

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

TJAŠA MEDVED

**VLOGA KADROVSKEGA MENEDŽMENTA PRI
KROŽENJU ZNANJA V ORGANIZACIJI**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2008

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

TJAŠA MEDVED

Mentor: red. prof. dr. Ivan Svetlik

**VLOGA KADROVSKEGA MENEDŽMENTA PRI KROŽENJU
ZNANJA V ORGANIZACIJI**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2008

Zahvale

Na tem mestu bi se iskreno zahvalila dr. Ivanu Svetliku, za mentorstvo in vso strokovno pomoč pri izdelavi diplomskega dela, ga. Mileni Pirnat-Bahun, g. Jožetu Mehu ter ga. Katji Senica iz podjetja Gorenje d.d., ki so mi pomagali pri raziskavi.

Posebna zahvala gre staršem in Borutu za spodbudne besede in podporo.

VLOGA KADROVSKEGA MENEDŽMENTA PRI KROŽENJU ZNANJA V ORGANIZACIJI

V diplomskem delu sem se ukvarjala z vlogo in načinom prenosa znanja znotraj podjetja. V teoretičnem delu sem predstavila ključne pojme, ki se nanašajo na samo definicijo znanja, razliko med tacitnim in eksplicitnim znanjem, definiranjem pojma upravljanje z znanjem, kako se znanje pretaka med enotami podjetja in kaj vse na ta pretok vpliva. Predstavila sem ključne procese pri prenosu tega znanja izmed katerih sem izpostavila eksternalizacijo znanja. Osredotočila sem se tudi na pomen informacijske tehnologije, predvsem intraneta, ter nagrajevanja zaposlenih. Na podlagi tega sem oblikovala dve hipotezi in ju s pomočjo intervjujev preverjala na primeru Gorenja d.d.. V empiričnem delu sem tako na podlagi zbranih podatkov opisno prikazala stanje prenosa znanja v podjetju s tem da sem raziskovala kako kadrovska služba spodbuja zaposlene, da delijo znanje z drugimi in ga tudi zapišejo. Zanimalo me je ali zaposlene kakorkoli nagrajujejo in ali je informacijska tehnologija pri njih izkoriščena tudi za prenos znanja. Prišla sem do zaključkov, da ima kadrovska služba precejšnjo vlogo pri lociranju znanja in omogočanju prenosa, saj so vzvodi za izobraževanje in nagrajevanje v njihovih rokah. Kjer nimajo direktne vloge pa imajo vsaj posredno, da preko seminarjev ozaveščajo predvsem vodje, da motivirajo in spodbujajo svoje podrejene, da si med seboj pomagajo in prenašajo znanje na ostale.

Ključne besede: eksternalizacija, prenos znanja, znanje, pretok znanja.

ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN KNOWLEDGE FLOW THROUGH ORGANIZATION

In my diploma work I examined role and way of transferring knowledge through an organization. In the theoretical part I analyzed the notion of knowledge itself, difference between tacit and explicit knowledge, knowledge management, flow of the knowledge between subunits and external effects on the flow. I set out the most important process of flow which is externalization of knowledge. I also examined the role of information technology, specially intranet, and awarding the workers. I formed two hypotheses and verified them in Gorenje d.d. with interviews. In my empirical part I described the situation in the company by exploring the role of human resource management in encouraging employees to share their knowledge and externalizing it. I also wanted to find out if employees receive any awards and if the information technology is used also for sharing knowledge. I concluded that human resource management plays big role in locating the knowledge and making it possible to be transfered through training and awarding. Where direct role is not possible they still have indirect role by organizing seminars for managers to teach them to motivate and encourage their subordinates in helping and transferring knowledge to others.

Key words: externalization, knowledge transfer, knowledge flow, knowledge.

KAZALO

UVOD.....	7
1. OPREDELITEV ZNANJA.....	9
1.1 ZNANJE IN NJEGOVE ZNAČILNOSTI	9
1.2 PODATEK, INFORMACIJA, IZRAŽENO IN NEIZRAŽENO ZNANJE	10
1.3 OSEBNO IN ORGANIZACIJSKO ZNANJE (ZNANJE PODJETJA).....	11
2. UPRAVLJANJE ZNANJA	12
2.1 KAJ JE UPRAVLJANJE ZNANJA	12
2.1.1 IT paradigma.....	13
2.1.2 Humanistična paradigma	13
2.1.3 Vplivi na upravljanje znanja znotraj organizacije	13
2.2 PROCESI UPRAVLJANJA ZNANJA	14
2.2.1 Taktični proces	14
2.2.2 Strateški proces.....	15
2.3 STRATEGIJE UPRAVLJANJA ZNANJA.....	17
3. PRETOK ZNANJA V ORGANIZACIJI	19
3.1 OD PODATKA DO SPOMINA ORGANIZACIJE.....	19
3.2 KAJ JE PRETOK ZNANJA.....	20
3.3 ZALOGE ZNANJA V ORGANIZACIJI	21
3.4 FAKTORJI, KI VPLIVAJO NA PRETOK ZNANJA	22
3.5 RAZMERJE MED TEHNOLOGIJAMI IN LJUDMI	23
3.6 CILJI PRETOKA ZNANJA IN VLOGA SPOZNAVNEGA SISTEMA	24
3.6.1 Odnos med virom in prejemnikom znanja	24
3.6.2 Podobna ali enaka spoznavna sistema	25
3.6.3 Različna spoznavna sistema	25
4. KADROVSKI MENEDŽMENT IN NJEGOV VPLIV NA UPRAVLJANJE ZNANJA.....	26
4.1 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI IN KADROVSKI MENEDŽMENT ..	26
4.2 VLOGA TACITNEGA IN EKSPLICITNEGA ZNANJA	27
4.3 SPODBUJANJE DELJENJA ZNANJA	28
4.3.1 Moč tima.....	30
4.3.2 Ustvarjanje nove kulture.....	30

4.3.3 Poslovne direktive	32
4.3.4 Vpeljava know-how strategije	32
4.3.5 Ustvarjanje podpore med zaposlenimi	33
4.3.6 Kartografija (zemljevid) znanja.....	33
4.4 RAZŠIRJANJE EKPLICITNEGA IN TACITNEGA ZNANJA	35
4.4.1 Razširjanje eksplicitnega znanja.....	36
4.4.2 Razširjanje tacitnega znanja	37
5. RAZISKAVA NA PRIMERU GORENJA D.D.....	40
5.1 PREDSTAVITEV PODJETJA.....	40
5.2 METODOLOGIJA IN ANALIZA SPREMENLJIVK.....	41
5.2.1 Model povezanosti in obrazložitev spremenljivk.....	41
5.3 PRENOS ZNANJA V GORENJU	43
5.3.1 Notranje in zunanje izobraževanje	44
5.3.2 Intranet.....	46
5.3.3 Interne publikacije, sestanki in mentorstvo	48
5.3.4 Nagrajevanje in pohvale	50
5.3.5 Prenos znanja v hčerinske družbe in poslovne enote po svetu.....	51
5.3.6 Zemljevid znanja	53
SKLEP	54
LITERATURA	56
Drugi viri	59
PRILOGE	60

UVOD

Doba industrializacije je svetu prinesla ogromen napredek saj je bilo s pomočjo strojev možno uvesti masovno proizvodnjo in s tem nižjo ceno blaga na trgu. Delodajalci so tako pospešeno vlagali v mehanizacijo, boljše in hitrejšje stroje, ljudje pa so predstavljali samo vmesen člen, ki je bil potreben za delovanje proizvodnje. S prehodom v informacijsko dobo so se stvari bistveno spremenile. S širitvijo kvartarnega in terciarnega sektorja je narasel pomen storitev, ki v nasprotju z blagovno proizvodnjo ne potrebujejo zgolj strojev in drugih naprav, ampak zahtevajo tudi različne sposobnosti pri ljudeh. Najpomembnejša izmed vseh je znanje.

