojem mnenju so za ocenjevanje rezultatov upravljanja znanja ključnega pomena dobro postavljeni cilji, na podlagi katerih lahko ocenjujemo naš napredek pri upravljanju znanja oziroma uspešnost doseganja zastavljenih ciljev.

3.9 Motivacija

Zakaj delamo? To vprašanje si danes, ko delo tako močno vpliva na naša življenja in našo družbo, verjetno zastavlja vsak človek. Nekateri delajo zaradi denarja, drugi zato, ker ljubijo svoje delo, tretji zaradi statusa, ki jim ga daje služba ipd. Vzroki za opravljanje dela se razlikujejo od posameznika do posameznika, vsem pa je skupna motivacija za delo. Motivacija je tista, ki nam da odgovor na vprašanje, zakaj delamo (glej McCormick 1985: 266).

»V večini organizacij zaposleni prispevajo za doseganje ciljev veliko več kot minimalno, kar bi lahko iz njih iztisnili z uvedbo nadzora« (Simon 1991: 31). Zgornji citat kaže na pomembnost motivacije za poslovne uspehe v organizacijah. Visoko motivirana delovna sila ohranja nizke stroške nadzora in nizke denarne vzpodbude, kar je posebej očitno pri znanjskih delavcih. Raziskava SiOK, ki se osredotoča na mikroorganizacijsko klimo v slovenskih podjetjih, nakazuje, da so najšibkejši člen prav sistemi nagrajevanja zaposlenih. Na področju motivacije je v Sloveniji, kot kaže, še veliko manevrskega prostora, zato sem se odločil, da jo natančneje opredelim (glej Gruban 2006: 20, Osterloh 2007: 163).

Motivacijsko upravljanje v znanjsko intenzivnih organizacijah ne le znižuje stroške, ampak lahko predstavlja najpomembnejši faktor za ohranjanje konkurenčnosti. Ker je tacitno znanje ključ do konkurenčnosti in glavni vir inovacij, njegovega nastanka in prenašanja pa ne moremo dobro nadzorovati in nagrajevati, je motivacija, zlasti notranja, orodje za dolgoročni uspeh. Posamezniki poskušajo zadovoljiti svoje osebne potrebe z ukvarjanjem z dejavnostmi, za katere verjamejo, da jim bodo prinesle zadovoljstvo. Pomembno vlogo pri tem igrajo motivi, saj posamezniki oblikujejo svoje mnenje o stvareh na podlagi svojih motivov. Zadovoljstvo z določeno dejavnostjo je odvisno od posameznikovega občutka izpolnitve

njegove motivacije za dejavnost. Teoretiki motivacije (Frey in Osterloh 2000, Ryan in drugi 2000, Deci in drugi 2000) omenjajo dve vrsti motivacije – ekstrinzično in intrinzično oziroma zunanjo in notranjo (glej Osterloh 2007: 163 in Kiviniemi in drugi 2002: 732–733).

3.9.1 Zunanja motivacija

Zunanja motivacija je zunanjega izvora, povzročena s strani drugih ter nizko kvalitetna, saj nima konsistentnega vpliva na doseganje želenih izidov (glej Hardré 2003: 62). Zunanja motivacija služi zadovoljevanju indirektnih potreb, kot je recimo potreba po denarju. Denar je skoraj vedno sredstvo za doseganje ciljev in ne cilj sam po sebi. Psihologi (Nealey 1964) so celo izmerili, da plača zaposlenih pri rangiranju delovnih pogojev nastopa od tretjega do šestega mesta, pred njo pa je na primer varnost zaposlitve. Kljub temu je gotovo res, da je denar močan motivator, vendar hkrati tudi kratkotrajen. V primeru motiviranja z denarjem je služba zgolj orodje, s katerim posameznik zadovoljuje svojo potrebo po plači. Problem pri motiviranju z denarjem nastane tudi na relaciji vodstvo in lastniki ter vodstvo in delavci. Če namreč nagrajujemo preveč radodarno, se bodo pritoževali lastniki, če pa so denarne spodbude prenizke, pa postanejo nezadovoljni zaposleni. Na zunanjo motivacijo se osredotočajo strukturne rešitve, ki lahko omilijo socialna vprašanja, ne morejo pa jih razrešiti, kadar se ukvarjajo z znanjskim delom (glej Osterloh 2007: 164 in Gruban 2006: 22).

3.9.2 Notranja motivacija

Notranja motivacija je pozitivna, ponotranjena, samolastna in visoko kvalitetna motivacija, ki spodbuja višjo kvaliteto učenja, boljše opravljanje dela, bolj optimističen pogled, večjo kreativnost in iniciativo, višje kompetence, zmanjšuje stres in napetost ipd. (glej Hardré 2003: 61). Notranja motivacija deluje skozi direktno zadovoljevanje potreb. Aktivnost je cenjena zaradi same sebe, odvija se brez zunanjih nagrad, razen aktivnosti same (Deci in Ryan 1985). Notranja motivacija raste in se razvija s predanostjo delu[35]. Notranje motivirani zaposleni se ne bodo izogibali obveznostim, saj jim delo predstavlja užitek, ne pa stroška oziroma napora – situacija, v kateri sta obe strani zadovoljni. Notranja motivacija izvira iz potrebe po občutku kompetenc in iz potrebe po odgovornosti. Notranjo motivacijo delimo na notranjo motivacijo, bazirano na užitku, in prosocialno motivacijo (glej McCormick 1985: 288, Osterloh 2007: 164).

---

[35] To lepo ponazarja pregovor: »Če želiš motivirane zaposlene, ki bodo dobro opravljali svoje delo, jim daj dobro delo.«

Notranja motivacija, ki bazira na užitku, pomeni aktivnosti, ki zadovojujejo same po sebi in ne preko kompenzacije (smučanje, plavanje, branje, reševanje ugank ipd.). Posamezniki, ki opravljajo te aktivnosti, poročajo, da so med opravljanjem aktivnosti povsem pozabili na čas; obnašali so se, kot da bi se igrali. Ta način opravljanja dela se je pokazal kot zelo uporaben, saj zaposleni nimajo občutka, da opravljajo delo, ampak da se zabavajo. Uspešen primer notranje motivacije, ki bazira na užitku, je odprtokodni program Linux, ki ga ustvarjajo programerji z vsega sveta brez plačila in avtorskih pravic. Notranja motivacija zaradi užitka je ponavadi prisotna pri vseh vrstah kreativnega dela, zaposleni pa poročajo o »flow experience« ali izgubi občutka za čas (glej Osterloh 2007: 164, Awazu in Desouza 2004: 1016–1019).

Prosocialna notranja motivacija jemlje v zakup dobrobit skupnosti brez pričakovanja nagrade. Obstajajo empirični dokazi (Frey 1997), da so številni ljudje pripravljeni prispevati k skupnemu dobremu njihovega podjetja ali skupnosti. Posamezniki se bolje počutijo, če so pozorni na skupinske norme, kot so etični standardi, profesionalni kodeksi dela, norme, recipročnost ali timski duh. Tudi prosocialno notranjo motivacijo delimo na dva dela: prostovoljno upoštevanje pravil in »igranje« dodatnih vlog (glej Osterloh 2007: 165).

S čim je torej notranja motivacija povezana, z delavcem ali z delom? Verjetno je pravi odgovor, da je notranja motivacija povezana z obema, delavcem in delom. Če služba zagotavlja osebni nadzor nad dejanji in občutek kompetenc, potem obstaja precejšnja verjetnost, da bodo zaposleni notranje motivirani in bodo opravljali delo zaradi občutka zadovoljstva. Ker pa se mora posameznik pravzaprav sam nagraditi z občutkom zadovoljstva ob končanju delovne naloge, torej samo delovni pogoji niso zadosten dejavnik notranje motivacije (glej McCormick 1985: 289).

3.9.3 Vzpodbujanje notranje motivacije

Vodenje notranje motiviranih zaposlenih k točno določenim ciljem je težje kot vodenje zaposlenih, katerih glavni motivator je denar. Intrinzične motivacije namreč ne moremo vsiliti, ampak jo lahko zgolj omogočimo, organizacije pa tudi nimajo interesa, da bi svojim zaposlenim omogočale določene vrste notranje motivacije, kot je na primer branje knjig v službi. S pomočjo zunanjih nagrad je zaposlene sorazmerno lahko motivirati k doseganju organizacijskih ciljev, vendar pa nekateri ukrepi, ki spodbujajo zunanjo motivacijo, slabšajo pogoje za notranjo motivacijo. Kako lahko torej z upravljanjem človeškega kapitala dosežemo

želeno obliko notranje motivacije? Teorija samodeterminiranosti trdi, da so predpogoji za notranjo motivacijo ***avtonomija, občutek kompetenc* in *socialna povezanost***. Upravljanje človeškega kapitala naj premišljeno povečuje ali zmanjšuje notranjo motivacijo z upravljanjem predpogojev [36] (glej Osterloh 2007: 165–166).

Avtonomija je najpomembnejši predpogoj za kreativnost, reševanje zapletenih problemov in konceptualno delo. Če zaposleni začutijo zmanjšanje samodeterminiranosti, kadar opravljajo intrinzično zanimivo dejavnost – če začutijo, da niso sami izvor svojega obnašanja, se občutek avtonomije zmanjša. Njihova pozornost iz aktivnosti preide na nagrado ali na sankcijo in vsebina aktivnosti izgubi pomen. To seveda velja takrat, ko je notranja motivacija prisotna že prej, če pa je ni, pa lahko denarna nagrada poveča produktivnost, kot je to v primeru manualnega dela (glej Osterloh 2007: 166–167). Upravljanje znanja lahko pripomore k delavski avtonomiji tudi z uvedbo dobrega informacijskega sistema, ki omogoča e-demokracijo[37] v podjetju. Prosto dostopne informacije izničujejo ali pomagajo izničiti meje med organizacijskimi strukturami, kar posledično tudi spreminja hierarhične odnose znotraj organizacije (Watson in drugi 2005: 207).

Občutek kompetenc raste, kadar posameznik razume, kaj dela, in čuti tudi odgovornost za svojo uspešnost. Raziskovalci motivacije (Frey in Osterloh 2000, Ryan in drugi 2000, Deci in drugi 2000) so ugotovili, da kadar pri zaposlenih spodbujamo občutek kompetenc, ti bolj prispevajo k skupnemu dobremu. Prvi predpogoj za povečanje občutka kompetenc pri zaposlenih je pozitiven odziv na njihov prispevek, ki pa ne zmanjšuje občutka avtonomije – pozitiven odziv na rezultate poveča notranjo motivacijo samo, kadar ga zaposleni razumejo kot podporo in ne kot nadzor. Drugi predpogoj je, da zaposleni verjamejo, da je njihov prispevek pomemben za doseganje skupnega dobrega. Povečanje občutka odgovornosti za rezulate lahko dosežemo s povratnimi informacijami tako, da zaposleni vedo, kdaj drugi uporabljajo njihove prispevke, ali pa s treningom za dobavitelje in prejemnike informacij.

---

[36] V literaturi (Nonaka in Takeuchi 1995, Brand 1998) se večkrat omenja primer podjetja 3M kot enega najinovativnejših, saj kar 30 odstotkov njihove prodaje predstavljajo novi produkti na trgu. Tako visoko stopnjo inovativnosti so dosegli z uvedbo pravila petnajstih odstotkov. To pomeni, da lahko zaposleni 15 odstotkov službenega časa namenijo individualnim raziskavam in inciativam. V začetni fazi inovacijskega procesa je menedžment odsoten, zaposleni v podjetju pa so razvili močno kulturo tovarištva.

[37] E-demokracija v podjetju pomeni obstoj medijev za komunikacijo med zaposlenimi, ki zagotavljajo večjo količino informacij in direktnejši dostop do drugih zaposlenih.

Zaposleni namreč ne dobijo povratnih informacij o svojih prispevkih zato, ker ne vedo, katere informacije so najvrednejše za ostale in kako jih lahko hitro predstavijo, ali pa potencialni prejemniki informacij ne znajo uporabljati sistemov znanja in elektronskih baz podatkov. V obeh primerih lahko trening izboljša rezultate (glej Osterloh 2007: 167–168, McCormick 1985: 294–297).

Socialna povezanost ima poseben pomen za prosocialno motivacijo, saj zvišuje skupinsko identiteto. Socialno povezanost povečujejo skupni cilji vseh zaposlenih, saj med člani tima nastane močan skupinski pritisk, ki spodbuja k doseganju zastavljenih ciljev. Lahko pa imajo skupinski cilji tudi obraten – razdiralen učinek, saj se nekateri posamezniki težko poistovetijo s cilji tima. V zastavljenih ciljih zaposleni včasih ne vidijo svojih dolžnosti, v doseženih rezultatih pa ne svojega prispevka. Doseganje skupinske identitete je močno povezano z občutkom pravičnosti – če imajo zaposleni občutek, da so bili obravnavani pravično, obstaja večja verjetnost, da bodo razvili skupinsko identiteto. Pravičnost lahko razdelimo na *distributivno pravičnost, proceduralno pravičnost in pravičnost prispevanja k skupnemu dobremu* (glej Osterloch 2007: 168). *Distributivna pravičnost* pomeni, koliko zaposleni verjamejo v pravično razdelitev nagrad, saj raziskave (Adams 1963) kažejo, da zaposlenim več kot višina plačila pomeni primerjava zaslužka s kolegi na podobnih delovnih mestih. *Proceduralna pravičnost* je povezana s procesi, ki vodijo k rezultatom, na pripravljenost prispevanja k skupnemu dobremu in upoštevanju pravil pa vpliva bolj kot distributivna pravičnost. Karakteristike proceduralne pravičnosti so participacija – zaposlenim daje občutek nadzora in možnost izražanja stališč, nevtralnost – verjetje zaposlenih, da njihovi nadrejeni ne dopuščajo razlik med zaposlenimi pri odločanju, odnos dostojanstva in spoštovanja – karakteristika za identifikacijo organizacijskega obnašanja.

Vse tri karakteristike proceduralne pravičnosti niso bistveno povezane z rezultati, proceduralna pravičnost pa je bistvena za zaposlene v primeru reševanja konfliktov ali odločanja o napredovanju. *Pripravljenost prispevanja k skupnemu dobremu* je odvisna od pričakovanja o prispevanju drugih. Če zaposleni verjame, da bodo ostali prispevali k skupnemu dobremu, bo prispeval tudi sam in obratno – zaposleni so pogojni sodelavci[38] ali pa pogojni prevaranti[39]. Posledica tega je, da prosocialna notranja motivacija pada, kadar je

[38] Conditional cooperators.

[39] Conditional defectors.

preveč free rider-jev[40], saj nihče noče biti edini, ki prispeva. Upravljalci človeškega kapitala naj bi bili zato pozorni na slabe vplive znotraj delovne sile, pazili naj bi na prosocialne preference v procesu selekcije – višji odstotek prosocialno motiviranih zaposlenih povečuje pogojno sodelovanje. Osebni kontakti in komunikacija povečujejo pripravljenost zaposlenih, da prispevajo k skupnemu dobremu – posledica osebnih stikov in pogovorov med zaposlenimi je povečano pričakovanje kooperativnega obnašanja in tudi večja pripravljenost prispevanja. Osebna komunikacija ima na zaposlene večji vpliv kot komunikacija prek telefona ali elektronske pošte[41]. Medsebojna komunikacija omogoča zaposlenim, da k sodelovanju povabijo svoje kolege, saj se je pokazalo, da osebna vabila močno povečajo prispevke k skupnemu dobremu. Povečanje kooperativnega vedenja lahko menedžerji dosežejo tudi z navodili svojim zaposlenim, saj ljudje radi sprejemamo in izvajamo navodila, ki jih prejmemo od legitimne avtoritete. Zaposleni celo sprejemajo pravila in upoštevajo navodila, ki niso v njihovem interesu, če jih nalaga legitimna avtoriteta. To je v popolnem nasprotju s tezo o homo ekonomikusu[42], ki jo zagovarjajo ekonomisti, njihov glavni nasvet pa je, da se je pametneje obnašati sebično kot naivno. Rezultat tega je dejansko sebično obnašanje ljudi – priča smo t. i. »samoizpolnjujoči se prerokbi«. Upravljanje človeških virov lahko zaustavi to »prerokbo« tako, da zaposlene informira o obstoječih družbenih normah in družbeno sprejemljivem vedenju v organizaciji in skupnosti. Velja, da je verjetnost prosocialnega vedenja v organizaciji toliko manjša, kolikor so odnosi znotraj nje podobnejši konkurenčnemu trgu (glej Osterloh 2007: 168–171, McCormick 1985: 294).

Produktivnost znanjskih delavcev je predvsem za razvite države eden glavnih izzivov enaindvajsetega stoletja. Povečanje njihove produktivnosti in prispevkov za trajno konkurenčno prednost zahteva korenite spremembe v upravljanju človeških virov. V tabeli 3.9.3.1 so jasno vidne razlike med principi upravljanja človeških virov za manualne delavce in delavce znanja. Za slednje je plačilo po učinku lahko zelo slaba napoved za prihodnost, saj lahko zaposleni to razumejo kot signal, da je opravljanje njihovih dolžnosti (v našem primeru

---

[40] Free-rider ali zastonjkar (ali »prosti strelec«).

[41] Ta trditev je sicer relativna, saj se družbene norme in navade v različnih delih sveta razlikujejo, razlikujejo pa se tudi posamezniki – nekdo preferira osebni stik, nekdo drug pa mogoče raje komunicira preko telefona ali elektronske pošte. Za optimalno komunikacijo je potrebno poznati navade ljudi v določeni kulturi in tudi navade posameznih zaposlenih – tu zopet pride v poštev ustvarjanje osebnih (znanjskih) profilov.

[42] Ekonomični človek - njegova temeljna značajska lastnost je sebičnost, kot je ugotavljal že klasični politični ekonomist Adam Smith (2003).

biti prosocialen) brez dodatnega plačila družbeno nesprejemljivo. Boljša strategija od plačevanja po učinku za znanjske delavce je fiksno plačilo, ki temelji na poštenih ocenah njihovega dela. Nekateri predlogi v spodnji razpredelnici se sicer zdijo skregani z logiko, vendar glede na obstoječe ekonomske in psihološke raziskave zagotavljajo dvig produktivnosti znanjskih delavcev in otežujejo posnemanje znanjskega dela, torej zagotavljajo konkurenčno prednost.

Tabela 3.9.3.1: Principi upravljanja ČV za manualne delavce in delavce znanja

Plačilo glede na uspešnost (Manualno delo)	**Večanje avtonomije, kompetenc in socialne povezanosti (Znanjsko delo)**
Zmanjšuje notranjo motivacijo, ki je potrebna za učinkovito ustvarjanje znanja v timih, ko nadzor in kontrola zatajita.	Fiksno plačilo, utemeljeno na splošni oceni, ki jo morajo zaposleni dojeti kot proceduralno pravično.
Obrne pozornost od dejavnosti k nagradi.	Izbira notranje in prosocialno motiviranih zaposlenih za zagotovitev pogojnega sodelovanja.
Podcenjuje prosocialno obnašanje z ustvarjanjem okvirja, ki zaposlenim sporoča, da opravljanje nalog ni družbeno primerno.	Povratne informacije, ki dajejo zaposlenim občutek podpore in ne zmanjšujejo njihovega občutka avtonomije.
Ovira prenos znanja med zaposlenimi, saj zaposlene spodbuja, naj se ne odrečejo svoji konkurenčni prednosti.	Izobraževanje dobaviteljev in prejemnikov znanja za močnejše dojemanje doseganja želenih rezultatov.
Problem nagrajevanja ene dejavnosti z namenom spodbujanja druge.	Zagotavljanje možnosti za osebne kontakte in komunikacijo.
Zmanjšuje konkurenčno prednost znanjskega dela.	Dajanje navodil o sprejemljivem vedenju in izogibanje pridobitništva ter uveljavljanje normativnih oblik vedenja.

Vir: Osterloh 2007: 172.

Kot ugotavlja Ilič (2004), je denarno ali ekstrinzično nagrajevanje za spodbujanje raziskav in razvoja ter inovacij učinkovito le do določene mere, nato pa morajo managerji uporabiti nedenarne ali intrninzične nagrade. Kot najboljšo metodo predlaga kombinacijo denarnih in nedenarnih nagrad, ki naj bodo usmerjene k nagrajevanju inovativnih dosežkov in njihove kakovosti. Ker so inovacije tudi posledica znanjskega dela, znanjsko delo pa zahteva upravljanje znanja, veljajo ta napotila tudi za upravljanje z znanjem. Ilič (ibid.) svari tudi pred prevelikim povečevanjem ekstrinzičnih nagrad za inoviranje, saj si lahko podjetje tako »zapravi« profitni sklad, s čimer zmanjša vsoto, namenjeno vlaganju v RR, ter posledično zniža število inovacij. Odnos med ekstrinzičnimi in intrinzičnimi nagradami je raziskoval Deci (1975), ki je ugotovil, da denar kot ekstrinzični motivator lahko pod določenimi pogoji zniža intrinzično motivacijo, saj zniža osebni nadzor. Ta ugotovitev vodi do spoznanja, da bi

lahko zanimiva služba, ki spodbuja notranjo motivacijo, postala manj izpolnjujoča – in bi tudi manj notranje motivirala, če bi bila preveč plačana. Do podobnih ugotovitev so prišli tudi Pritchard, Campbell in Campbell (1977), čeprav še vedno ni popolnoma jasno, ali običajne plačilne prakse, ki jih ponavadi prakticirajo v organizacijah, lahko sprožijo zgoraj omenjene posledice (glej McCormick 1985: 289).

Za ilustracijo navajam, da imamo tudi v Sloveniji nekaj podjetij[43], ki poskušajo svoje zaposlene motivirati s pomočjo večanja avtonomije, kompetenc in socialne povezanosti. Večanje avtonomije in kompetenc sta gotovo intrinzična dejavnika, večanje socialne povezanosti pa bi lahko razdelili na ekstrinzične in intrinzične. Kot primer ekstrinzičnih motivatorjev socialne povezanosti bi posebej navedel delavsko delničarstvo in udeležbo delavcev pri dobičku, saj oba načina motiviranja zaposlene bolj povežeta s podjetjem (glej Ilič 2004: 181). Kot primer slovenskega podjetja, ki je zaposlenim omogočilo delavsko delničarstvo, bi izpostavil podjetje Akrapovič iz Ivančne Gorice, ki se ukvarja s proizvodnjo izpušnih sistemov za motocikle. Podjetje velja za najboljšega proizvajalca izpušnih sistemov v panogi, njihove izdelke pa uporabljajo predvsem pri dirkalnih motociklih. Ker je podjetje močno razvojno naravnano, so v skladu s tem uveljavili tudi nagrajevanje v obliki lastniškega deleža podjetja. Zaposlenim so ponudili na izbiro izplačilo 13. plače v denarju ali pa v obliki lastniškega deleža. Ker pa imajo slovenski delavci slabe izkušnje s certifikati, ki so jih mnogi vložili v podjetja, kjer so bili zaposleni, nato pa izgubili večino ali pa celo ves vložek[44], je bilo takšno nagrajevanje razmeroma težko uvesti. Prednost Akrapoviča je v tem, da imajo zaposleni, ki so večinoma manualni delavci, že v osnovi višje plače, kot je to značilno za podobna delovna mesta v drugih podjetjih po Sloveniji, zato je nagrajevanje s soudeležbo pri lastniškem deležu počasi postalo lažje. Danes na ta način izplačajo že okoli 70 odstotkov 13. plač. Seveda je to nekakšen fenomen, saj, kot smo videli v zgornji razpredelnici, manualne delavce načeloma težje motiviramo z variabilnim plačevanjem. Ker pa je podjetje Akrapovič močno razvojno naravnano in so torej manualni delavci hkrati tudi znanjski delavci, sta variabilno nagrajevanje in soudeležba pri lastniškem deležu uspešna. Poleg tega pa je, po mojem mnenju, pomembna tudi že prej omenjena višina osnovnih plač, saj si zaposleni lahko

---

[43] Npr. Akrapovič, BTC, Pipistrel.

[44] Nekatera podjetja so propadla zaradi ravnanja managerjev, ki so ustanavljali by-pass podjetja in preko njih pokupili osnovno podjetje ter ga nato prodali, delavce pa odpustili. Skupaj s propadlim podjetjem so propadli tudi vloženi certifikati.

že brez 13. plače zagotovijo razmeroma dostojno življenje in lahko 13. plačo namenijo za vlaganje v podjetje. Podjetje torej kombinira ekstrinzične in intrinzične dejavnike ter tako uspešno motivira svoje zaposlene; ostaja tudi najbolj inovativno podjetje v svoji panogi (glej Mihajlović 2007: 5–6).

4. ŠTUDIJA PRIMERA: STUDIO MODERNA

4.1 Nekaj splošnih podatkov o podjetju Studio Moderna

Podjetje Studio Moderna d.o.o. je del poslovnega sistema podjetij Studio Moderna Services Holdings B.V. , ki je vodilni poslovni sistem na področju neposrednega trženja, predvsem TV trženja v centralni, vzhodni in južni Evropi. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1992 v Zagorju ob Savi, temeljna dejavnost podjetja pa je prodaja blaga in storitev. V tistem času je glavni produkt predstavljal hrbtni masažni pripomoček Kosmodisk, s katerim je Studio Moderna postavil temelje za TV prodajo v Sloveniji. Istega leta so v podjetju ustanovili tudi »Center za dialog s kupci«. Glavna novost na slovenskem trgu, poleg TV-prodaje, je bilo načelo vračila denarja, ki ga prej v Sloveniji nismo poznali. Že v naslednjem letu je podjetje začelo poslovati tudi na Hrvaškem, k dejavnostim podjetja so dodali še založništvo revij, saj so začeli izdajati revijo Viva, revijo za zdravo življenje. V letu 1994 je prvi proizvod Studia Moderna, Kosmodisk, kot fizioterapevtski pripomoček začela uporabljati slovenska smučarska reprezentanca, kar je pripomoglo k širši uveljavitvi produkta. V naslednjem letu je podjetje prodrlo na makedonski trg, leto kasneje pa še v Bolgarijo in Jugoslavijo. V letu 1996 so začeli s televizijskim oglaševanjem z direktnim odzivom, leta 1997 so se razširili na Poljsko in Slovaško, naslednje leto pa še na Madžarsko. Leta 1999 so svoje poslovanje razširili še na Italijo ter Bosno in Hercegovino, leta 2001 na Rusijo, naslednje leto še na romunski trg. V letu 2003 so ustanovili podjetja v Estoniji, Latviji, Litvi, na Kosovem in v Albaniji, ter leta 2004 v Ukrajini, leta 2005 v Azerbajdžanu in leta 2006 v Turčiji.

Sedež podjetja je bil v preteklih letih prenesen na Nizozemsko, glavni del nabave in distribucije blaga, razvoja tržnih znamk in intelektualne lastnine se odvija v Švici. V ostalih državah, kjer je podjetje prisotno, pa opravljajo predvsem prodajo blaga in storitve klicnega centra in pakirnice. Danes je Studio Moderna s svojo znamko Top Shop vodilno podjetje za TV-prodajo v vzhodni in srednji Evropi, znamka se pojavlja na več kot 60 televizijskih postajah v regiji, kjer ponuja preko 300 izdelkov, vsak mesec pa lahko v testno prodajo vključijo do 6 novih izdelkov. Razlog za tak uspeh pri TV-prodaji je verjetno zgodnji vstop na trg, saj je bil v večini držav Studio Moderna prvi ponudnik TV-prodaje. Danes znamko Top Shop srečamo tudi v velikih trgovskih centrih in trgovinah, zaradi močne pozicije v panogi TV-prodaje pa lahko Studio Moderna preko znamke Top Shop ponudi izdelke tudi tujim

partnerjem v zahodni Evropi (Francija, Italija) ZDA, Latinski Ameriki in Aziji (internet 6, internet 11, internet 12, internet 20).

V Skupini Studio Moderna so skozi vsa leta nadgrajevali svoje storitve in danes ponujajo storitve televizijskega oglaševanja z direktnim odzivom, center za dialog s kupci, aktivnosti v veleprodaji in maloprodaji, sistem odpreme in logistike, marketinške in kreativne rešitve ter upravljanje z bazami podatkov. Njihova konkurenčna prednost so lokalne ekipe, ki delujejo v posameznih državah srednje in vzhodne Evrope in omogočajo prilagajanje marketinških kampanj specifičnim regijam, hkrati pa imajo na ravni skupine definiran korporacijski sistem povezovanja. Svojim strankam se tako prilagajajo na več nivojih; govorijo 20 jezikov, obvladajo kulturno-etnične razlike med posameznimi državami, ponujajo celovito marketinško podporo in dostop na številne trge ter združujejo lokalno znanje z visoko razvitim zahodnim pristopom (internetni vir 6, internet 20).

Že več kot 12 let so vodilni na področju direktnega marketinga in na področju reševanja potreb kupcev, z vzdrževanjem najvišje stopnje zanesljivosti in kakovosti raznolikih marketinških storitev v preteklih letih pa je podjetje pridobilo mednarodni ugled zaupanja vrednega partnerja in pobudnika uspešnega poslovanja. Danes je Studio Moderna edino podjetje v regiji, ki nudi celovito trženjsko in distribucijsko mrežo za izdelke in storitve, namenjene končnim kupcem, svoje storitve pa lahko ponudi tudi zunanjim partnerjem, ki iščejo dostope do različnih področij v tem delu Evrope (internet 20).