Ključni faktor, ki je spodbudil zanimanje za znanje zaposlenih v devetdesetih letih je bilo ponovno odkritje, da imajo delavci veščine in znanja, ki organizaciji niso vidna pa so kljub temu pomembna za uspešno delo. Takšno odkritje je sledilo po dobi intenzivnega odpuščanja in razporejanja delavcev, saj je bilo hitro ugotovljeno, da je skupaj z odpuščenimi odšlo tudi ogromno koristnega znanja in informacij.

Biti boljši od konkurence predstavlja v današnji globalni ekonomiji velik izziv. Podjetja se morajo hitro odzivati na spreminjajoče se navade kupcev. Da so lahko podjetja pri tem uspešna, morajo slediti spremembam na trgu, spremljati konkurenco in hkrati razvijati boljše rešitve. Večje kot je podjetje, bolj so naloge razdeljene pri čemer je pomembno, da zaposleni še toliko bolj sodelujejo med seboj. Ključ do učinkovitega poslovanja je prenos in delitev znanja med zaposlenimi, saj je le tako mogoče združiti čim več koristnih informacij in jih uporabiti v prid večji produktivnosti in hitrejši ter učinkovitejši odzivnosti na dinamično okolje organizacije.

Za dobre rezultate je potrebno vzpostaviti ugodno organizacijsko klimo, kjer bodo zaposleni motivirani za prenašanje svojega znanja ter uspešno integracijo novega. Vendar pa pri upravljanju z znanjem niso pomembni samo ljudje ampak tudi celotna informacijska tehnologija, ki pretok znanja bistveno izboljša.

Odločilen element, ki je pripomogel k odločitvi za to tematiko je sam pomen znanja, ki dandanes za večino podjetij predstavlja pomembno vrednoto in v veliki meri vpliva na

uspešnost. Diplomsko delo se zato osredotoča na različne vidike delitve in možnosti pretoka že obstoječega znanja med enotami v organizaciji natančneje na procese upravljanja znanja. Hkrati raziskuje tudi vlogo tistih, katerih glavna naloga je, da se posvečajo ljudem, njihovem zadovoljstvu in storilnosti pri delu. Kadrovske menedžerji imajo namreč moč, da lahko ljudi spodbudijo k prenašanju znanja na ostale sodelavce in s tem preprečijo t.i. izumljanje tople vode in izgubo dragocenega časa.

Bistven del celotne analize je delitev znanja na eksplicitno in tacitno in s tem poudarek na razmerju med tema dvema oblikama. Za podjetje je ključno predvsem tacitno znanje in, kot bo poudarjeno v samem teoretičnem delu, stremljenje k njegovi »vidnosti«. Proces se imenuje eksternalizacija znanja in je eden izmed štirih procesov prenosa znanja hkrati pa predstavlja za organizacijo največji izziv. Ker je sam proces dokaj zahteven in je potrebna previdnost pri tem, koliko skritega znanja želimo narediti vidnega, brez da bi pri tem negativno vplivali na druge procese, predpostavljam, da se podjetja tega še ne lotevajo v veliki meri in se znanje eksternalizira le v ožjem krogu ljudi. Torej:

Hipoteza 1: kadrovska služba v večji meri spodbuja eksternalizacijo znanja, ki je uporabno za izbrane skupine zaposlenih.

Za podjetje je pomembno, da najde učinkovito mero med vlaganjem v informacijsko tehnologijo in vlaganjem v ljudi. Če želi obdržati čim več znanja mora hkrati zadržati tudi delavce, ki to znanje posedujejo ali pa njihovo znanje narediti vidno t.j. ga zapisati. Ker predpostavljamo, da podjetja spodbujajo ohranjanje znanja le v ožjih skupinah, je potrebno narediti čim več, da pri zaposlenih razvijemo lojalnost in jih čim dlje obdržimo. Najuspešnejša metoda je učinkovito oblikovanje sistema nagrajevanja, saj nagrade in pohvale pri ljudeh vzbudijo pozitivne učinke. In kadar gre za prenašanje znanja se predpostavlja, da ima lahko nagrada večji učinek na zaposlenega, kakor na primer nakup novega računalnika. Zato predpostavljam:

Hipoteza 2: Kadrovska služba za spodbujanje deljenja znanja v večji meri uporablja metode nagrajevanja in pohval kot sredstva informacijske tehnologije.

1. OPREDELITEV ZNANJA

1.1 ZNANJE IN NJEGOVE ZNAČILNOSTI

Znanje je tekoča mešanica ustvarjenih izkušenj, vrednot, miselno povezanih informacij in strokoven vpogled, ki ponuja ogrodje za vrednotenje in vključevanje novih izkušenj in informacij. V organizacijah je pogosto natisnjeno ne samo v dokumentih in v skladiščih podatkov, temveč tudi v organizacijskih spretnostih, procesih, praksi in normah (Holden 2002).

Medtem, ko za znanje ne moremo postaviti formalne definicije, ki bi ustrezala vsem, pa lahko brez dvoma govorimo o naslednjih značilnostih znanja:

- znanje v ožjem pomenu besede ustvarjajo samo posamezniki,
- znanje se nenehno širi – celo interpretacija neokrnjenega besedila, ki je napisana v duhu besedila, predstavlja dodatek k znanju,
- lahko ga shranimo v človeških glavah in v tako imenovanih »tehničnih skladiščih« kot so knjige, ostali dokumenti, baze podatkov, podatkovne datoteke in drugo,
- lahko ga shranjujemo na sistematičen način (na primer glede na predmet, razvrščen po abecedi v enciklopedijah), s čimer postane lažje dostopno,
- pogosto je v obliki povzetkov,
- lahko ga univerzalno prenašamo,
- lahko ga pozabimo ali pa sploh ne uporabljamo.

Na kratko, znanje se pridobiva, je kodificirano in koordinirano, lahko ga prenašamo in uporabljamo. Namen procesa pridobivanja znanja je, da služi tistemu, ki ga pridobiva (na primer študentu, ki postane s tem bolj izobražen), koordinatorju znanja (na primer enciklopediji) in uporabniku (osebi, ki uporablja enciklopedijo), da bi s tem razširil ali osvežil svoje obstoječe znanje (Holden 2002).

1.2 PODATEK, INFORMACIJA, IZRAŽENO IN NEIZRAŽENO ZNANJE

Podatek je neko dejstvo, signal, ki sam po sebi nima pomena. Pomen se ustvari, ko ga smiselno povežemo z drugimi podatki in tako dobimo informacijo. Informacija se nato izpopolni v strukturirano oziroma funkcionalno obliko znotraj organizacijskega sistema in se preobrazi v organizacijsko znanje (Edvardsson 2003).