V skupini Studio Moderna je 1500 zaposlenih, od tega 254 v Sloveniji. V Sloveniji skupina Studia Moderna zaposluje predvsem kadre s končano gimnazijo ali srednjo poklicno-tehnično šolo in kadre s končano univerzitetno ali visoko strokovno izobrazbo. Ostalih zaposlenih je razmeroma malo, omeniti pa velja še zaposlene z doktoratom, saj jih je slabih šest odstotkov vseh zaposlenih v skupini Studio Moderna v Sloveniji (glej tabelo 4.1.1). Lahko torej rečemo, da ima skupina Studio Moderna v Sloveniji zaposlene pretežno znanjske delavce. V hčerinskem podjetju Linea Directa Communications je 675 zaposlenih, od tega 62 v Sloveniji. Večji del zaposlenih v Linea Directa Communications v Sloveniji ima končano vsaj gimnazijsko ali srednjo poklicno-tehniško izobraževanje, dobrih trideset odstotkov zaposlenih ima končano višje strokovno izobraževanje in slabih sedem odstotkov univerzitetno ali visoko strokovno izobrazbo (glej tabelo 4.1.1). Takšna izobrazbena struktura je predvsem posledica dejavnosti klicnega centra, kjer večino dela opravijo dijaki in študentje. Tudi za Linea Directa

Communications lahko rečemo, da prevladujejo znanjski delavci, vendar je njihova izobrazbena struktura nižja – manj imajo zaposlenih s sedmo stopnjo izobrazbe in nikogar z osmo, medtem ko ima skoraj tretjina zaposlenih šesto stopnjo izobrazbe (Vrčko 2008).

Tabela 4.1.1: Izobrazbena struktura zaposlenih v skupini Studio Moderna in Linea Directa Communications

Stopnja izobrazbe	**II.**	**III.**	**IV.**	**V.**	**VI.**	**VII.**	**VIII.**
Skupina Studio Moderna (v %)	1,97	0,79	3,15	42,52	2,36	43,30	5,90
Linea Directa Communications (v %)	4,84	1,61	1,61	54,84	30,65	6,45	/

Vir: Vrčko (2008)

Strateški cilji Skupine Studio Moderna so utrditev položaja vodilne družbe za direktni marketing v srednji in vzhodni Evropi ter vstop na trge zahodne Evrope, širjenje poslovne mreže podjetij in vključitev večih izdelkov lokalnih proizvajalcev v ponudbo ter na ta način približanje ponudbe navadam lokalnih trgov, razvijati strategijo in iskati poti, kako obstoječo ponudbo približati kupcem preko novih distribucijskih kanalov in na nov način ter kako z novimi marketinškimi prijemi povečati zadovoljstvo in zvestobo kupcev. Vrednote podjetja so vezane na ponudbo popolnih rešitev za uspešno poslovanje, saj se v podjetju zavedajo, da izdelke in tehnologijo lahko ponuja vsakdo – zato želijo biti fleksibilni, odgovorni, izkoriščati sinergijske učinke, zaupati in spoštovati svoje partnerje, zagotavljati donosnost in kvaliteto ter inovacije. Zaposleni v podjetju Studio Moderna se povsem posvečajo in razumejo svoje kupce in trge, na katerih nastopajo, njihov ključni produkt pa je storitev direktnega marketinga, kjer so brez prave konkurence. Zase pravijo, da niso zgolj svetovalci in ponudniki dejavnosti direktnega marketinga, temveč tudi partnerji, ki so soodgovorni za rezultate, saj se zavedajo, da lahko le z zadovoljnimi kupci dosežejo rezultate, ki bodo zadovoljili njihove stranke (Vrčko 2008, internet 13).

4.2 Storitve Skupine Studio Moderna

4.2.1 Center za dialog s kupci

Center za dialog s kupci se ukvarja s storitvami za podporo kupcev, pri čemer je osnova za delo natančna analiza postopkov poslovanja naročnika. Za potrebe naročnikov izvajajo tele-

marketinške storitve sprejemanja klicev in klicanja navzven. Dragocena prednost centrov za dialog s kupci v okviru Skupine Studio Moderna je poznavanje jezikov in kultur, ki ga omogočajo centri, locirani v 20 vzhodno- in srednjeevropskih državah. Ker v podjetju, ko gre za poslovna partnerstva, verjamejo v najvišjo kakovost in koncept odprte knjige[45], so svojim partnerjem omogočili popoln pregled dejavnosti centrov za dialog s kupci preko varne internetne povezave. Svojim strankam/partnerjem tako ponujajo statistiko o dejanskem delovanju, sprejemanju in opravljanju klicev za celotno regijo, pregled besedišča, pregled oblike, samostojno spremljanje, spremljanje tona in slike, spremljanje delovanja v živo in pregled potencialnih klicev (internet 7).

4.2.2 Odpremne in logistične storitve

Skupina Studio Moderna ponuja celovito odpremno in logistično storitev, od sprejema naročil do priprave, paketiranja in prodaje. Zaradi širokega tržnega dometa in izkušenj so sposobni voditi tudi najbolj zapletene odpremne in logistične programe za svoje partnerje. Poleg vseobsegajočega sistema (od sprejema naročil do preverjanja dostave) ponujajo tudi storitve izboljšav pri vodenju inventarja, enostavno izvrševanje naročil strank, več možnosti dostave in plačila, logistično vodenje in večteritorialni koncept. H kvalitetnim storitvam pripomore sinergija med številnimi kanali Skupine Studio Moderna v vzhodni in srednji Evropi (internet 8).

4.2.3 Televizijsko oglaševanje z direktnim odzivom (DRTV)

Ker je Skupina Studio Moderna na področju televizijske prodaje prisotna že od ustanovitve, imajo ogromno izkušenj pri razvoju marketinških rešitev z direktnim odzivom za različne izdelke in blagovne znamke. Ključne prednosti podjetja so: prisotnost na 20 trgih, vodilni položaj na področju televizijskega oglaševanja z direktnim odzivom v srednji in vzhodni Evropi z več kot 170 urami zakupljenega programa dnevno na vseh večjih televizijskih postajah, diverzifikacija izdelkov, poznavanje nabavnih trgov, dnevni kontakt s ciljno skupino potrošnikov, podpora malo- in veleprodaje ter stalno izpopolnjevanje, sinergija prodajnega

---

[45] Koncept odprte knjige pomeni omogočitev pregleda nad dogajanjem. Eno je koncept odprte knjige v primeru poslovnih partnerstev, kjer pomeni omogočitev pregleda nad dogajanjem v okviru projekta. Poslovni partnerji imajo tako možnost stalnega nadzora nad izvajanjem projetka. Poznamo pa tudi upravljanje po konceptu odprte knjige, kar pomeni, da so vse poslovne informacije razkrite vsem zaposlenim. Koncept odprte knjige naj bi pri zaposlenih spodbujal občutek kompetenc in vključenosti ter povečeval njihovo motviacijo (internet 21).

sistema in učinkovita večteritorialna infrastruktura. Ker se v podjetju Studio Moderna zavedajo, da so rezultati najpomembnejši del DRTV-ja, ponujajo hitro merljivost odziva občinstva, ter hitro prilagajanje TV-ponudbe potrebam kupcev. Izdelke poleg televizijske prodaje ponujajo tudi preko maloprodaje in veleprodaje, internetne prodaje ter kataloške prodaje (internet 9, internet 11, internet 20).

4.2.4 Marketinške/kreativne rešitve

Na področju marketinških in kreativnih rešitev ponuja Skupina Studio Moderna celovite, uspešne in stroškovno učinkovite rešitve. V njihovi ponudbi tako najdemo razvoj novih marketinških strategij, strateško in ustvarjalno načrtovanje oglaševalskih kampanj, razvoj in izvajanje oglaševalskih strategij z direktnim odzivom, medijsko planiranje in zakup, pripravo in vodenje posebnih dejavnosti za odnose z javnostjo in sponzorskih dejavnosti, produkcijo in postprodukcijo, kvantitativno in kvalitativno analizo kampanj in donosa investicij ipd. Glavne prednosti so tudi pri marketingu povezane s prisotnostjo podjetja na 20 nacionalnih trgih in sposobnostjo prilagajanja lokalnim kulturam in vrednotam, učinkovito marketinško strategijo z merljivimi rezultati, prilagajanjem sistemov, z upoštevanjem postopkov in potreb posameznega partnerja, ter izvajanjem marketinga »z dovoljenjem« namesto »marketinga, ki moti« (internet 10).

4.3 Linea Directa Communications

Podjetje Linea Directa Communications je del skupine Studio Moderna, ki je bilo ustanovljeno februarja 2006. V podjetju je zaposlena ekipa priznanih strokovnjakov za neposredno, mednarodno marketinško komunikacijo v srednji in vzhodni Evropi. Ker Linea Directa Communications opravlja v skupini Studio Moderna storitve kadrovanja za celotno skupino, se bom v nadaljevanju natančneje posvetil upravljanju znanja v tem hčerinskemu podjetju Studia Moderna.

Svoje dejavnosti v Linea Directa Communications delijo na upravljanje s podatki, rešitve z rezultati in kakovostne storitve. Pod nazivom upravljanje s podatki ponujajo svojim strankam celostne rešitve, saj zagotavljajo upravljanje baz podatkov, zajem, preverjanje in posodabljanje podatkov, gostovanje in vzdrževanje baze podatkov, laboratorij podatkov in posredovanje ter izbor seznamov. Ponujanje rešitev z rezultati predstavlja dejavnosti oblikovanja bistvenih značilnosti in raziskav, programe pridobivanja kupcev, večkanalne

programe poslovnih partnerjev, programe rasti vrednosti kupcev, ustvarjanje odzivov, programe skrbi za kupce in program Navigator[46]. V okviru dejavnosti kakovostnih storitev ponujajo dejavnosti dohodne in odhodne komunikacije ter tele-marketing, neposredno oglaševanje in prejem, pakiranje in pošiljanje izdelkov, obdelavo plačil in ustvarjalne rešitve (internet 16, internet 17, internet 18, internet 19).

Značilnost podjetja Studio Moderna je trajna konkurenčna prednost pred tekmeci na trgu, saj že dobrih petnajst let ohranja vodilni položaj na trgu v Sloveniji, prav tako pa ima vodilne tržne položaje na ostalih trgih, na katerih je prisotno. Menim, da so za njihov uspeh ključnega pomena zgodnji vstopi na trge, saj so bili praktično na vseh trgih prvi ponudniki TV-prodaje. Hkrati je značilnost (vsaj dela) njihove ponudbe neobstoj substitutov – za nekatere izmed produktov imajo prijavljene celo patente, kar njihovim tekmecem onemogoča popolno imitacijo, hkrati pa so ti njihovi produkti relativno redki in posledično vrednejši. Vse te karakteristike so v tesni povezavi z znanjem in njegovim upravljanjem (internet 14, internet 15, internet 20).

4.3.1 Upravljanje znanja v Linea Directa Communications

Kadrovske zadeve za Studio Moderna skupino opravlja kadrovski oddelek v podjetju Linea Directa Communications, ki se ukvarja tudi z upravljanjem znanja znotraj skupine. Trenutno je sistem upravljanja znanja ravno v fazi vpeljave, zato še ni prave koherentnosti pri izvajanju dejavnosti upravljanja znanja, manjka urejena struktura, preko katere bo nadzor nad znanjem lažji in boljši. Določene dejavnosti upravljanja znanja tako izvajajo že danes, določene pa nameravajo uvajati postopoma (Mrak 2008).

4.3.2 Uvajalni proces

Uvajanje novih zaposlenih v Studio Moderna je bilo do nedavnega nestrukturirano. Nove zaposlene so čakali določeni postopki deljenja znanja, ki pa so se razlikovali v odvisnosti od delovnega mesta, ki naj bi ga posameznik zasedel. Vsi uvajanci so sicer prisostvovali na sestanku, kjer so spoznali vse dejavnosti in vse oddelke podjetja, ter tako dobili osnovno sliko o delu v podjetju. Danes se kadroviki v podjetju trudijo vpeljati moderen sistem uvajanja,

[46] Program Navigator je orodje za ustvarjanje in vzorčenje seznamov, ki neposredno dosega 60.000 študentov. Na podlagi prijaznih metod vzorčenja pridobivajo podatke, kot so elektronski naslov, domači naslov, mobilni telefon, ter podatke o načinu življenja in nakupovalnih navadah (internet 6).

katerega cilj je enaka kvaliteta uvajanja za vse zaposlene in višja stopnja usposobljenosti na koncu procesa uvajanja (Vrčko 2008, Mrak 2008).

Uvajalni proces traja dva delovna tedna. Prvi del uvajanja novih zaposlenih je namenjen uvajanju v okviru podjetja. Vsak novinec mora spoznati vse oddelke v podjetju, njegov vodja pa določi, koliko časa bo tekom uvajanja namenjeno posameznemu oddelku. Ključno pri tem delu uvajanja je spoznavanje dela posameznih oddelkov in razumevanje povezav med temi oddelki z oddelkom, v katerem bo posameznik kasneje delal. Drugi del uvajanja je posvečen treningu v okviru oddelka, kjer se novinca sistematično izobražuje po vnaprej določenih sklopih tem, določi se mu tudi mentorja, ki mu pomaga pri reševanju morebitnih težav. Uvajanje znotraj oddelka traja pet ali šest dni. Na koncu uvajalnega procesa mora vodja oddelka izpolniti obrazec o uvajanju. Oceno uvajalnega procesa podajo tudi uvajanci, ki morajo rešiti vprašalnik uvajalnega procesa, na katerem odgovarjajo na vprašanja o samem delu, prav tako pa tudi na vprašanja o procesu uvajanja. V prihodnosti bodo v podjetju vzpostavili kartoteke zaposlenih, ki bodo sestavljene iz treh podkategorij. V prvi, ki bo dostopna vsem zaposlenim, bo posameznikov življenjepis, njegova fotografija, delovno mesto (trenutno in pretekla), delovne izkušnje in njegovi kontaktni podatki (elektronska pošta, direktni telefon, skype račun, msn[47] naslov ipd.), v drugi bodo zapisovali rezultate uvajanja, prisotnosti na notranjih ali zunanjih izobraževanjih, dognanja mesečnih »one-minute« razgovorov in poglobljenih letnih razgovorov, v tretji kategoriji pa bodo podatki najzaupnejše narave, rezultati psiholoških testov, ocene vodje ipd. Dostop do zadnje kategorije bodo imeli le najvišji zaposleni, predvsem pa to kategorijo uporablja kadrovik. S pomočjo kartotek zaposlenih se bo v prihodnosti spremljal tudi razvoj zaposlenih (Vrčko 2008, Mrak 2008).

4.3.3 Izobraževanje

V podjetju Studio Moderna uporabljajo tako eksterna kot interna izobraževanja, poudarek pa dajejo notranjim izobraževanjem in deljenju znanja med zaposlenimi. Kljub višjim stroškom so eksterna izobraževanja zelo zaželen način pridobivanja novega znanja. Z zunanjimi izobraževanji namreč pridobivajo novo znanje, ki ga v podjetju še ni, z internim izobraževanjem pa to znanje nato delijo. Zaposleni v skupini Studio Moderna lahko

[47] Msn naslov omogoča posameznikom z vsega sveta, da se med seboj povezujejo s »chat« programom Microsoft Mesenger. Program poleg pisane korespondence omogoča tudi video konferenco, predvsem pa predstavlja enostaven način hitre komunikacije, pošiljanje datotek ipd.

obiskujejo različne konference in srečanja po celem svetu, proračun za eksterna izobraževanja pa je določen na nivoju podjetja in preračunan na posameznega zaposlenega. Vsota, ki je namenjena za izobraževanje posameznikov ni mišljena kot zgornji limit, ki ga cena zunanjih izobraževanj ne sme preseči, temveč predstavlja točko orientacije. Za različna področja dela namreč (lahko) obstajajo znatne razlike med kotizacijami za izobraževanja, cene izobraževanj pa se razlikujejo tudi glede na kraj izobraževanja. Znesek, namenjen izobraževanju, se lahko tudi preseže, če tako na podlagi zahtev delovnega mesta odloči vodja oddelka. Vodja oddelka ima na področju izobraževanj v svojem oddelku glavno besedo, v tem segmentu kadrovanja pa je celo pomembnejši od kadrovskega oddelka. Zaposleni lahko svojemu vodji tudi sami predlagajo, katerih izobraževanj bi se želeli udeležiti oziroma, katero področje jih posebej zanima (Vrčko 2008).

Posameznik, ki se udeleži zunanjega izobraževanja, mora po povratku pripraviti predstavitev, na kateri z novimi koncepti, idejami, znanji ipd., seznani svoje kolege v oddelku, na predstavitev pa so povabljeni tudi vsi, ki jih tematika zanima. Vabila na predavanja se objavljajo na intranetni novičarski strani, lahko se tudi posredujejo preko elektronske pošte, telefona ali osebno – naloge obveščanja o predavanju opravlja vodja oddelka, v okviru katerega se pripravlja predavanje. Predstavitve tem se po predavanju ne objavljajo na intranetu, objavijo se le ključna dognanja. V primeru, da je tema, ki se predstavlja, na predstavitvi, zelo zanimiva tudi za druge oddelke in podjetja v ostalih državah, se jo uvrsti na interno konferenco, ki poteka dvakrat letno, vendar je to le redka praksa. Vse tematike, ki izhajajo z zunanjih izobraževanj, se predstavijo dan pred ali dan po interni konferenci, na ta predavanja pa so povabljeni vsi, ki sodelujejo na konferenci. Vse teme, ki se predstavijo na konferenci, se predstavijo tudi na intranetnem portalu, kjer so dostopne celotne predstavitve, cilji, ugotovitve in ocene posameznih predavateljev. Na interno konferenco so povabljeni le redki zaposleni v podjetju, saj gre za srečanje najboljših zaposlenih iz različnih držav (Vrčko 2008).

Poleg predstavitve zunanjega izobraževanja mora zaposleni, ki se udeleži zunanjega izobraževanja, s pomočjo vprašalnika zaprtega tipa tudi oceniti izobraževanje za interni katalog izobraževanj. Ocene zunanjih izobraževanj se shranjujejo na intranetu, kjer bo interni katalog izobraževanj tudi dostopen. Na podlagi ocen v internem katalogu izobraževanj se bodo zaposleni in vodje v prihodnosti lažje odločali, kam koga poslati. Očitno je torej, da sta interno in eksterno izobraževanje v podjetju Studio Moderna med seboj zelo povezana, saj

znanja iz eksternih izobraževanj delijo tudi na internih predavanjih, če pa gre za posebej zanimive teme, ki so uporabne tudi za ostale države, se jih predstavi tudi na internih konferencah (Vrčko 2008).

Poleg izobraževanja novih zaposlenih s pomočjo uvajanja v okviru podjetja Linea Directa Communications uporabljajo tudi posebne treninge, imenovane splošni trening. Gre za izobraževanja, namenjena posameznikom, ki sodelujejo z matičnim podjetjem v takšni meri, da morajo poznati njegovo organiziranost. Preden se posameznik lahko udeleži takšnega splošnega treninga, mora nekaj časa opravljati svoje delo in ga dodobra spoznati. Na teh izobraževanjih se posamezniki še natančneje kot v času uvajanja spoznajo z dejavnostmi posameznih oddelkov; ker pa že imajo nekaj delovnih izkušenj, lahko na predavanjih tudi aktivno sodelujejo, postavljajo vprašanja ipd. Pred prenovo programa se je na splošnem treningu oddelek predstavil v slabi uri, danes pa imajo oddelki za predstavitev več časa. Tudi splošni trening je za upravljanje znanja, tako kot uvajanje, pomemben predvsem z vidika redundance informacij, saj tekom splošnega treninga zaposleni pridobijo znanje o delovanju podjetja v celoti in njegovih posameznih delov. S tem znanjem bolje razumejo delo različnih oddelkov in posledično lažje sodelujejo z zaposlenimi v drugih oddelkih (Vrčko 2008).

Zaposleni v podjetju imajo možnost dostopa do interne knjižnice, v kateri se shranjujejo vse strokovne knjige. Zaposleni, ki so jih že prebrali, lahko podajo njihove ocene, poteka pa tudi izmenjava informacij med zaposlenimi. Zaposleni lahko tudi sami sugerirajo nakup določenih knjig. Na intranetu se objavlja ure internih izobraževanj, ki jih izvajajo zaposleni, ki so bili na zunanjih izobraževanjih, vse znanje, ki ga pridobijo na različnih izobraževanjih v obliki ključnih pojmov, ciljev in ugotovitev ter ocen izobraževanj. Na forumu lahko zaposleni postavljajo vprašanja in nanje odgovarjajo, preko intraneta se tudi obveščajo o zanimivih novih temah, ki jih lahko nato pregledajo in komentirajo. Strani na intranetu so urejene tako, da do določenih vsebin lahko dostopajo samo zaposleni s posebnimi pooblastili, večina informacij pa je dostopna vsem. Vsi zaposleni imajo možnost objavljanja na intranetu – prispevek za na intranet oddajo svojemu vodji oziroma tistemu, ki ureja intranet portal za določeno področje, ta prispevek pregleda in oceni, ali je uporaben in primeren za objavo. Vsak mesec se nove in zanimive teme še posebej objavijo na novičarskem intranetnem portalu (Vrčko 2008).

Intranetni portal Skupine Studio Moderna je enostaven za uporabo, je združljiv z Office programi in omogoča nastavljanje skupin uporabnikov. Glavno prednost intraneta v podjetju vidijo v možnostih prenosa znanja, če pa je kakšen prispevek še posebej zanimiv in uporaben, pa ga poskušajo tudi vgraditi v prihodnje projekte. Na intranetu se objavljajo vsi podatki in novice v zvezi z razvojem projektov, prodajo produktov po državah, študije primerov, strani timov za projektne vodje, kartoteke zaposlenih itd. V prihodnosti bodo na intranetu dostopni tudi praktični podatki, ki bodo zaposlenim olajšali potovanje v druge države. Na intranetu bodo tako objavili temeljne značilnosti držav (valuta, število prebivalcev, povprečne temperature itd.), hotele in prenočišča, pomembne lokalne telefonske številke, nekaj najpogosteje uporabljanih fraz v jeziku države ipd. Na ta način želijo še bolj razviti multikulturnost med zaposlenimi in olajšati sodelovanje med različnimi državami. V primeru nejasnosti informacij na intranetu zaposleni uporabljajo program Skype, s pomočjo katerega se lahko pogovarjajo z ostalimi zaposlenimi v drugih državah. Komunikacija prek Skype-a je posebej pomembna za deljenje znanja med podjetji, ki poslujejo v različnih državah (Vrčko 2008, Dolanc 2008).

V podjetju trenutno ne uporabljajo skupnosti praks za iskanje znanja, saj za to zaenkrat ne vidijo potrebe – ker podjetje še ni preveliko, je iskanje posameznikov z določenimi znanji dokaj enostavno, naloga pa bo, po moji oceni, še lažja, ko bodo vpeljali kartoteke zaposlenih na intranetu. Skupnosti praks se sicer formirajo pri pripravi določenih projektov ali predstavitev za interne konference, vendar po opravljenem delu znanje ni direktno vezano na skupnost prakse, ki ga je ustvarila ali pridobila. Odnosi med zaposlenimi v podjetju temeljijo na kolegialnosti, organizacija pa ni strogo hierarhična. To se kaže tudi pri ravnanju z inovacijami; posameznik, ki ima novo idejo, jo posreduje svojemu vodji. Če je ideja uporabna in če gre za inovacijo, ki ne pomeni dodatnih stroškov, jo vpeljejo. Za idejo, ki je zanimiva širše, kot samo v enem oddelku, se organizira sestanek, v primeru večjih denarnih vložkov v inovacijo pa mora uvajanje inovacije potrditi vrhnji management. Inovacije so v podjetju zaželene in upoštevane, nimajo pa sistema inovacij, s katerim bi zaposlene motivirali k inovatorstvu. Zaenkrat ima podjetje Studio Moderna na mednarodnem patentnem uradu WIPO prijavljenih sedem patentov, vendar gre v glavnem za patente na izdelkih, ki niso nastali v okviru družbe, ampak so bili s pomočjo družbe le patentirani. Studio Moderna torej poišče inovatorje, ki imajo patentibilne izdelke in finančno omogoči njihovo zaščito. Končni cilj iskanja izdelkov in njihove zaščite je trženje, ki ga seveda izvaja podjetje Studio Moderna. Napredek organizacije na področju znanja ocenjujejo na podlagi razvoja posameznikov,

glavno besedo pri tem pa ima vodstvo, ki izobražuje in zaposluje glede na potrebe dela (Vrčko 2008, Mrak 2008, internet 5).

4.3.4 Motivacija

Motivacija zaposlenih se osredotoča na motivacijo z izobraževanjem in aktiviranjem zaposlenih. Vse zaposlene se torej vključuje v razna izobraževanja[48], organizirajo se »brainstorming« sestanki, kjer zaposlene poskušajo motivirati, da razmišljajo o rešitvah, razvijajo nove ideje ipd. Zaposleni v podjetju si sami organizirajo različne prostočasne aktivnosti, s katerimi povečujejo zadovoljstvo pri delu in izboljšujejo medsebojne odnose, udeležujejo se različnih delavnic za grajenje timov, organizirajo skupne večerje, prirejajo športne dneve ipd. Delovne naloge v podjetju so sicer vedno definirane tudi z roki, ki pa so do določene mere elastični – od zaposlenih se predvsem pričakuje kvalitetno opravljeno delo, pa čeprav prekoračijo rok[49] (Vrčko 2008, Dolanc 2008).

Poleg omenjenih motivacijskih dejavnikov, ki spadajo med notranje motivatorje, pa uporabljajo v Skupini Studio Moderna tudi eksterne motivatorje, saj zaposlenim omogočajo nakup produktov iz prodajne mreže podjetja po znižani ceni, del plačila pa je variabilen. Variabilnost plače je določena za vsako delovno mesto posebej. Plačevanje zaposlenih v klicnem centru je najlažje ovrednotiti, saj računalniško podprt sistem klicnega centra omogoča primerjavo različnih statistik (talk time[50], conversion rate[51] ipd.), variabilnost plačevanja projektnih vodij in nadzornikov v klicnem centru je posredno ovrednotena – glede na uspešnost klicnega centra oziroma posameznih timov v klicnem centru. Variabilnost plačevanja je sicer prisotna na vseh nivojih. Plačilo zaposlenih je tako sestavljeno iz fiksne plače, ki predstavlja minimalni prihodek zaposlenega, v primeru, da zaposleni opravijo vse obveznosti za pretekli mesec, dobijo na fiksno plačo še določen dodatek – t. i. fiksno variabilo, v primeru nadpovprečnih rezultatov pa zaposleni prejme še dodatno nagrado – t. i. variabilo variabile. Variabilni del plače je spremenljiv glede na delovno mesto, ki ga posameznik zaseda, lahko pa znaša tudi do četrtino celotne plače. Plača najvišje zaposlenih je

---

[48] Tu bi še posebej izpostavil udeležbo na interni konferenci – udeležijo se je lahko le najboljši zaposleni, zato predstavlja redko priložnost. Zaposleni so zato še posebej motivirani za to obliko izobraževanja.

[49] Prekoračenje roka v podjetju sicer razumejo, saj imajo vsi zaposleni svoje temeljne obveznosti, poleg njih pa še sprotne obveznosti, vendar pa prekoračitev rokov ne sme postati stalnica.

[50] Talk time predstavlja čas kontakta s stranko glede na čas, prebit na delovnem mestu (internet 7).

[51] Conversion rate predstavlja število prejetih klicev, ki so pretvorjeni v naročila (internet 7).

vezana na povprečen promet – plača predstavlja določen odstotek mesečnega prometa, ki ga ustvari določeni vodja. Vsi zaposleni, ne glede na položaj, prejmejo tudi letno nagrado, katere višino določi nadzorni odbor. Višina je v osnovi vezana na čas, prebit v podjetju – npr. če je nekdo v podjetju le pol leta, dobi le polovico splošne vrednosti letne nagrade, dodatna merila pa so vezana na uspešnost. Nadpovprečno uspešni lahko tako dobijo letno nagrado, zvišano tudi za 50 odstotkov, povprečno ali podpovprečno uspešni pa lahko prejmejo tudi znižano letno nagrado. Dejavnosti upravljanja znanja niso posebej nagrajevane, vendar bi lahko za vse interne motivacijske dejavnike dejali, da prispevajo k učinkovitejšemu upravljanju znanja, saj spodbujajo sodelovanje. Lahko tudi rečemo, da variabilnost plačila vpliva na deljenje znanja, saj je plača odvisna od uspešnosti, pri tem pa je treba privzeti, da upravljanje znanja vpliva na uspešnost (Vrčko 2008, Mrak 2008).