Znanje in informacija nista sinonima. Informacije predstavljajo blago, so poceni in ni jih težko pridobiti v velikih količinah. Znanje pa so informacije, ki so bile obogatene z interpretacijo, analizo in okoljem. Informacij ni težko kopirati, čeprav o njihovi uporabnosti, verodostojnosti in veljavnosti ne moremo biti prepričani. Znanje pa je težko kopirati, ker je proces ugotavljanja njegove veljavnosti odvisen od določenih spretnosti in izkušenj, ki jih pogosto primanjkuje.

Informacije so podatki, ki so bili organizirani, analizirani in interpretirani z računalnikom ali pa je to naredil človek. Znanje je težko, če ne nemogoče, zapisati in zato noben poskus ne more biti stoddostno uspešen. Znanje nikoli ne postane zastarelo ali nepomembno. Ko odkrivamo nove stvari, širimo in nadgrajujemo prejšnje izkušnje, staro znanje se kombinira z novim okoljem, kar pripelje do novega znanja (Duffy 2000: 10)

Znanje lahko naprej razdelimo na neizraženo (tacitno) in na izraženo (eksplicitno) znanje. Neizraženo znanje je osebno, miselno jasno povezano in ga je zato težko določno oblikovati in sporočati, izraženo znanje pa je tisto, ki ga je mogoče artikulirati v formalnem jeziku vključno s slovničnimi izjavami, matematičnimi izrazi, podrobnimi opisi ter navodili in ga je zato mogoče formalno in preprosto prenašati med posamezniki. Neizraženo znanje predstavlja »know-how«, bolj artikulirane dimenzije znanja pa »know-what«. Ali drugače rečeno, vsakdo lahko ve **kaj (what)** narediti, le nekateri pa vedo tudi **kako (how)** (Holden 2002: 67–68).

Neizraženo znanje ima v primerjavi z izraženim veliko večjo vrednost, vendar ga je težko zajeti in dokumentirati. Organizacije razpolagajo z veliko količino eksplicitnega znanja, ki je rezultat večletnega dela, izobraževanja in sodelovanja zaposlenih. Kljub temu vsak izmed delavcev poseduje različne veščine, osebna prepričanja, sposobnosti in

izkušnje, ki mu omogočajo, da na svoj način uporabi že obstoječe organizacijsko znanje. Tacitno znanje je torej pomembno, če želimo pravilno uporabiti eksplicitno znanje (Edvardsson 2003).

1.3 OSEBNO IN ORGANIZACIJSKO ZNANJE (ZNANJE PODJETJA)

Jasno je, da je znanje del posameznika, toda pri učenju v delovnem okolju je logično, da lahko tudi drugi uporabljajo skupno znanje. Vendar pa so presoje, izkušnje in nakopičeno učenje, ki oblikujejo osnovo znanja, neotipljivi. Da bi znanje lahko širili, mora biti v obliki, v kateri bodo do njega lahko imeli dostop tudi drugi. Širjenje znanja lahko poteka s pomočjo pogovorov ali intervjujev, pisnih poročil o naučenih nalogah, dokumentov o najboljših postopkih, posnetih predstavitev in z razgovori (McInerney 2002).

Znanje podjetja je rezultat izkušenj njegovih uslužbencev, vključeno pa je v spomin vseh zaposlenih. Je v obliki naučenih lekcij glede tega, kaj deluje in kaj ne in zakaj. Tako kot zlato je ta vir pogosto težko najti, njegovo pridobivanje zahteva precej časa, težko ga je deliti, ima pa neizmerno vrednost. Podatki, informacije in znanje predstavljajo povezane koncepte. Brez podatkov ljudje ne morejo imeti informacij, brez informacij ne morejo imeti znanja, brez znanja pa ne morejo priti do razumevanja in do modrosti. Podatki so osnovni sestavni deli komunikacij, informacije pa so podatki v pomenskem kontekstu (Hansen in Thompson 2002)

Tako osebno kot organizacijsko znanje predstavljata vrednost, ki jo je potrebno skrbno negovati. Da bi uspešno lahko krmilili z znanjem v organizaciji, so teoretiki razvili koncept upravljanja znanja, ki temelji predvsem na njegovem lažjem in uspešnejšem pretoku med zaposlenimi.

2. UPRAVLJANJE ZNANJA

2.1 KAJ JE UPRAVLJANJE ZNANJA

Upravljanje znanja lahko definiramo kot poskus ustvarjanja dostopnosti in širjenja ne le izraženih dejanskih informacij, temveč tudi neizraženega znanja, ki obstaja v organizaciji, da bi s tem izboljšali poslanstvo podjetja. Te informacije ponavadi temeljijo na izkušnjah in učenju posameznih zaposlenih. Končni cilj je širitev znanja med delavci v duhu učenja, obnove in inovacij. Dinamično naravo prenosa znanja lahko obravnavamo kot zapleten, spirali podoben proces, ki sega od neizraženega do izraženega znanja na eni strani in od posameznika do organizacije na drugi.

Podjetja so odkrila, da obstaja večje povpraševanje po strokovnjakih za upravljanje znanja, kot pa jih je na voljo. To pomanjkanje ustrezne delovne sile v poslovanju, ki se zanaša na znanje, ustvarja še drug problem. Ker obstaja veliko povpraševanje, lahko zaposleni hitro zapustijo eno organizacijo in poiščejo boljši zaslužek in ugodnosti na drugem položaju. Organizacije so tako doživele mnogo odhodov svojih najbolj bistrh in izobraženih posameznikov, ki so s seboj odnesli tudi znanje, ki so ga razvili prav v tej organizaciji. Čeprav je znanje izključno osebna lastnost kot del posameznika, pa so podjetja začela znanje obravnavati kot premoženje organizacije s trajno konkurenčno prednostjo (Malhotra 2001).

Upravljanje znanja pridobiva vse večji pomen in postaja ključni predmet razprav v poslovni literaturi. Tako poslovni kot akademski svet se strinjata, da lahko z znanjem organizacije obdržijo dolgoročno konkurenčno prednost. Raziskovalci so predstavili dve različni perspektivi upravljanja z znanjem od katerih prva poudarja moč komunikacijske in informacijske tehnologije (IT), druga pa se osredotoča na človeški faktor, motivacijo in usposabljanje zaposlenih (Bhatt 2001).

2.1.1 IT paradigma

Paradigma je zasnovana na trditvi, da informacijska tehnologija predstavlja idealen okvir za definiranje načel in praks povezanih z upravljanjem znanja. Predvsem se osredotoča na t.i. otipljive dele kot so tehnologija, tehnična sredstva in zbiranje podatkov. Procesiranje informacij tako postane ključno znotraj poslovnega informacijskega sistema, kjer do izraza pride zbiranje, shranjevanje in manipulacija pomembnih objektivnih ali eksplicitnih podatkov. Večina orodij upravljanja z znanjem se tako vrti okoli računalnikov, baz podatkov, papirjev ter različnih načinov komuniciranja (Gloet in Berrell 2003).

2.1.2 Humanistična paradigma

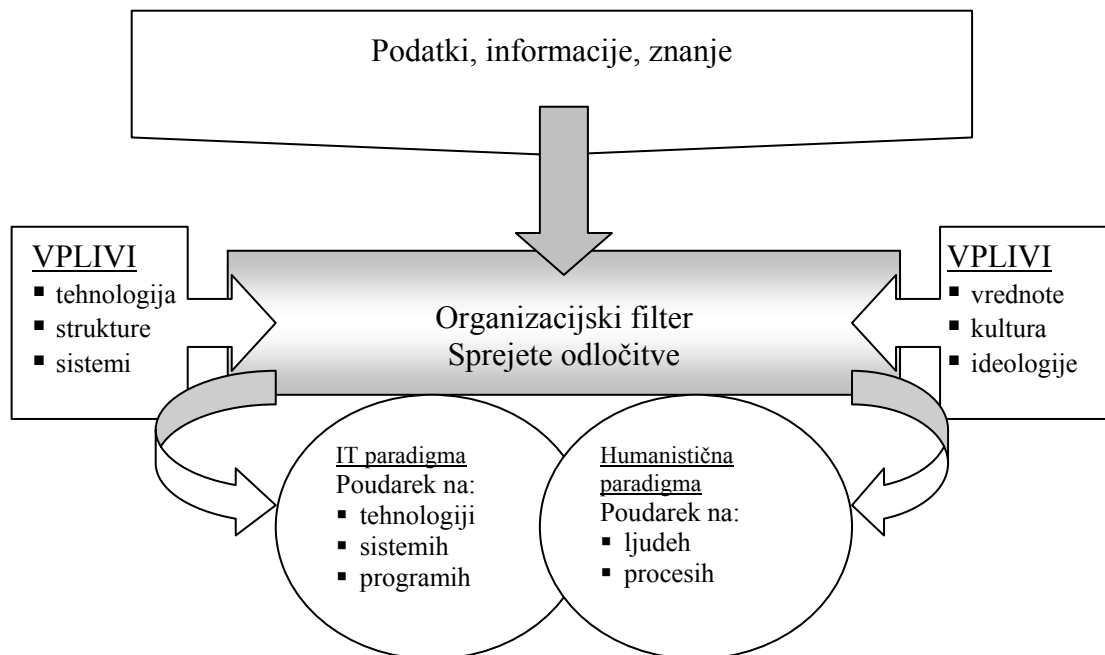
V nasprotju z IT paradigmo, ki poudarja tehnično plat upravljanja znanja, se humanistična paradigma osredotoča na človeško plat. Ljudje so namreč nosilci znanja in ga kot takega lahko delijo z drugimi, preoblikujejo, sprejemajo oziroma na kratko, z njim lahko upravljajo. Pri tem ni pomembno samo eksplicitno znanje, ki je že zapisano in širše znano ampak tukaj stopi v veljavo predvsem tacitno oziroma neizraženo znanje. To znanje je bistveno bolj pomembno in ključno za organizacijo, saj je edinstveno in omogoča konkurenčno prednost. Večji del diplomskega dela bo posvečen ravno tej obliki znanja in človeškemu faktorju, ki je ključen pri prenosu in ustvarjanju le-te.

2.1.3 Vplivi na upravljanje znanja znotraj organizacije

Vse organizacije se dnevno srečujejo z množico znanja, zato se deležniki podjetja neprestano odločajo med konkurenčnostjo in procesi pridobivanja, upravljanja in širjenja znanja. Na te procese v večji meri vplivajo osebne preference, vrednote organizacije in ideologija menedžerjev. Pri tem se znanje filtrira z določeno mero predsodkov, vendar lahko kultura, ki podpira razvoj upravljanja znanja veliko pripomore k bolj odprti komunikaciji. V kolikor je sistem bolj centraliziran so komunikacijske poti tudi bolj zaprte. V nekaterih organizacijah bodo tehnologije in komunikacije vodilo pri procesih upravljanja znanja, v drugih bodo prisegali zgolj na človeški faktor.

Tok znanja, ki potuje preko različnih oddelkov podjetja, je odvisen od eksplicitnih in implicitnih odločitev zaposlenih. Na ta način poteka filtriranje podatkov, informacij in znanja, na kar pa vplivajo vrednote organizacije, njena skupnost zaposlenih ter deležniki (Gloet in Berrell 2003). Vplivi in povezave so prikazani na spodnji sliki.

Slika 2.1.3.1: Vplivi na upravljanje znanja znotraj organizacije



Vir: Prirejeno po Gloet in Berrell 2003.

2.2 PROCESI UPRAVLJANJA ZNANJA

2.2.1 Taktični proces

Taktična stran procesa upravljanja znanja obsega štiri osnovne korake: ljudje **zbirajo** informacije, ki jih potrebujejo za svoje vsakodnevno delo, **uporabljajo** znanje za ustvarjanje vrednosti, se **učijo** iz tega kar so ustvarili in na koncu novo znanje **vrnejo** nazaj v sistem, da ga lahko uporabijo tudi drugi, ko se soočajo s svojimi lastnimi problemi. Vsak korak zahteva do določene mere sodelovanje vseh v organizaciji. Vsak procesni korak ima osnovno zbirko aktivnosti, ki ga razlikujejo od ostalih.

Najtežji del je ravno prispevanje lastnega znanja k skupni bazi znanja. Po eni strani lahko podjetja prihranijo čas in denar s prenosom "najboljših praks" po organizaciji in z uporabo znanja, ki je pridobljeno z eno izkušnjo pri drugi. Tehnologija je poenostavila organiziranje, knjiženje in prenašanje določenih tipov informacij. Po drugi strani pa prispevanje ne predstavlja samo porabe časa, temveč predstavlja tudi grožnjo pomembnosti posameznega uslužbenca.

Za podjetje je izziv, kako najti pravo mero med proizvajanjem novega eksplicitnega znanja in hkrati ohranjanjem prave količine tacitnega, ki zaposlene najbolj loči med sabo. Ustvarjanje infrastrukture upravljanja znanja lahko pomaga pri nekaterih težavnih zahtevah "pakiranja" informacij za uporabo v celotni organizaciji. Še večji izziv je prepričati ljudi, da bo prispevanje na koncu koristilo tako organizaciji kot tudi njim samim (Bukowitz in Williams 1999).

2.2.2 Strateški proces

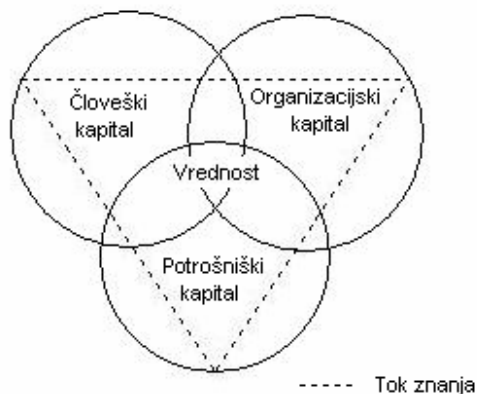
Cilj upravljanja znanja na strateški stopnji je uvrstitev strategije znanja organizacije v celotno poslovno strategijo. Upravljanje znanja na strateški stopnji zahteva nenehno ocenjevanje obstoječega premoženja v obliki znanja in primerjanje tega premoženja s prihodnjimi potrebami. Medtem, ko so posamezniki in skupine očitno vključeni v zagotavljanje informacij, ki sčasoma vplivajo na odločitve o razporeditvi sredstev, se ta del procesa upravljanja znanja bolj podrobno ukvarja z vlogo specifičnih skupin in vodenja organizacije (Bukowitz in Williams 1999).