4.4 Analiza stanja in priporočila za management

Ker v podjetju že imajo ali uvajajo določene procese, ki bodo olajšali upravljanje znanja, sem v nadaljevanju že obstoječe procese pretehtal in vodstvu podjetja **priporočil** določene spremembe teh procesov. Poleg tega sem predlagal tudi uvedbo nekaterih novosti.

4.4.1 Uvajalni proces

Pri novem načinu uvajanja zaposlenih bi posebej izpostavil uvajanje v okviru podjetja, saj na ta način posamezniki dobijo popolnejšo sliko o dogajanju v podjetju, sprehodijo se skozi vse oddelke in tako izvedo, kje se nahajajo, kdo je v njih zaposlen, kaj počnejo in v kakšni povezavi so z njihovim matičnim oddelkom. Uvajanec se posebej posveti delu v oddelkih, ki so v neposredni povezavi z oddelkom, v katerem bo kasneje zaposlen. Prednost takšnega načina spoznavanja dela v podjetju pred predavanjem »ex catedra« je predvsem v osebni udeležbi, saj si ljudje lažje zapomnimo stvari, ki jih lahko povežemo z določeno situacijo, obrazom, prostorom ipd. Pomen uvajanja znotraj podjetja je posebej pomemben za redundanco informacij, saj na ta način posameznik pridobi znanja, ki jih sam direktno sicer ne potrebuje, lahko pa mu pomagajo k boljšemu razumevanju celotnega procesa dela in posledično h kvalitetnejšemu opravljanju njegovega dela (Gherardi 2006). Trening znotraj oddelka je zanimiv predvsem z vidika mentorstva, saj v obdobju uvajanja novinci potrebujejo nekoga, ki ga lahko vedno brez strahu prosijo za pomoč ali nasvet.

Mentor, ki sicer novincu pomeni predvsem »desno roko« v času uvajanja, pa verjetno pomembno vpliva tudi na zmanjšanje števila napak pri uvajanju in prispeva h kasnejšemu, bolj kvalitetnemu delu. Vloga mentorja je pomembna tudi za kulturo deljenja znanja – mentor je za novinca prva avtoriteta, s katero se sreča pri delu v svojem oddelku, zato mu mora vzbuditi občutek, da lahko vedno prosi za pomoč svoje kolege ali pa celo nadrejene – novinec naj bi tekom uvajanja spoznal, da je kultura deljenja znanja v podjetju bistvenega pomena, zaupanje pa njen temelj. Drugi pomemben vidik uvajanja znotraj oddelka je tudi izobraževanje po temah, saj lahko tako posameznik dodobra osvoji določeno področje in se šele nato loti naslednjega, kompleksnejšega, s tem pa tudi zviša nivo svojega znanja – gre za t. i. učenje po korakih, ki sistemu zagotavlja dovolj redundance (Gherardi 2006). Rezultati uvajanja postajajo zaradi poročil vodij oddelkov o poteku uvajanja merljivi in pregledni, predvsem pa je pomembno, da postajajo uvajanja (v različnih oddelkih) medsebojno primerljiva, saj je zaradi definiranih obveznosti uvajanje manj odvisno od vodje.

Tudi vprašalniki za udeležence uvajanja pomenijo korak naprej pri upravljanju znanja, saj posamezniki zaradi vedenja, da bodo na koncu uvajalnega procesa preverjani, bolj sodelujejo tekom uvajanja. Hkrati vprašalniki dajejo možnost ocenjevanja uvajanja in uvajalcev, novinci pa preko vprašalnikov dobijo priložnost, da svoje delo pričnejo z deljenjem znanja.

Tudi načrt za vzpostavitev kartotek zaposlenih je gotovo dobra ideja, saj bodo s tem vodili natančno evidenco napredka posameznih zaposlenih, s tem pa tudi napredek oz. rast znanja organizacije. Kartoteke zaposlenih bodo uporabne za prenos informacij o zaposlenih. Ker pa bodo v njih našteta tudi različna izobraževanja in znanja posameznikov, bodo uporabne tudi kot osnova za zemljevide znanj, ki pa jih zaenkrat še ne uporabljajo. Kartoteke zaposlenih bodo imele tudi funkcijo načrtovanja karier posameznikov, saj bodo o svojih željah in možnostih razvoja lahko spregovorili na letnih razgovorih z vodjo. Seveda bi zaradi varovanja osebnih podatkov ohranil razdeljenost kartotek na tri kategorije, vpogled v podatke v zvezi z izobraževanji bi dopustil vsem zaposlenim, saj bi se tako posamezniki s podobnimi interesi lahko med seboj povezali in delili svoje znanje in izkušnje. Kartoteke zaposlenih na intranetu naj bi delovale kot neke vrste elektronska enciklopedija ali elektronski vodič po znanju v organizaciji – zaposleni, ki bi potrebovali določeno znanje, bi ga lahko poiskali med različnimi tematikami, ter nato izbrali posameznika, ki o temi največ ve ali pa jim je, na primer, najbližje. Menim, da bi bilo smotrno kartoteke zaposlenih dopolniti tudi z neformalnimi podatki, saj bi tako lahko poleg formalnih podatkov o posamezniku izvedeli

tudi kaj bolj trivialnega, človeškega. Tudi na ta način bi morda lahko dosegli več povezovanja med zaposlenimi; ti bi se začeli združevati tudi na podlagi neprofesionalnih interesov ter samoiniciativno poskrbeli za deljenje znanja. Kot sem omenil že zgoraj, bi v prihodnosti iz kartotek zaposlenih lahko naredili zemljevid znanja v podjetju ter tako še bolj transparentno pokazali, katero znanje ima posameznik ter podjetje in katerega znanja nima. Na podlagi zemljevida znanja in kartotek zaposlenih bi se kadroviki in vodje tudi lažje odločali, na katero izobraževanje poslati določenega zaposlenega – kartoteke zaposlenih bi skupaj z zemljevidi znanj olajšale iskanje manjkajočega znanja v organizaciji. Seveda bi bilo potrebno poleg zemljevidov znanj definirati tudi ključno znanje v organizaciji, ga umestiti v zemljevide znanj ter določiti njegov obseg in nosilce. Le na ta način bodo namreč lahko definirali manjkajoče znanje.

4.4.2 Izobraževanje

Menim, da je sistem odločanja o izobraževanju ustrezno zastavljen, saj se lahko vsi zaposleni udeležujejo različnih izobraževanj, glede na svoje potrebe in želje. Smiselno se mi zdi, da ima o napotitvi na izobraževanje zadnjo besedo vodja oddelka, saj ta gotovo bolje pozna svoje neposredne sodelavce kot, recimo, kadrovik. Dober način motiviranja zaposlenih, da se na izobraževanjih kar največ naučijo, je obveznost predstavitve teme izobraževanja znotraj oddelka. Na ta način dosegajo deljenje znanja med zaposlenimi znotraj oddelka. Ker se predstavitve lahko udeležujejo tudi drugi zaposleni, se znanje tako preliva tudi izven oddelka – tudi tukaj smo priče redundanci informacij. Obvezna predstavitev teme eksternega predavanja postavlja zaposlene v položaj, ko morajo novo pridobljeno znanje predstaviti svojim sodelavcem. Ker gre za slušatelje, katerih delo je tako ali drugače povezano s predstavljeno temo, mora biti predavatelj dobro pripravljen, da lahko odgovarja tudi na morebitna vprašanja. Določene težave vidim v načinu vabljenja na ta predavanja, saj se brez natančnega sistema obveščanja lahko zgodi, da posamezniki »spregledajo« obvestila. Zato bi predlagal vzpostavitev nekega temeljnega sistema obveščanja o izobraževanjih. Eden izmed načinov bi bila objava internih izobraževanj na intranetu, naloga vodij oddelkov pa bi bila, obveščanje in določanje zaposlenih, ki se teh predavanj morajo udeležiti.

Hkrati bi lahko posameznike vabili tudi glede na izkazano zanimanje v preteklosti – kdor se je na primer udeležil predstavitve novega znanja na določenem področju, bi bil lahko ob predavanjih, povezanih s temo, ki ga zanima, v prihodnosti, avtomatsko obveščen. Ta rešitev

je, kar zadeva izvedbo, precej enostavna, saj zahteva le vzpostavitev baze interesentov, računalniški program pa lahko nato sam pošilja vabila, glede na tematiko predavanj.

Interne konference, kot drugi način internega izobraževanja, so pravzaprav kombinacija internega in eksternega izobraževanja. Na internih konferencah namreč predavajo tako zunanji predavatelji kot tudi notranji predavatelji oziroma zaposleni. Interne konference poleg pridobivanja novega znanja predstavljajo tudi možnost, da se zaposleni iz različnih držav spoznajo med sabo, navežejo stike in delijo svoje (tacitno in eksplicitno) znanje. Že sama udeležba na internih konferencah je za zaposlene velika čast, saj s povabilom dobijo potrditev za svoje dobro delo – na ta način so pravzaprav motivirani, da dobro delajo še naprej, nepovabljeni pa dobijo motiv za boljše delo v prihodnosti. Tudi predavanja zaposlenih na internih konferencah predstavljajo možnost povezovanja posameznikov s podobnimi interesi, saj lahko določeno temo predstavi tudi več zaposlenih skupaj – ustvarijo se t. i. skupnosti prakse. Ustanovi se torej nek neformalen tim za pripravo predavanja na interni konferenci, udeleženci tima se med pripravo predavanja med seboj spoznajo, svoje znanje najprej delijo znotraj tima, nato pa ga posredujejo še ostalim. Gre torej za procese deljenja znanja – proces socializacije se odvija, ko udeleženci tima, ki pripravlja predstavitev za interno konferenco, med seboj delijo tacitno znanje o temi. Proces eksternalizacije nastopi, ko tim na interni konferenci predstavlja novo znanje; proces kombinacije se odvija, ko zaposleni povezujejo eksplicitno znanje, ki so ga pridobili na interni konferenci, z eksplicitnim znanjem, ki ga imajo že od prej, internalizacija pa se pojavi, ko posameznik ponotranji novo pridobljeno znanje in ga začne uporabljati v vsakodnevni praksi. Tu se spirala pretvarjanja znanja znova zavrti, saj se novo pridobljeno tacitno znanje počasi »meša« s starim tacitnim znanjem ostalih zaposlenih, nastajati začne novo eksplicitno znanje, ki je posledica eksternalizacije novega tacitnega znanja itd. (Nonaka in Toyama 2007, Nonaka in Takeuchi 1995).

Poleg objave predstavitve določene teme z interne konference na intranetu bi bilo smiselno uvesti tudi povezavo do skupnosti prakse, ki je to predstavitev predstavila, predstavitev sama pa naj bi bila čim bolj »plastična«, vsebovati bi morala čim več konteksta. Posamezniki ali skupnost prakse, ki je posamezno predstavitev pripravila, naj bi tudi v prihodnje skrbeli za obnavljanje predstavljenega znanja, druga možnost pa je, da znanje dopolnjujejo in obnavljajo

tudi drugi zaposleni, ki so se izobraževali na tem področju[52]. Zaposleni, ki bi bili zadolženi za osveževanje določenega znanja, bi v primeru sprememb ali novih informacij kontaktirali skrbnika portala, na katerem se nahaja njihov prispevek, in mu posredovali nove podatke. Skrbnik portala bi nato novosti objavil v skladu s celotno organizacijo portala, saj lahko v primeru več različnih urednikov portal postane nepregleden, nekoherenten in predvsem neuporaben za deljenje znanja. Z aktivacijo posameznikov, ki skrbijo za »svoje« znanje na intranetu, naj bi dosegli, da znanje ne bo zgolj centralizirano in nikogaršnje, ampak bi bilo »last« tistih, ki bodo za njega skrbeli – tako bo redno osveževano, ocenjevano in, kar je najpomembneje – deljeno in uporabljano (glej Rogers 2007: 7). Poleg predstavitve in pisne obnove teme bi lahko objavljali tudi video (ali vsaj avdio) posnetek konference za tiste, ki jih tema globlje zanima. S tem bi preprosto shranili številne informacije, ki bi zgolj s prepisom postale suhoparne, celo neuporabne, seveda pa bi bilo potrebno izdelati tudi kvalitetne povzetke s ključnimi besedami za hitro iskanje znanja in za tiste, ki potrebujejo zgolj temeljno znanje. Neuporaba intranetne baze znanja, kjer se shranjujejo predstavitve na internih konferencah, je namreč večkrat posledica podatkov, ki jim manjka kontekst – zaposleni raje uporabljajo znanje, ki je zapisano v obliki zgodb, saj si ga tudi lažje zapomnijo (Monroe 2006).

Ocenjevanje zunanjih izobraževanj se mi zdi dober način selekcije ponudnikov izobraževanj, saj gre za kontrolo procesa zunanjega izobraževanja. Z ocenjevanjem se tudi vzpostavlja baza kvalitetnih eksternih izobraževanj, kar omogoča lažjo izbiro med ponudniki izobraževanj. Seveda pa to predstavlja tudi določeno tveganje, saj se lahko na trgu pojavijo nova izobraževanja, ki so kvalitetnejša, ali pa se v preteklosti slaba izobraževanja izboljšajo. Zato velja ostati odprt za vse ponudnike izobraževanj in občasno preverjati tudi v preteklosti slabo ocenjene ponudnike. Glede ocenjevanja izobraževanj v prihodnosti obstaja možnost, da bo potrebno ocene izobraževanj na nek način ponderirati oziroma na kak drug način doseči primerljivost ocen. Vsa izobraževanja namreč niso medsebojno primerljiva zgolj po ceni ali po kvaliteti. Izobraževanje v Ljubljani je gotovo cenejše od izobraževanja v Ameriki, če v ceno vštejemo tudi prevoz in nastanitev, kvaliteta je lahko primerljiva, vendar zaposlenim ni potrebno potovati, naslednji dan po izobraževanju so lahko že na delovnem mestu itd. Menim

[52]Njihovi prispevki naj bi bili preverjani s strani ostalih zaposlenih, ki o temi kaj vedo, zato je smotrno o spremembah in obnovi znanja na intranetu obvestiti vse, ki so do njega kdaj dostopali, še posebej pa tiste, ki so pomagali pri njegovem zapisu ali razvoju.

torej, da bi bilo potrebno v ocenjevanje izobraževanj vnesti tudi vprašanje celotne cene na udeleženca, ki bi jo sestavljali tudi oportunitetni stroški izgubljenih delovnih dni. Tako bi dobili še natančnejše razmerje med kvaliteto in ceno. Kljub tem pomislekom pa predlagam, da kvaliteta izobraževanj ostane glavni kriterij pri prihodnjem izboru izobraževanj, cena pa le neke vrste oporna točka, saj lahko kvalitetnejše izobraževanje na dolgi rok pomeni večje profite, kot so bili v času izobraževanja izračunani stroški.