Ključni strateški procesi so trije in sicer mora organizacija najprej **oceniti**, katero znanje je ključno ter pripraviti na znanju temelječe premoženje, ki bo ustrezalo prihodnjim potrebam. Naslednji korak je **oblikovanje** tega premoženja tako, da podjetju omogoča preživetje in konkurenčnost. Organizacije bodo namreč v vedno večji meri gradile svoje intelektualno premoženje preko odnosov - z zaposlenimi, dobavitelji, potrošniki, skupnostmi, v katerih poslujejo in celo s konkurenti.

Organizacije morajo upravljati tokove znanja med različnimi vrstami kapitala, da bi ustvarjale vrednost iz intelektualnega kapitala:

- *človeški kapital* – sposobnost posameznikov in skupin, da uporabijo rešitve za potrebe potrošnikov,
- *potrošniški kapital* – moč odnosov s potrošniki; višja s strani potrošnikov zaznana vrednost,
- *organizacijski kapital* – sposobnosti organizacije, sestavljene iz kodificiranega znanja iz vseh virov – baz znanja, poslovnih procesov, tehnološke infrastrukture – skupna kultura, vrednote in norme,
- *intelektualni kapital* – odnos med človeškim, potrošniškim in organizacijskim kapitalom, ki povečuje potencial organizacije za ustvarjanje vrednosti, ki se v končni fazi realizira v določeni obliki bogastva.

Slika 2.2.2.1: Model intelektualnega kapitala



Vir: Prirejeno po Bukowitz in Williams 1999.

O' Donnel s sodelavci (v Svetlik in Stavrou-Costea 2007) je v svoji raziskavi irskega sektorja za informacijsko in komunikacijsko tehnologijo ugotovil, da intelektualni kapital predstavlja približno dve tretjini organizacijske vrednosti in da več kot polovica tega kapitala izhaja neposredno iz dela, mišljenja ter komuniciranja med ljudmi.

Upravljanje s človeškimi viri v tem primeru učinkovito pripomore k pospešenem oblikovanju intelektualnega kapitala preko ustvarjanja in deljenja znanja. Znotraj organizacije tako poteka pretok intelektualnega kapitala, ki pa ga je potrebno stalno obnavljati. Organizacije namreč skozi leta nakopičijo premoženje v obliki eksplicitnega znanja, ki lahko hitro zastari in postane nekonkurenčno. Ker je tacitno znanje tisto, ki predstavlja ključ do konkurenčne prednosti je potrebno vzpostaviti tako formalne kot

neformalne povezave med ljudmi in s tem omogočiti sprotno kreiranje novega eksplicitnega znanja (Zupan in Kaše 2007).

Pri tem je pomembno, da so organizacije sposobne **opuščati** (tretji korak) stare zaloge znanja, ki ne prinašajo več prednosti. Nevarnost, ki se pojavi je ta, da lahko takšno obstoječe staro znanje kljub vsemu koristi posameznikom zunaj organizacije in s tem ogrozi dobičkonosnost podjetja. Organizacije, ki začnejo preverjati svoje na znanju temelječe premoženje tako v okviru oportunitetnih stroškov - sredstev, namenjenih za vzdrževanje na znanju temelječega premoženja, ki bi jih lahko bolje porabili drugje - in alternativnih virov vrednosti, so na dobri poti, da začnejo uresničevati prednosti opuščanja (Bukowitz in Williams 1999).

2.3 STRATEGIJE UPRAVLJANJA ZNANJA

Strategije, ki jih podjetje sprejme za učinkovito izrabo znanja so v večji meri odvisne od usmerjenosti organizacije na eno izmed dveh že omenjenih paradig. V kolikor daje podjetje večjo prednost informacijski tehnologiji potem uporabi t.i. *strategijo kodificiranja*, s katero več časa posveti predvsem pridobivanju in filtriranju znanja. Kadar pa podjetje vodi bolj humanistični vpliv (humanistična paradigma op.p.) se to najbolj izrazi v *strategiji personalizacije*. Ta je osredotočena predvsem na ljudi in je najbolj primerna, kadar je funkcija upravljanja s človeškimi viri v podjetju na visoki ravni (Hansen et al. 1999 v Gloet in Berrell 2003).

Na naslednji strani je prikazan model obeh strategij v povezavi s kadrovsko funkcijo podjetja. Povezave med tema dvema sistemoma bodo podrobneje predstavljene v naslednjem poglavju.

Tabela 2.3.1: Strategije upravljanja z znanjem

	STRATEGIJA KODIFIKACIJE	STRATEGIJA PERSONALIZACIJE
Splošna strategija	Razvoj IT sistemov, ki kodificirajo, shranjujejo, širijo in omogočajo ponovno uporabo znanja	Razvoj omrežij za povezovanje ljudi in širjenje tacitnega znanja
Uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije (IT)	Veliko vlaganja v IT	Skromno vlaganje v IT
Človeški viri: rekrutacija in izbira	Zaposlovanje mladih diplomantov, ki so sposobni uporabljati znanje in podajati rešitve	Zaposlovanje visoko izobraženih ljudi, ki radi rešujejo probleme in se soočajo z negotovostjo
Usposabljanje in razvoj	Usposabljanje ljudi v skupinah in preko računalniškega učenja na daljavo	Usposabljanje ljudi preko mentorstev (ena na ena)
Sistemi nagrajevanja	Nagrajevanje ljudi za uporabo in prispevanje k bazi podatkov	Nagrajevanje ljudi za širjenje in deljenje znanja

Vir: Prirejeno po Edvardsson 2003.

Najbolje je najti učinkovito mero obeh strategij saj osredotočenje zgolj na eno ne bo prineslo zadovoljivih rezultatov. Z začetkom vzpona upravljanja znanja se je veliko avtorjev oprijelo preveč ozkega in tehničnega pristopa k upravljanju znanja. Na ta način je bil človeški faktor popolnoma izločen in podjetja, ki so se osredotočila zgolj na informacijsko tehnologijo, niso dosegla želenih uspehov. Mnogo avtorjev je kasneje humanističen pristop potisnilo v ospredje, kar je povzročilo vedno več razprav o tem, kako učinkovito združiti upravljanje znanja in upravljanje s človeškimi viri (Carter in Scarbrough 2001).

Svetlik in Stavrou-Costea (2007) sta upravljanje znanja in upravljanje s človeškimi viri združila na štirih področjih:

Tabela 2.3.2: Združitev upravljanja znanja in upravljanja s človeškimi viri

UPRAVLJANJE ZNANJA	UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI
Pridobivanje znanja	Rekrutiranje novih talentov in pomoč pri njihovem razvoju in učenju
Oblikovanje znanja	Ustvarjanje podpore posameznikom in skupinam pri spopadanju s problemi organizacije in s tem pri iskanju rešitev in inovacij

Prenos (pretok) znanja	Ustvarjanje kulture učenja, spodbujanje deljenja znanja, ustanavljanje izobraževalnih enot
Uporaba znanja	Razvoj človeških virov s pomočjo primerne vodstva, delitve nalog in odgovornosti, sistema nagrajevanja ter ocenjevanja učinkovitosti

V nalogi je največji poudarek ravno na predzadnjem področju, ki se ukvarja z znanjem, ki je že prisotno v organizaciji. Temu primerno je potrebno naravnati tudi strategije kadrovske službe, ki mora svoje naloge usmeriti v čim lažji in uspešnejši pretok znanja.