Izvajanje splošnega treninga gotovo pomeni dobro prakso, saj zaposleni, ki že imajo določeno znanje o podjetju in svojem delu ter posedujejo tudi že kar nekaj praktičnih izkušenj, na ta način poglobijo razumevanje o celotnem podjetju. S tem mislim, da se posamezniki ponovno in še bolj poglobljeno spoznajo z delom ostalih oddelkov. Tako dobijo številne informacije, ki jim pomagajo razumeti delo sodelavcev. Ponovno smo torej priča tipični redundanci informacij. Poleg redundance informacij se mi zdi pomembno tudi spoznavanje sodelavcev iz drugih oddelkov, saj to krepi občutke socialne povezanosti med zaposlenimi iz različnih oddelkov – posamezni zaposleni tako niso več vezani zgolj na sodelavce v svojem oddelku, ampak se povezujejo tudi širše ter so, posledično, pripadni celemu podjetju, ne zgolj svojemu oddelku.

Interna knjižnica je dober način zbiranja že obstoječega eksplicitnega znanja, vsem zaposlenim pa omogoča stik z isto literaturo – deli se eksplicitno znanje. Pomanjkljivost intraneta je v neobstoju baze znanj, ki bi bile dostopne vsem. Težava je tudi v dejstvu, da večina objav na intranetu pripada vodjem, zaposleni pa niso preveč motivirani k sodelovanju. Takšen sistem je sicer bolj centraliziran in posledično neoseben, vendar je verjetno to dokaj dober kompromis med lokalnostjo znanja in preglednostjo ter urejenostjo intraneta. Ker za vsako področje intraneta skrbijo določeni vodje, so strani urejene pregledneje, kot če bi lahko objavljal vsak posameznik. Naloga vodje oziroma administratorja določene strani oziroma področja pa je tudi posredovanje novic centru za novice na intranetu.

Menim, da bi bilo smotrno tudi sodelovanje na intranetu in forumih ocenjevati in vključiti v posameznikovo kartoteko oziroma na nek drug način doseči, da intranet uporabljajo vsi zaposleni ne glede na položaj. Težava pri (ne)uporabi intraneta je, po mojem mnenju, tudi v neobstoju oziroma neorganiziranosti skupnosti praks – trenutno sicer res še niso nujno potrebne, ob nadaljevanju širjenja podjetja pa bodo močno olajšala iskanje tacitnega znanja, direktnih izkušenj ipd. – intranet bo postal še uporabnejši za iskanje znanja. Ker skupnosti

prakse za potrebe internih konferenc že nastajajo, bi bilo potrebno znanju, ki je na intranetu v eksplicitni obliki, le dodati možnost kontaktiranja posameznikov, ki so sodelovali v pripravi tega znanja in imajo še ogromno skritega znanja. Kot možen nadomestek skupnosti praks bi omenil že prej opisane kartoteke zaposlenih in možnost iskanja znanja ter povezovanja zaposlenih preko njih.

Podjetje je, kot rečeno, v osnovi organizirano kot hierarhija, vendar so vezi znotraj podjetja bolj sproščene in zato v določenih primerih lahko govorimo že o hypertext organizaciji. Takšna oblika organiziranosti lajša prenos znanja med zaposlenimi, vseeno pa brez nekega sistema, ki bo shranjeval znanje oziroma omogočal enostavno iskanje znanja, in nosilcev znanja dolgoročno verjetno upravljanje znanja ne bo imelo takšnih učinkov, kot bi jih lahko imelo. Lahko se celo začne dogajati, da bo znanje začelo izginjati, saj ga zaposleni ne bodo več delili zaradi nepraktičnosti sistemov za deljenje in shranjevanje znanja. Uporaba programa Skype za direktno komuniciranje med zaposlenimi v različnih državah se mi zdi dobra ideja, saj takšna komunikacija omogoča hitro reševanje nesporazumov, hkrati pa je »telefonski pogovor« preko programa Skype precej cenejši kot pogovor preko običajne telefonske linije.

Velika težava upravljanja z znanjem v podjetju je, po mojem mnenju, tudi odsotnost sistema inovacij. Sicer kolegialni odnosi med zaposlenimi in velika odprtost kanalov komuniciranja omogočajo širjenje inovacij, vseeno pa obstaja bojazen, da bodo na dolgi rok začeli na tem področju izgubljati. Brez sistema inovacij, ki bi urejal način posredovanja ideje o inovaciji, njeno implementacijo in tudi nagrade za inovacijsko dejavnost ter morda definiral tudi čas namenjen inoviranju, se namreč lahko zgodi, da bodo zaposleni prenehali dajati pobude in bo inovacijska dejavnost zamrla. Ta strah je sicer odveč pri inovacijah, ki jih podjetje »kupi«, oziroma so možnosti prenehanja inoviranja bolj odvisne od širšega okolja, v katerem inovator deluje, kot od samega podjetja Studio Moderna. V primeru »kupljenih« inovacij mora podjetje le zagotavljati, da bodo inovatorji, s katerimi že sodelujejo, zadovoljni s svojim vlogo pri nastanku in trženju izdelka ter plačilom ter da bo dobra poslovna praksa pritegnila k sodelovanju še koga.

Ker je Skupina Studio Moderna nastala na podlagi kupljenega produkta Kosmodisk, ki so ga nato zelo uspešno tržili, menim, da bi podobna taktika lahko pomenila za podjetje poslovno priložnost. Ključnega pomena za to je seveda že zgoraj omenjen položaj inovatorjev – če

bodo zadovoljni s svojo vlogo pri nastajanju in trženju izdelka in nagradami za svoje delo, potem bo verjetno inovacijska dejavnost v podjetju začela rasti, k sodelovanju bo lažje pritegniti ljudi z novimi idejami. Novi produkti bodo zanimivi zaradi neobstoja substitutov, hkrati pa bodo pomenili še močnejše uveljavljanje blagovne znamke.

4.4.3 Motivacija

Dober način motivacije je, po mojem mnenju, omogočanje različnih izobraževanj ter odprtost za sugestije in želje glede izobraževanj. S tem dajejo vodje zaposlenim možnost odločanja o njih samih, zaposleni na nek način participirajo pri odločanju in posledično raste njihov občutek kompetenosti. Tudi različne prostočasne aktivnostmi so lahko dober motivator, predvsem zaradi izboljšanja odnosov med zaposlenimi, saj tako postane delovno okolje manj stresno, delo pa užitek – gre za povečevanje socialne povezanosti, ki pozitivno vpliva na intrinzično motivacijo. Elastičnost pri rokih in osredotočanje na kvalitetno opravljeno delo predstavlja tretji način spodbujanja notranje motivacije – avtonomijo. Zaposleni imajo namreč možnost izbire načina in ritma dela; držati se morajo le okvirnih omejitev, pri čemer so podvrženi strogem nadzoru le v primeru nespoštovanja dogovorov. Vse tri omenjene načine motivacije bi uvrstil med intrinzične motivatorje, ki poleg motiviranja zaposlenih za delo tudi motivirajo za deljenje znanja (McCormick 1985 in Osterloh 2007).

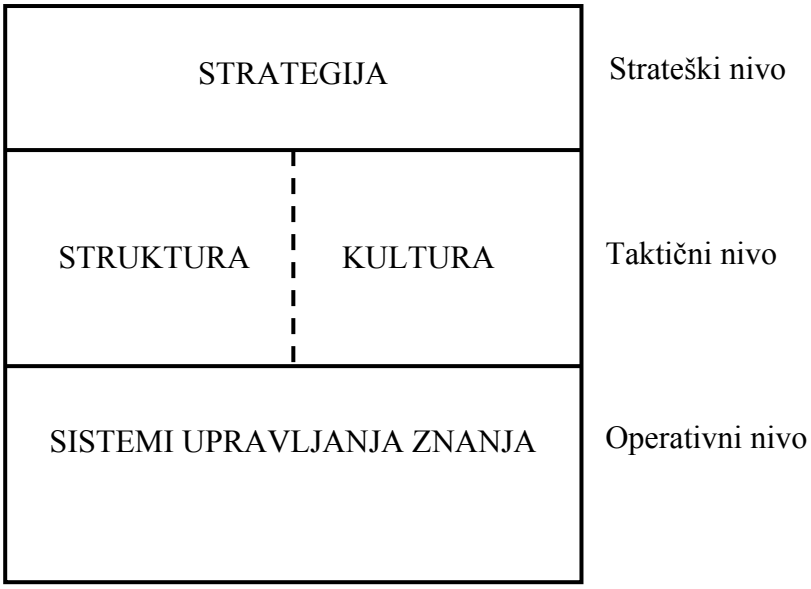
Glede plačevanja po učinku predlagam vodstvu Skupine Studio Moderna in vodstvu Linea Directa Communications določeno previdnost, saj plačevanje znanjskih delavcev po učinku ni najboljši motivator. Predlagam torej, da se plačilo za delavce, katerih delo ni znanjsko, uredi z več variabilnosti, medtem ko naj pri znanjskih delavcih variabilno plačevanje predstavlja manjši del plačila, kot je to urejeno že sedaj. S tem se bodo izognili zniževanju intrinzične motivacije znanjskih delavcev ter, vsaj za določeno obdobje, bolj motivirali ostale zaposlene. Predlagam, da se variabilnost pri plačilu znanjskih delavcev ohrani v trenutni obliki. Variabilni del plačila naj bo vezan predvsem na inoviranje in dodatno delo, medtem ko naj bo fiksno plačilo takšno, da ga bo večina zaposlenih dojemala kot pravičnega (Osterloh 2007: 172 in Kiviniemi in drugi 2002: 732–733). Dobra rešitev je, po mojem mnenju, dvojna variabilnost, saj imajo tako vsi zaposleni možnost, da dobijo en del variabilnega dohodka, le tisti najuspešnejši pa prejmejo oba. Posebno pozornost naj posvetijo primerljivosti med (fiksnimi) plačami posameznikov na primerljivih delovnih mestih oziroma s podobnim obsegom dela, pri čemer pa je potrebno vedeti, da vseh zaposlenih ne motivirajo enake stvari.

Ključne motivacijske dejavnike za različne zaposlene bi lahko definirali na letnih razgovorih z zaposlenimi, jih zapisali v kartoteke zaposlenih, nato pa preverjali njihovo zadovojstvo na kratkih mesečnih razgovorih, ki jih že izvajajo. Letne nagrade so, po mojem mnenju, dober način motiviranja zaposlenih z eksternimi motivatorji, saj gre za nagrajevanje, ki se dogaja enkrat letno, nagrada je v občutnem znesku (lani 1000€), vendar pa bi svetoval odpravo nagrade za vse zaposlene. Menim, da bi bilo bolje selektivno nagrajevati le izjemne dosežke in trud, ne pa sprotnih rezultatov. Nagrajevanje sprotnega dela namreč relativizira nadpovprečno uspešnost – zaposleni se na nagrade navadijo in te počasi izgubijo svojo funkcijo. Del problema je sicer rešen z variabilnostjo letne nagrade, vendar menim, da bi bilo pametneje določenemu delu (manj uspešnih) zaposlenih letne nagrade ukiniti (Gruban 2006). Po drugi strani je letna nagrada za vse zaposlene delno zagotovilo, da zaposleni ne odhajajo iz podjetja. Tovrstno nagrajevanje morda celo preprečuje beg možganov iz podjetja – letne nagrade so torej lahko hkrati razumljene kot dobra praksa upravljanja znanja, saj preprečujejo izgubo znanja zaradi odhoda zaposlenih in kot slaba praksa upravljanja znanja, saj zaposlenim sugerirajo, da se za nagrado ni potrebno posebej truditi. Vodstvu bi tudi svetoval razmislek o uvedbi nagrajevanja za prispevke k upravljanju znanja. Nagrada za sodelovanje je lahko denarna ali simbolična, odvisno od prispevka, ki ga posameznik prispeva – predvsem pa naj nagrajujejo tiste zaposlene, ki so pomagali kolegom in katerih prispevki niso neposredno povezani z njihovim področjem dela. Tako bodo ostalim sporočili, da sta redundanca informacij in sodelovanje zaželena – promovirali bodo organizacijsko kulturo, ki pospešuje upravljanje znanja.

4.4.4 Predlog modela za upravljanja znanja

V nadaljevanju bom predstavil moj predlog modela upravljanja znanja v podjetju Studio Moderna. Model (slika 4.4.4.1) je plastična predstavitev mojih idej in sugerira, da je za upravljanje znanja potrebno prilagoditi strategijo, strukturo in kulturo organizacije.

Slika 4.4.4.1: Predlog modela za upravljanja znanja v Studiu Moderna



Zgornja slika (slika 4.4.4.1) predstavlja predlagani model za upravljanje znanja v podjetju Studio Moderna. Model se v osnovi deli na tri nivoje, ki vplivajo na upravljanje znanja. Najvišji je strateški nivo. Na podlagi strateških smernic vrhnjega managementa bi oddelek za upravljanje znanja lahko pripravil vizijo znanja, ki je v podjetju Studio Moderna še nimajo. V njej naj bi zajeli obstoječe znanje, ključno znanje in manjkajoče znanje. Strategija za ravnanje z znanjem naj bi bila, zaradi hitrih sprememb na trgu, fleksibilna. Na drugem, taktičnem nivoju bi bilo potrebno določiti strukturo in kulturo organizacije. Struktura Studia Moderna je sicer že razmeroma dobra, saj so kanali komuniciranja odprti na vse strani, govorimo lahko celo o nekaterih značilnostih hypertext organizacije. Kultura organizacije pa, po mojem mnenju, potrebuje še nekaj dodelav. Tu bi posebej priporočil osredotočenje na motivacijo zaposlenih, ki naj spodbuja procese deljenja in uporabe znanja, kot sem opisal že v točki 4.4.3. Zaposlene bi bilo potrebno nagrajevati na podlagi njihovega truda vloženega v upravljanje znanja[53], promovirati bi bilo potrebno kolegialnost pred tekmovalnostjo. Na operativnem nivoju bi bilo potrebno ključno znanje za vsako področje dela zapisati v bazo znanja. Poleg ključnega znanja bi v bazo spadalo tudi vse dostopno znanje, posebna mapa v bazi znanja pa bi lahko bila namenjena tudi manjkajočemu znanju. Na operativnem nivoju naj

[53] Namesto da se nagrajuje samo zaposlene, ki so dosegli določene rezultate, bi bilo potrebno nagrajevati tudi zaposlene, ki so z deljenjem znanja pripomogli k doseganju teh rezultatov.

bi tudi izobraževali zaposlene o dejavnostih, ki pospešujejo upravljanje znanja[54](redundanca informacij, kolegialnost, uporaba intraneta, uporaba skupnosti praks itd.).

Strateški nivo torej vpliva na oba nižja nivoja – neposredno vpliva na strukturo in kulturo organizacije, posredno pa, prek kulture in strukture, na operativni nivo. Taktični nivo se, po mojem mnenju, dinamično prilagaja – struktura tako vpliva na kulturo in vice versa (vzajemni odnos – zato črtkana ločilna črta). Taktični nivo lahko vpliva tudi na strateški nivo, saj kultura in struktura organizacije preko kanalov komuniciranja spreminjata oziroma vplivata na strateške odločitve. Ker pa je cilj upravljanja znanja povečanje produktivnost znanja, tudi opreativni nivo vpliva na na oba višja nivoja. Če je izvajanje dejavnosti za upravljanje znanja uspešno, je to sicer posledica vplivov strateškega in taktičnega nivoja na operativni nivo, vendar pa uspehi na operativnem nivoju, po mojem mnenju, pomagajo utrditi zaupanje v dejavnosti upravljanja znanja tudi na obeh višjih nivojih.

Za izvedbo upravljanja znanja je torej potrebno sodelovanje vseh treh nivojev. Ravno zato bi bilo potrebno uvesti nov oddelek, ki bi se ukvarjal z upravljanjem znanja. Ta oddelek bi med seboj povezoval strateški nivo s taktičnim, glavnino dela pa bi opravil na operativnem nivoju. Na strateškem nivoju bi bila glavna naloga oddelka seznanjanje vrhnjega managementa z dejavnostmi upravljanja znanja in njegova promocija. Na taktičnem nivoju bi se moral oddelek povezovati predvsem s kadrovskim oddelkom. Skupaj bi lahko definirala, kateri zaposleni so primernejši za iskanje in ustvarjanje znanja, kateri za shranjevanje, kateri znajo prisluhniti problemom in svetovati, kateri so najprimernejši za hitre akcije, kateri potrebujejo za delo veliko eksplicitnega znanja in kateri imajo raje nedefinirane okoliščine – kadrovski oddelek bi oddelku za upravljanje znanja torej (s pomočjo letnih razgovorov in informacij o izobraževanjih) pomagal urediti kartoteke zaposlenih, ter definirati njihove osebne znanjske profile. Upravljalec znanja bi na podlagi teh podatkov lahko v vsakem oddelku določil nekoga, ki bi skrbel za znanje, pomembno za delo oddelka, sam pa bi urejal bazo znanja za celotno podjetje. Posebna naloga upravljalca znanja bi bila tudi priprava internih izobraževanj, na katerih bi vse zaposlene, še posebej pa vodje oddelkov, izobraževal o dejavnostih, ki izboljšajo rezultate upravljanja znanja.

---

[54] Zaposlene bi bilo potrebno naučiti, kako uporabljati in dopolnjevati baze znanja na intranetu. Predvsem bi bilo potrebno natančno definirati dopolnjevanje baze znanja, da ne bi prihajalo do neuporabnih vnosov.

5. SKLEP

Teza, ki sem jo postavil v uvodu, je bila v diplomski nalogi potrjena. Na več primerih sem pokazal, da upravljanje znanja omogoča boljše poslovne rezultate, saj s hitrejšim odzivom in hitrejšim reševanjem problemov podjetje lažje konkurira na trgu. Za hitrejše in predvsem kvalitetnejše delo naj bi v podjetju obstajal nek sistem, ki poleg zagotavljanja rešitev problemov zagotavlja tudi učenje na podlagi najdenih rešitev. Sistem naj bi bil urejen tako, da je zaradi zagotavljanja boljših (poslovnih) rezultatov mogoče tudi spreminjati pravila sistema. Gre za sistem učenja z dvojno zanko, pri čemer naj bi bilo veliko pomoč, če je podjetje organizirano kot hypertext organizacija.

Tudi podteza o organizacijski kulturi, je bila v diplomski nalogi potrjena – ker je sodelovanje med zaposlenimi ključno za upravljanje znanja, je torej tudi organizacijska kultura, ki zaposlene spodbuja k sodelovanju, potrebna za uspešno upravljanje znanja. Šele ko zaposleni sprejmejo organizacijsko kulturo, ki spodbuja upravljanje znanja, bo organizacija zares začela upravljati znanje.

Vprašanje, ki sem si ga zastavil že v naslovu, je torej, ali naj v podjetju Studio Moderna razmišljajo o uvedbi oddelka za upravljanje znanja. Menim, da uvedba takšnega oddelka zaenkrat ni nujna, vendar pa velja o tem razmišljati. Res je sicer, da kadrovske rešitve za Studio Moderna zaenkrat pripravlja kadrovski oddelek v Linea Directa Communications, vendar menim, da bi bilo smotrno upravljanje znanja v prihodnosti urediti v enem oddelku na področju celotne skupine. Upravljanje znanja bi tako postalo glavna obveznost oddelka za upravljanje znanja, ki bi se lahko popolnoma posvetil dejavnostim na področju kulture podjetja, deljenja znanja zaposlenih, izobraževanja in povezovanja zaposlenih, ter motivacijskim dejavnikom. Zaradi uvedbe novega oddelka bi seveda na kratek rok stroški podjetja narasli, vendar predvsem stroški za plače, saj sistem upravljanja znanja že obstaja in ne bi bilo potrebno uvajati novega. Oddelek za upravljanje znanja bi predvsem skrbel za povezovanje zaposlenih na podobnih položajih v različnih državah, ki se srečujejo s podobnimi problemi in imajo podobna znanja. S povezovanjem teh zaposlenih bi ustvarili mrežo ali zemljevid vsega znanja v organizaciji. Znanje oziroma posamezniki z znanjem bi tako postali hitreje dostopni, posledično pa bi hitreje reševali tudi težave v poslovanju. V tem oddelku bi lahko zbrali strokovnjake s področja upravljanja znanja, ki so že zaposleni v

podjetju, kadrovanje pa bi še naprej urejala kadrovska služba Linea Directa Communications. Poleg povezovanja zaposlenih pa bi oddelek za upravljanje znanja skrbel tudi za izobraževanje vodij oddelkov. S tem mislim na izobraževanje o načinih upravljanja znanja, saj ima vodja oddelka neposreden stik z svojimi podrejenimi in lahko ključno vpliva na kulturo v podjetju in posledično na procese upravljanja znanja. Vseh teh dejavnosti, vsaj v zadostnem obsegu, v kadrovskem oddelku Linea Directa Communications danes ne zmorejo izvajati, zato menim, da bi lahko oddelek za upravljanje znanja v prihodnosti bistveno izboljšal področje upravljanja znanja.

Tekom priprave diplomske naloge sem s primerjalno metodo ugotovil, da je upravljanje znanja kljub številnim pozitivnim zgledom (BP, 3M, Xerox itd.) še vedno dokaj zapostavljeno področje pri upravljanju podjetij. Ključen problem je po mojem mnenju v kompleksnosti uveljavljanja upravljanja znanja. Upravljanje znanja je namreč vse prevečkrat razumljeno zgolj kot urejanje tehnološke platforme, ki bo omogočila enostavno povezovanje med zaposlenimi, ti pa bodo nato sami začeli deliti in bogatiti znanje med sabo. Kljub temu, da skoraj vsa literatura, ki sem jo uporabljal za pripravo diplomske naloge, svari ravno pred pretiranim zanašanjem na tehnologijo, je še vedno prisotno mišljenje o upravljanju znanja kot zgolj o upravljanju kanalov za deljenje znanja. Težave pri uvajanju upravljanja znanja so najbrž zato še večje, saj se večina ukrepov ponavadi nanaša na vzpostavitev modernih povezav med zaposlenimi, le redko pa se podjetja lotevajo prestrukturiranja na nivoju kulture organizacije. Seveda je jasno, da je spreminjanje slednje zahtevnejše in predvsem dolgotrajnejše od tehnoloških sprememb, saj se kulture ne da preprosto kupiti.

6. LITERATURA

1. Adams, J. S. (1963): Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67(5), 422–436.
2. Afiouni, Fida (2007): Human Resource Management and Knowledge Management: A Road Map Toward Improving Organizational Performance. *Journal of American Academy of Business* 11(2), 124–130.
3. Ashby, W. Ross (1956): *An Introduction to Cybernetics*. New York: J. Wiley.
4. Awazu, Yukika, Desouza, C. Kevin (2004): Open Knowledge Management: Lessons From the Open Source Revolution. *Journal of American Society for Information Service and Technology* 55(11), 1016–1019.
5. Bannock, Graham, R. E. Baxter, Evan Davis (2003): *Dictionary of Economics*. London: Profile books Ltd.
6. Beijerse, uit R. P. (2000): Knowledge management in small and medium – sized companies: Knowledge management for entrepreneurs. *Journal of knowledge management* 4(2), 162–179.
7. Birkinshaw, Julian in Niklas Arvidsson (2007): Learning to share what everyone knows. *European Business Forum* 29, 28–33.
8. Black, D. H. in C. D. Synan (1997): The learning organization - the sixt discipline. *Management accounting*, 75(10), 70–72.
9. Blackler, Frank (2002): Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation. V Chun Wei Choo in Nick Bontis (ur.): *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, 47–77. New York: Oxford university press.
10. Boisot H. Max (1999): *Knowledge assets: Securing competitive advantage in the information economy*. New York: Oxford university press inc.
11. Bontis Nick (1999): Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *Intellectual Journal of Technology Management* 18(5/6/7/8), 433–463.
12. Bontis, Nick (2002): The rising star of the chief knowledge oficer. *Ivey business journal* (3–4), 23–24.
13. Brand, Adam (1998): Knowledge Management and Innovation at 3M. *Journal of Knowledge Management* 2(1), 17–22.

14. Burton-Jones, A. (1999): *Knowledge capitalism: Business work, and learning in the new economy*. New York: Oxford university press inc.
15. Carrell, Jan (2007): Intellectual capital: An inquiry into its acceptance. *Business renaissance quarterly* 2(1), 67–96.
16. Chen, M. Y. in A. P. Chen, (2006): Knowledge management performance evaluation: a decade review from 1995 to 2004. *Journal of Information Science* 32(17), 17–38.
17. Choo, Chun Wei in Nick Bontis (2002): *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. Oxford: Oxford University Press.
18. Collison, Chris in Geoff Parcell (2002): *Učimo se leteti*. Ljubljana: GV Založba.
19. Černelič, Maja (2006): Procesi pridobivanja, uporabe, prenosa in hranjenja znanja v podjetju. V Stane Možina in Jure Kovač (ur.): *Menedžment znanja na poti k učečemu se podjetju*, 71–93. Maribor: Založba Pivec.
20. Davenport, T. H. in L. Prusak, (1998): *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
21. Deci, L. Edward (1975): *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Press.
22. Deci, L. Edward in Richard M. Ryan (1985): *Intrinsic motivation and Self-Determination in Human Behaviour*. New York: Plenum Press.
23. Deci, L. Edward in Richard M. Ryan (2000): The »What« and »Why« of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry* 11(4), 227–268.
24. Dimovski, Vlado, Tadeja Colnar (1999): Organizacijsko učenje. *Teorija in praksa* 36(5), 701–722.
25. Drucker, F. P. (1988): The Coming of the new Organization. *Harvard Business Review on Knowledge Management* 66(1–2), 45–53.
26. Drucker, F. P. (1999): Knowledge worker productivity*:* The biggest challenge. *California Management Review* 41(2), 79 – 94.
27. Edvinsson, Leif (1997): *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brain power*. New York: HarperBussines.
28. Fitz-enz, Jan (2000): *The ROI of Human capital: Measuring the economic value of employee performance*. New York: American management association.
29. Frey, S. Bruno (1997): *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*. Brookfield: Edward Elgar Publishing.
30. Frey, S. Bruno in Margit Osterloh (2000): Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. *Organizational Science* 11(5), 1–44.

31. Gamble, Paul R. in John Blackwell (2002): *Knowledge management: A state of the art guide*. London: Kogan Page Limited.
32. Gherardi, Silvia (2006): *Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning*. Oxford: Blackwell Publishing.
33. Ghoshal, Sumantra in Christopher A. Bartlett (1998): *The individualised corporation*. London: Harper Business.
34. Gleick, James (1991): *Kaos: Rojstvo nove znanosti*. Ljubljana: DZS.
35. Greenes, Kent A. (2006): Knowledge management: Deliver on the promise. *Leadership excellence* 23(6), 19–20.
36. Grossman, Martin (2007): The emerging academic discipline of knowledge management. *Journal of information systems education* 18(1), 31–38.
37. Gruban, Brane (2006): Nefinančne oblike spodbujanja in motiviranja zaposlenih. *HRM*, 4(11), 20–25.
38. Handy, C. B. (1989): *The age of unreason*. London: Arrow books Ltd.
39. Haralambos, M. in M. Holborn (2001): *Sociologija: teme in pogledi*. Ljubljana: DZS.
40. Hardré, Patricia L. (2003): Beyond Two Decades of Motivation: A Review of The Research and Practice in Instructional Design and Human Performance Technology. *Human Resource Development Review* 54(2), 54–81.
41. Hedlund, Gunnar (1994): A model of knowledge management and the n-form corporation. *Strategic management journal* 15, 73–90.
42. Hedlund, Gunnar in Ikujiro Nonaka (1993): Models of knowledge management in West and Japan. V Peter Lorange (ur.): *Implementing strategic processes: Change, Learning, and Co-operation*, 117–144. Oxford: Blackwell.
43. Hellriegel, Don, Susan E. Jackson, John W. Slocum Jr. (1999): *Management Eight Edition*. Cinncinnati: South-Western College Publishing.
44. Ilič, Branko (2001): *Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
45. Ilič, Branko (2004): Spodbujanje inovativnosti z denarnimi in nedenarnimi nagradami. V Ivan Svetlik in Branko Ilič (ur.): *Razpoke v zgodbi o uspehu*, 174–202. Ljubljana: Založba Sophia.
46. Intervju z Markom Dolancem, finančnim analitikom v podjetju Studio Moderna (Zagorje 10.4.2008).
47. Intervju z univ. dipl. soc. Matejem Mrakom, mednarodnim HR managerjem v podjetju Linea Directa Communications (Trbovlje 10.5.2008).