3. PRETOK ZNANJA V ORGANIZACIJI

3.1 OD PODATKA DO SPOMINA ORGANIZACIJE

V informacijski dobi se organizacije soočajo z množico informacij in podatkov, ki v podjetje pronicajo preko zaposlenih, poslovnih partnerjev, medijev ter potrošnikov. Na ta način zaposleni namerno ali nenamerno pridobijo neke informacije ali znanje, ki ga lahko kasneje delijo z drugimi. Širša kot je distribucija znanja ali informacij, večja je zmožnost učenja. Distribucija lahko poteka preko formalnih procesov ali preko osebnih stikov. Preko takšnih stikov informacije pridobijo pomen in razvije se skupno razumevanje. Spomin organizacije se izoblikuje na način, da se znanje shrani za nadaljnjo uporabo in se ali formalno kodificira (poročila, interne baze, itd.) ali institucionalizira v vrednotah (Huber v Tare 2002).

Pridobivati informacije od zunaj ni težko, saj jih je na voljo ogromno in so s pomočjo sodobne tehnologije postale dostopne vsakomur. Večji izziv je zajeti in dejansko uporabiti prave informacije ter iz njih oblikovati koristno znanje. Vendar, če ima en delavec veliko znanja, ki pa ga ne deli z drugimi, takšno znanje za organizacijo ni veliko vredno. Zmožnost sodelovanja in integriranja znanja je ključnega pomena za ohranjanje konkurenčne prednosti. Včasih so pretok znanja omogočali rotacija delovnih mest, razvoj zaposlenih, mentorstvo in osebni kontakti. Danes je za hiter in učinkovit pretok to premalo, zato je potrebno graditi tako na tehnologiji kot spodbujanju kulture učenja (Alavi 1999).

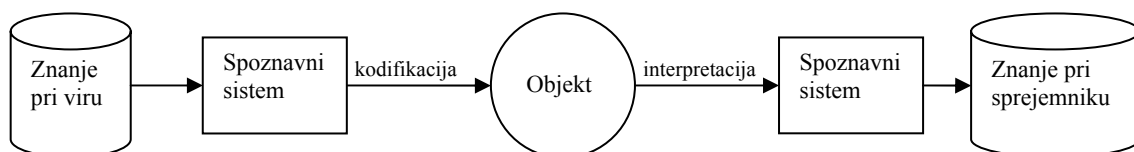
3.2 KAJ JE PRETOK ZNANJA

Pretok znanja bi lahko definirali kot dolgo trajajoč proces premikanja notranje akumuliranega znanja med organizacijskimi enotami. Znanje se pretaka neodvisno od našega upravljanja in navadno sledi določenim pravilom. Kvaliteta takšnega pretoka pa je odvisna predvsem od vrednosti znanja, ki ga ima oddajna enota, motivacije te enote, obstoječih kanalov prenosa in kapacitete vpojnosti, ki jo ima sprejemna enota. Kapaciteta vpojnosti je definirana kot zmožnost prepoznati vrednost nove informacije, jo sprejeti in uporabiti. Pomembno je vedeti, da so nosilci znanja posamezniki in da je celoten proces prenašanja najbolj odvisen ravno od njih (Minbaeva 2005).

Argote in Ingram (2000) podajata podobno definicijo in sicer je pretok ali prenos znanja zanju proces, kjer na eno enoto (npr. skupino, oddelek, divizijo) vplivajo izkušnje neke druge enote. Rezultat pretoka so nato spremembe v znanju ali delovnem učinku sprejemne enote. Na ta način je možno te spremembe izmeriti, vendar z merjenjem sprememb znanja lahko zajamemo zgolj eksplicitno komponento, medtem ko z merjenjem delovne učinkovitosti zajamemo tudi tacitno znanje.

Najbolj preprosto bi prenos znanja lahko prikazali z naslednjim modelom, ki prikazuje pomen spoznavnega sistema pri sprejemanju novega znanja. Spoznavni sistem posameznika vključuje njegove izkušnje, predznanje, vrednote in cilje.

Slika 3.2.1: Model prenosa znanja



Vir: prirejeno po Albino 2004.

Kodifikacija je proces, kjer se znanje pretvori v določene kode za lažji prenos, naj si bo to jezik, številke ali slike. Pri kodifikaciji pride do selekcije in organiziranja informacij, ki so nam na voljo s pomočjo spoznavnega sistema. Medtem, ko je kodifikacija nujno potrebna za prenos, pa v celotnem procesu predstavlja zgolj začetek. Končni del vključuje tudi interpretacijo, konstrukcijo vidnih predstav na višji ravni. Le-ta v končni

fazi vpliva na obnašanje posameznika in je močno odvisna od spoznavnega sistema. Vsak posameznik ima v glavi drugačne predstave o svetu in zaradi tega tudi različno sprejema informacije, ki so mu na voljo (Albino 2004).

3.3 ZALOGE ZNANJA V ORGANIZACIJI

Znanje se v organizaciji nahaja v različnih virih, od katerih so najbolj pomembni ravno človeški viri. Poleg njih obilico znanja vsebujejo tudi prakse, vloge, kultura ter tudi fizična struktura delovnega mesta. Ti viri igrajo dvojno vlogo. Na eni strani se sami spreminjajo, ko sprejmejo novo znanje. Na drugi strani pa njihovo trenutno stanje vpliva na rezultat ob sprejemanju znanja. Povedano drugače, trenutno znanje organizacije vpliva na zmožnost sprejemanja novega znanja (Cohen in Levinthal v Argote in Ingram 2000).

V nasprotju s prejšnjo opredelitvijo virov znanja v organizaciji, sta McGrath in Argote (v Argote in Ingram 2000) razvila termin »zaloga« znanja, s katerim sta želela utemeljiti temeljno lastnost znanja in sicer možnost njegove ponovne uporabe. Zaloga preprosto pomeni, da je možno znanje shraniti za kasnejšo uporabo. Na ta način sta opredelila tri osnovne elemente organizacije, kjer se nahaja znanje. To so člani (človeška komponenta), orodja (tehnološka komponenta) in naloge (cilji, namere). Ti trije elementi med seboj tvorijo še kopico podomrežij:

- člani – člani: socialno omrežje
- orodja – orodja: tehnologije
- naloge – naloge: zaporedje nalog
- člani – naloge: kateri člani izvajajo katere naloge
- člani – orodja: kateri člani uporabljajo katera orodja
- naloge – orodja: katera orodja se uporabljajo za izvajanje katere naloge
- člani – naloge – orodja: kateri člani opravljajo katere naloge s katerimi orodji

Zgornje povezave so za organizacijo pomembne saj lahko na ta način najde najboljše možne kombinacije in ljudem dodeli tiste naloge, ki jih bodo znali najbolje opravljati. Hkrati se lahko loči naloge, ki jih najbolje opravljajo ljudje od nalog, ki jih najbolje

opravljajo stroji. Vso to znanje o tem, kakšne so najboljše kombinacije je vsebovano v podomrežjih in predstavlja dragocen vir .

Znanje se nato med enotami pretaka tako, da se zaloga znanja prenese od ene enote k drugi ali da se spremeni zaloga znanja pri prejemniku. Ali, pretok znanja se lahko zgodi odkrito, ko ena enota komunicira z drugo in na ta način osvoji novo znanje. Skrit pretok znanja pa se zgodi v primeru, če na primer član neke enote uporabi orodje, ki je bilo spremenjeno z namenom izboljšanja delovne učinkovitosti. Tako član poveča svojo produktivnost brez da bi dejansko dojel spremembo (Argote in Ingram 2000).

Večja kot je organizacija, več ima zaposlenih in bolj je razdrobljena na posamezne enote. Pretok znanja z namenom, da celotna organizacije deluje pod istimi pravili in čim bolj enotno, postaja vedno težji s širjenjem organizacije. Toliko bolj se zaplete, kadar znanja ene enote ne moremo v celoti oziroma učinkovito prenesti v drugo enoto, ker se le-ti med seboj precej razlikujeta. Prav tako naletimo na problem, ko bi želeli relocirati eno enoto na drug kraj, kjer pa že vsebovano znanje morda ne bo ustrezalo novemu okolju.

Člani so edina komponenta organizacije, ki so sposobni prenašati tako eksplicitno kot tacitno znanje ter oboje prilagoditi in spremeniti glede na kontekst. Orodja oziroma tehnologije so na drugi strani sposobne prenesti samo kodificirano znanje, ki ga že vsebujejo, vendar so kljub temu učinkovite pri prenosu znanja znotraj organizacije. Problem predstavlja zgolj dejstvo, da znanje, ki je vsebovano v tehnologijah hitreje pronica izven organizacije in nato h konkurenci. Znanje, ki ga posedujejo člani torej ljudje v organizaciji, težko pronica izven podjetja saj ima to lastnost, da ga je težko kopirati in še težje prenašati (Argote in Ingram 2000)

3.4 FAKTORJI, KI VPLIVAJO NA PRETOK ZNANJA

Za podjetje je pomembno, da ohranja visoko raven kulture in spodbuja dobre odnose med člani, če želi da bo znanje nemoteno krožilo med enotami. Dejstva, ki lahko ogrozijo uspešen pretok so nezanesljivost vira, prejemnikova nesposobnost absorbiranja novega znanja, dvoumnost in nejasnost znanja, nemotivacija članov. Narava socialnih

vezi na drugi strani vpliva na lastnosti znanja, ki se pretaka med enotami. Hansen (v Argote in Ingram 2000) je odkril, da šibke socialne vezi pospešujejo iskanje znanja in s tem pripomorejo k hitrejšemu zaključevanju projektov, vendar le v primeru, če gre za nekompleksno in kodificirano znanje. Pri nekodificiranem znanju (tacitnem) so se močne socialne vezi izkazale za bolj učinkovite.

Pretok znanja pa nima nujno pozitivnih posledic. Če se prenaša znanje, ki ni primerno kontekstu sprejemne enote, se bodo pokazali negativni učinki na delovno uspešnost. Takšnemu učinku se izognemo, če poleg tehnologije in nalog v drugo enoto prenesemo tudi ljudi, ki so preneseno znanje v tehnologijah in nalogah najboljše sposobni prilagoditi novemu okolju. V kolikor to ni vedno možno, se pozornost prenese na uspešno socializacijo in usposabljanje, ki spreminjajo ljudi in vplivajo na pozitiven pretok znanja (Argote in Ingram 2000).

3.5 RAZMERJE MED TEHNOLOGIJAMI IN LJUDMI

Kroženje znanja je v organizaciji močno pod vplivom odnosov, ki jih ustvarjajo ljudje med seboj. Boljši kot so odnosi, lažje prihaja do sproščenih pogovorov in večja je verjetnost deljenja znanja. Medtem, ko je eksplicitno znanje možno učinkovito zajeti v podatkovnih bazah ali raznih elektronskih in papirnatih dokumentih, je tacitno znanje tisto, ki je največ vredno in se najlažje prenaša preko osebnih stikov. Kot je že bilo omenjeno, morajo podjetja za učinkovito izrabo znanja in večjo konkurenčnost najti pravo razmerje med tehnologijo in usmerjenostjo na ljudi.

Eno brez drugega ne gre. Tehnologije lahko vsebujejo zgolj informacije, ljudje pa so tisti, ki jim dodajo pomen in jih spremenijo v znanje na podlagi lastnega spoznavnega sistema. Učinkovitost tehnologije pri prenosu znanja pa je zato v veliki meri odvisna od tega, kako ustreza posameznikovemu spoznavnemu sistemu (Albino 2004).

3.6 CILJI PRETOKA ZNANJA IN VLOGA SPOZNAVNEGA SISTEMA

V podjetju se je potrebno vseskozi truditi, da je pretok znanja kar se da neoviran in da je končni rezultat vedno pozitiven. Glavna cilja, ki ju ob tem želimo doseči sta *usposobljenost* in *kreativnost*. O usposobljenosti govorimo takrat, ko je prejemnik znanja sposoben ponoviti oziroma osvojiti določene veščine, ki mu jih prenese vir znanja. Najlažje se to izvede v stabilnih okoljih, kjer prevladujejo rutinske naloge in so rešitve za različne probleme že dane. Prenos znanja je v tem primeru usmerjen na usposabljanje ljudi za uporabo teh rešitev. Kreativnost se, ravno nasprotno, nanaša na situacije, kjer rešitev ne poznamo vnaprej in želimo s prenosom nekega znanja pri prejemniku stimulirati nove ideje, predloge in s tem priti do ustreznih rešitev problemov (Albino 2004).

Na poti do cilja se vedno srečujemo z različnimi ovirami, kar pa v primeru prenosa znanja pomeni, da nam lahko že manjši nesporazumi med ljudmi spremenijo končni rezultat. V literaturi se na osebnostne lastnosti ne opirajo v večji meri, velik pomen pa pripisujejo spoznavnemu sistemu posameznika. Vir in prejemnik lahko imata enak spoznavni sistem ali pa ne, vsekakor pa je to pomembno, saj se znanje oziroma neka informacija pri človeku z drugačnim spoznavnim sistemom tudi drugače interpretira.

3.6.1 Odnos med virom in prejemnikom znanja

Vzemimo primer, ko se nek delavec odpravi k drugemu in želi od njega pridobiti neko informacijo oziroma potrebuje pomoč. Delavec1 postavi vprašanje oziroma razloži situacijo v kateri se je znašel. Delavec2 odgovori glede na svoje lastno znanje in morda poda ideje za rešitve. S tem se pri delavcu1 sproži proces asimilacije novih idej, vendar pa se znanje, ki ga želi, še ni oblikovalo. Delavec1 mora nato želeno znanje sam sestaviti s tem, da kombinira informacije delavca2 in svoje lastno znanje. Enostavno rečeno, delavec1 daje smisel tistemu, kar je slišal.

Na takšen način se seveda znanje pretaka med ljudmi, hkrati pa se ustvarja mreža odnosov. Ta je odvisna od znanja vira in znanja prejemnika. Čeprav delavec poišče pomoč pri nekemu drugemu, pa ni nujno da bo prenos znanja uspešen, saj lahko

ugotovi, da ima sam premalo znanja, da bi razumel ideje drugega. Pomanjkanje zmožnosti absorpcije je zato za podjetje velika ovira. Če je delavec sposoben razumeti drugega potem je za večjo učinkovitost pomembno tudi to, da pride do širšega pogovora in ne samo vprašanja in odgovora (Dixon 2002).