48. Intervju z univ. dipl. soc. Tanjo Vrčko, mednarodno HR koordinatorko v podjetju Linea Directa Communications (Ljubljana 7.4.2008).
49. Jaklič, Marko (2006): Pomen znanja v družbi. V Stane Možina in Jure Kovač (ur.): *Menedžment znanja na poti k učečemu se podjetju*, 13–24. Maribor: Založba Pivec.
50. Johnson, J. , R. W. Griffeth, M. Griffin (2000): Factors discrimination functional and dysfunctional sales force turnover. *Journal of business & industrial marketing* 15(6), 399–415.
51. Jones, David G. (2006): Defining knowledge management. *KMPro Journal* 3(1), 5–12.
52. Kaplan, Bill (2006): Deploying a knowledge convergence framework: Four key elements for building a performance learning culture. *Knowledge management review* 9(3), 18–21.
53. Kiviniemi, Marc T., Mark Snyder, Allen M. Omoto (2002): Too Many of a Good Thing? The Effects of Multiple Motivation on Stress, Cost, Fulfillment, and Satisfaction. *Personality and Social Psychology Bulletin* 28, 732–743.
54. Kobayashi, Taiyu (1985): *Tomokaku Yattemiro (In any case, try it)*. Tokyo: Toyo Keizai Shimposha.
55. Leavitt, Paige (2003): *Using Knowledge Management to Drive Innovation*. Houston: American Productivity & Quality Center.
56. Lipsey, G. Richard in Alec K. Chrystal (2007): *Economics*. Oxford: Oxford university press.
57. Luhmann, N. (1986): The autopoiesis of social systems. V F. Geyer in J. van der Zouwen (ur.): *Sociocybernetic paradoxes*, 172–192. Beverly Hills: Sage.
58. Marshall, Alfred (1959): *Principles of economics: An introductory volume*. New York: St. Martin's Press.
59. Mårtensson, Maria (2000): A critical review of knowledge management as a management tool. *Journal of knowledge management* 4(3), 204–216.
60. Mayo, A. (1998): Memory bankers. *People management* 4(2), 34–38.
61. McCormick, Ernest J. in Daniel R. Ilgen (1985): *Industrial and organizational psychology.* Englewood Cliffs (N. J.): Prentice-Hall.
62. Mihajlović, Novica (2007): Akrapovič bo zaposlene motiviral z delnicami. *Finance* 15.10. (197), 5–7.

63. Mihalič, Renata (2006): *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
64. Mintzberg, Henry (1973): *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
65. Mirghani, Mohamed, Michael Stankosky, Arthur Murray (2006): Knowledge management and information technology: Can they work in perfect harmony? *Journal of Knowledge Management* 10(3), 103–116.
66. Monroe, John S. (2006): Telling stroies is at the heart of the KM. *Federal computer week* 20(14), 32–33.
67. Možina, Stane (2006): Vloga menedžmenta znanja v organizaciji. V Stane Možina in Jure Kovač (ur.): *Menedžment znanja na poti k učečemu se podjetju*, 127–151. Maribor: Založba Pivec.
68. Nealey, S. M. (1964): Determining worker preferences among employee benefit programs. *Journal of Applied Psychology*, 48(1), 7–12.
69. Nonaka, Ikujiro in Hirotaka Takeuchi (1995): *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, Oxford: Oxford university press.
70. Nonaka, Ikujiro in Ryoko Toyama (2007): Why do Firms Differ? The Theory of the Knowledge-Creating Firm. V Kazuo Ichijo in Ikujiro Nonaka (ur.): *Knowledge creation and management: New challenges for managers*, 13–31. New York: Oxford University Press.
71. Nonaka, Ikujiro, Johan von Krogh, Sven Voelpel (2006): Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. *Organization studies* 27(8), 1179–1208.
72. Osterloh, Margit (2007): Human resources management and knowledge creation. V Kazuo Ichijo in Ikujiro Nonaka (ur.): *Knowledge creation and management: New challenges for managers*, 158–175. New York, Oxford university press.
73. Osterloh, Margit in Bruno S. Frey (2000): Motivation, knowledge transfer and organizational forms. *Organizational science* 11(5), 538–550.
74. Pavlin, Samo in Ivan Svetlik (2005): Nasproti merjenju znanja. *Teorija in praksa* 42(4–6), 719–729.
75. Piggott, S. E. A. (1997): Internet commerce and knowledge management – the next megatrends. *Bussines ingormation review*, 14(4), 169–172.
76. Pintrich, P. R., D. H. Schunk (1996): *Motivation in education*. New York: Merrill.

77. Polanyi, M. (1958): *Personal Knowledge*. Chicago: University of Chicago Press.
78. Porter, Michael (1998): *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free press.
79. Pritchard, R. D., K. M. Campbell, D. J. Campbell (1977): The effects of extrinsic financial rewards on intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 62(1), 9–15.
80. Quintas, Paul, Paul Lefrere, Geoff Jones (1997): Knowledge Management: A Strategic Agenda. *Long Range Planning* 30(3), 385–391.
81. Rogers, Ed (2007): The top 10 KM myths. *Knowledge management review* 10(2), 6–7.
82. Roos, Göran, Stephen Pike, Lisa Fernström (2005): *Managing intelectual capital in practice*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
83. Roos, Johan, Göran Roos, Leif Edvinsson, Nicola C. Dragonetti (2000): *Intelektualni kapital: krmarjenje po novem poslovnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
84. Ryan, M. Richard, Edward L. Deci (2000): Intrinsic and Extrinsic Motivation: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* 25(1), 54–67.
85. Schein, E. H. (1990): Organizational culture. *American Psychologist* 45(2), 109–119.
86. Schön, D. A. (1983): *The Reflective Practicioner*. New York: Basic Books.
87. Schou, Bent (2007): Understanding your knowledge profile. *Knowledge management review* 10(2), 24–27.
88. Schultz, Theodore (1990): *Restoring economic equilibrium: Human capital in the modernizing economy*. Oxford: Blackwell.
89. Schumpeter, Joseph Alois (1911/1951): *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
90. Schumpeter, Joseph Alois (1939): *Business Cycles*. A theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process. New York: McGraw-Hill Book Company.
91. Schwartz, David G. (2006): *Encyclopedia of Knowledge Management*. Hershey: Idea Group Reference.
92. Senge, P. M. (1990): *The fifth discipline: The age and practice of the learning organization*. London: Century business.
93. Simon, H.A. (1991): Organizations and markets. *Journal of economic perspectives* 5(3), 25–44.
94. Sitar, Aleša Saša (2006): Oblike in razsežnosti znanja v organizaciji. V Stane Možina in Jure Kovač (ur.): *Menedžment znanja na poti k učečemu se podjetju*, 55–69. Maribor: Založba Pivec.

95. Smith, Adam (1904/2003): *The wealth of nations*. New York: Bantam classic.
96. Stovel M. in N. Bontis (2002): Voluntary turnover: Knowledge management – friend or foe? *Journal of intellectual capital* 3(3), 303–322.
97. Svetlik Ivan in Branko Ilič (2004): *Razpoke v zgodbi o uspehu*. Ljubljana : Sophia.
98. Torraco, Richard J. (2000): A theory of knowledge management. *Advances in developing human resources* 38(2), 38–62.
99. van Twist, M. J. A. W. in L. Schaap (1991): Introduction to autopoiesis theory and autopoietic steering. V R. J. in 't Veld, L. Schaap, C. J. A. M. Termeer, M. J. A. W. van Twist (ur): *Autopoiesis and configuration theory: New approaches to social steering*, 31–44. Dordrecht: Kluwer.
100. Varela, F. J. (1979): *Principles of biological autonomy*. New York: North-Holland.
101. von Krogh, G. in S.Vicari (1993): An autopoiesis approach to experimental strategic learning. V P. Lorange, B. Chakravarthy, J. Roos, A. Van de Ven (ur): *Implementing strategic processes: Change, learning and co-operation*, 394–410. London: Blackwell.
102. von Krogh, Georg in Johan Roos (1996): *Managing knowledge: Perspectives on cooperation and competition*. London: SAGE Publications Ltd.
103. Watson, M. Bernadette, Gavin M. Schwartz, Elizabeth Jones (2005): The impact of Information Technologies on Communication Effectiveness. V Teresa Torres-Coronas in Mario Arias-Oliva (ur.): *E – Human Resources Management: Managing Knowledge People*, 206–235. Hershey: Idea Group Publishing.
104. Zack, Michael H. (2002): Developing a knowledge strategy. V Chun Wei Choo in Nick Bontis (ur.): *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, 255–276. New York: Oxford university press.

Internetni viri:

Internet 1 – Davis, Mark (2000): The *Value of Knowledge Management, Intellectual Capital Management*. Dostopno na http://www.knowledgepoint.com.au/intellectual_capital/Articles/IC_MD001.html (14. januar 2008).

Internet 2 – Denham Grey (2004): *The Knowledge Profile*. Dostopno na http://denham.typepad.com/km/2004/08/the_knowledge_p.html (11. januar 2008).

Internet 3 – Shaunagh Robertson (2005): *Measuring the effects of knowledge management*. Dostopno na http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement/ViewResource.aspx?resID=94083&tabID=290&catID=12419 (23. november 2007).

Internet 4 – Yogesh Malholtra (2005): *Knowledge Management: Rethinking Management for the New World of Uncertanity and Risk*. Dostopno na http://www.brint.org/managementfirst.html (11. oktober.2007).

Internet 5 – *Intellectual Property and Genetic Resources, Traditional Knowledge, and Folklore*. Dostopno na http://www.wipo.int/freepublications/en/intproperty/450/wipo_pub_l450gtf.pdf (25. marec 2008).

Internet 6 – *Storitve Studia Moderna*. Dostopno na http://www.studio-moderna.com/vsebina.asp?IDpm=419 (15. maj 2008).

Internet 7 – *Center za dialog s kupci pri Studiu Moderna*. Dostopno na http://www.studio-moderna.com/vsebina.asp?IDpm=430 (15. maj 2008).

Internet 8 – *Odpremne in logistične storitve pri Studiu Moderna*. Dostopno na http://www.studio-moderna.com/vsebina.asp?IDpm=431 (15. maj 2008).

Internet 9 – *Televizijsko oglaševanje z direktnim odzivom (DRTV) pri Studiu Moderna.* Dostopno na http://www.studio-moderna.com/vsebina.asp?IDpm=432 (15. maj 2008).

Internet 10 – *Marketinške/kreativne rešitve pri Studiu Moderna.* Dostopno na http://www.studio-moderna.com/vsebina.asp?IDpm=433 (15. maj 2008).

Internet 11 – *O podjetju Studio Moderna*. Dostopno na http://www.studio-moderna.com/vsebina.asp?IDpm=418 (15. maj 2008).

Internet 12 – *Zgodovina podjetja Studio Moderna*. Dostopno na http://www.studio-moderna.com/vsebina.asp?IDpm=428 (15. maj 2008).

Internet 13 – *Vrednote podjetja Studio Moderna*. Dostopno na http://www.studio-moderna.com/vsebina.asp?IDpm=426 (15. maj 2008).

Internet 14 – *Top Shop študija primera*. Dostopno na http://www.studio-moderna.com/vsebina.asp?IDpm=434 (15. maj 2008).

Internet 15 – *Kosmodisk študija primera*. Dostopno na http://www.studio-moderna.com/vsebina.asp?IDpm=435 (15. maj 2008).

Internet 16 – *Spletna stran Linea Directa Communications*. Dostopno na http://www.linea-directa.eu (15. maj 2008).

Internet 17 – *Upravljanje s podatki v Linea Directa Communications*. Dostopno na http://www.linea-directa.eu/index.asp?tn=catalog&c=7804 (16. maj 2008).
Internet 18 – *Rešitve z rezultati v Linea Directa Communications*. Dostopno na http://www.linea-directa.eu/index.asp?tn=catalog&c=7805 (16. maj 2008).
Internet 19 – *Kakovostne storitve v Linea Directa Communications*. Dostopno na http://www.linea-directa.eu/index.asp?tn=catalog&c=7806 (16. maj 2008).
Internet 20 – *Letno poročilo Studia Moderna na spletni strani Ajpes-a*. Dostopno na http://www.ajpes.si/prs/podjetjeSRG.asp?s=1&e=165189# (14.5.2008).
Internet 21 – Business dictionary.com. Dostopno na http://www.businessdictionary.com/definition/open-book-management-OBM.html (10. maj 2008).

PRILOGA A: Vprašalnik za univ. dipl. soc. Mateja Mraka, mednarodnega HR managerja v podjetju Linea Directa Communications (Trbovlje 10.5.2008).

1. Ali v poznate termin upravljanje znanja in ali v Studiu Moderna upravljate znanje? Kako?
2. Katerih izobraževanj se udeležujete?
3. Ali uporabljate variabilno plačevanje zaposlenih? Katerih? Na kakšen način?
4. Kako motivirate zaposlene?
5. Kdo največ objavlja na intranetu?
6. Kaj vse vodite v kartotekah zaposlenih? Ali bodo te kartoteke dostopne tudi preko intraneta? Če ne, ali boste uvedli osebne strani zaposlenih, kjer bodo podatki o njihovih znanjih, interesih, izobraževanjih, hobijih itd. ?
7. Kje vse objavljate obvestila o internih izobraževanjih?

PRILOGA B: Vprašalnik za univ. dipl. soc. Tanjo Vrčko, mednarodno HR koordinatorko v podjetju Linea Directa Communications (Ljubljana 7.4.2008).

1. Kako so definirani poslanstvo, vrednote in strateški cilji Studia Moderna?
2. Dejavnosti kadrovskega sektorja Linea Directa Communications?
3. Izobrazbena struktura zaposlenih v Studiu Moderna v Sloveniji?
4. Kako poteka uvajanje zaposlenih?
5. Kakšna je oblika organiziranosti organizacije?
6. Kdo je odgovoren za upravljanje znanja?

7. Na kakšen način največ pridobivate znanje?
8. Ali so vsi zaposleni deležni izobraževanj?
9. Ali imate sistem deljenja znanja?
10. Ali obstaja baza znanja v organizaciji? Ali obstaja zemljevid znanja? Ali je definirano ključno znanje?
11. Ali imate upravljalca znanja – skrbnika znanja?
12. Kakšen je sistem informiranja zaposlenih?
13. Ali znanje tudi kontrolirate? Kako?
14. Ali uporabljate skupnosti prakse?
15. Ali izvajate ocenjevanje zaposlenih?
16. Ali imate oblikovan inovacijski model?
17. Ali uporabljate timsko delo?
18. Ali zaščitite novo znanje?
19. Kako kultura podjetja vpliva na izmenjavo znanja?
20. Kdo odloča o investicijah v znanje?
21. Ali obstaja skupen informacijski sistem za celotno skupino?

PRILOGA C: Vprašalnik za Marka Dolanca, finančnega analitika v podjetju Studio Moderna (Zagorje 10.4.2008).

1. Kdo Vas informira o (internih in eksternih) izobraževanjih?
2. Koliko izobraževanj letno se udeležite?
3. Kako dobro poznate delo ostalih oddelkov?
4. Ali uporabljate intranet?
5. Ali ste se že udeležili interne konference?
6. Koliko se povezujete z ostalimi informacijskimi oddelki znotraj skupine?