3.6.2 Podobna ali enaka spoznavna sistema

Spoznavni sistemi, ki so si med seboj podobni so tudi naravno združljivi saj informacije interpretirajo na enak način, kar se kaže v enakem obnašanju ljudi. Kadar je naš cilj zgolj usposobiti ljudi potem je nujno, da sta spoznavna sistema vira in prejemnika podobna, če želimo doseči kar najboljše rezultate. Usposabljanje namreč predvideva ponovitev nekih veščin oziroma enako obnašanje v določenih situacijah, kar pa najhitreje dosežemo, kadar sta si vir in prejemnik podobna in iste informacije interpretirata na enak način.

Prostora za kreativnost tukaj skorajda ni, saj le-ta zahteva generiranje novega, različnega znanja, ki pa ga lahko dosežemo le kadar prejemnik informacijo interpretira drugače. Če želimo kljub vsemu doseči neko kreativnost, potem je potrebno spremeniti kulturo posameznika in s tem njegovo interpretacijo narediti nezdružljivo z ostalimi. Ena izmed strategij je t.i. brainstorming, s katero stimuliramo različna mišljenja v drugače precej homogenih skupinah. S pomočjo tehnologije lahko izberemo način posredovanja neke informacije ljudem in jo različnim ljudem posredujemo različno (Albino 2004).

3.6.3 Različna spoznavna sistema

Na različne spoznavne sisteme naletimo takrat, kadar prejemnika ne poznamo in ne vemo na kakšen način razmišlja. To se dogaja predvsem takrat, ko npr. predavamo večji skupini ljudi, ki morda niso zaposleni v našem podjetju in jih niti ne poznamo. Podobno se dogaja, kadar zaposlimo novega sodelavca in nismo sigurni ali bo hitro dojemal stvari in če bo znanje, ki mu bo posredovano dojemal drugače kot bi moral. Če ga želimo usposobiti za neko delo in ob tem pričakujemo, da ga bo opravljal tako kot ga opravlja tisti, ki je zadolžen za prenos tega znanja npr. mentor, je znanje potrebno

kodificirati na način, da lahko krotimo njegovo interpretacijo. Tako se lahko izognemo morebitnim razlikam in napačni interpretaciji.

Tehnologija nam je lahko v veliko pomoč, saj lahko v organizacijah, ki so razvejane na veliko dislociranih enot uporabimo t.i. povezane baze podatkov, kot je na primer intranet. Informacije so v bazah organizirane in prikazane na več načinov ter dostopne vsem zaposlenim (Albino 2004). V kolikor usposabljanje ni naš primarni cilj in želimo od novega sodelavca predvsem nove, sveže ideje, potem mu je potrebno zgolj prenesti neke informacije ali znanje in mu pustiti, da jih interpretira po svoje in morda spremeni nekatere ustaljene prakse. Na ta način lahko pridemo do novih rešitev ter konkurenčne prednosti.

4. KADROVSKI MENEDŽMENT IN NJEGOV VPLIV NA UPRAVLJANJE ZNANJA

Odnos med obema sistemoma je precej kompleksen in v veliki meri odvisen od kulture podjetja ter vpletenosti sistemov v strateške procese. Manjša podjetja združujejo veliko funkcij v eni osebi ter nimajo jasno postavljenih ločnic med enim in drugim sistemom. Ker takšna podjetja zaposlujejo le malo zaposlenih je tudi pretok znanja med njimi lažji in ne potrebuje posebne spodbude. Večja podjetja pa zaradi razdrobljenosti in večjih kapacitet nujno potrebujejo učinkovito organizacijo sistemov in sposobne ljudi, ki bodo s pomočjo dobrih odločitev in spodbud, znali združiti tisto, kar je potrebno za dobro delujočo organizacijo.

4.1 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI IN KADROVSKI MENEDŽMENT

Upravljanje s človeškimi viri je v večjih podjetjih ločeno kot posebna funkcija, ki združuje politike, prakse in vse kar vpliva na obnašanje, učinkovitost in delo zaposlenih. Na tej točki nekateri avtorji opozarjajo, da obstaja ločnica med t.i. kadrovskim menedžmentom (personell management) in upravljanjem s človeškimi viri (human resource management). Kadrovski menedžment zajema delovno silo v podjetju in vključuje iskanje ter usposabljanje kadrov, plačno politiko in zadovoljevanje potreb

zaposlenih. Upravljanje s človeški viri, na drugi strani, vključuje splošne človeške vire in ne nujno zaposlenih, ter se naslanja bolj na stran povpraševanja kot ponudbe. Gre zgolj za splošno aktivnost, ki je prežeta z interesi menedžmenta (Torrington in Hall v Edvardsson 2003).

Ne glede na podobnosti ali razlike med obema terminoma je glavna funkcija obeh oblikovati zaposlene glede na poslovno strategijo, izbrati in zaposliti ljudi, usposablјati osebe, ocenjevati njihovo delo, jih nagraditi in oblikovati kulturo učenja.

4.2 VLOGA TACITNEGA IN EKSPPLICITNEGA ZNANJA

Temeljna značilnost znanja je ta, da ga ni mogoče izrabiti ne glede na to kolikokrat ga uporabimo. To preprosto pomeni, da bolj kot ga uporabljamo več ga je. Eksplicitno znanje je na voljo vsakomur, vendar ga dva človeka nikoli ne moreta uporabiti na enak način, četudi imata enaka spoznavna sistema. Različna uporaba eksplicitnega znanja tako sproti ustvarja dodatne nianse, ki se lahko kasneje oblikujejo v popolnoma novo znanje. Razlog tega ustvarjanja tiči v tem, da vsakdo poseduje tudi tacitno znanje, ki je rezultat izkušenj in osebnostnih lastnosti. Različne izkušnje pa omogočajo, da se vsakdo drugače spopade z informacijami, ki so mu na voljo.

Za organizacijo to pomeni, da znanje, ki ga ima, ne predstavlja homogene mase, čeprav vsaka posamezna enota deluje pod enakimi pravili. Znotraj podjetja je možno najti otoke specializiranega znanja, ki ga posedujejo posamezne enote. Kadarkoli kakšna enota pride do neke nove rešitve ali s pomočjo zaposlenih razvije novo znanje, je pomembno, da le-to doseže celotno organizacijo (Augier in Vendelø 1999).

Kot je že bilo omenjeno v prejšnjih poglavjih je eksplicitno znanje lažje prenosljivo od tacitnega, zato je potrebno večjo skrb nameniti ravno slednji obliki. Sternberg (v Smith 2001) je tacitno znanje razdelil na dve skupini in sicer loči med tehničnim tacitnim znanjem in kognitivnim ali spoznavnim tacitnim znanjem. Prvo se pokaže, kadar ljudje osvojijo specifično znanje nekega področja ali uporabijo veščine, ki so jih razvili mojstri obrtniki. Drugo pa vključuje skrite umske modele in zaznavanja, tako zakoreninjena, da so mišljena kot samoumevna.

Zmožnost zajeti in upravljati s tacitnim znanjem je po mnenju Sternberga (v Smith 2001) znak velikega uspeha. Neprecenljivi človeški viri in viri znanja bodo izgubljeni, če upravljali ne bodo podpirali zbiranje, razvrščanje, spreminjanje, beleženje in deljenje znanja. Veliko tacitnega znanja se namreč izgubi preko t.i. outsourcinga, odpuščanja, združevanja in prenehanja organizacije. Če upoštevamo podatek, da je 90% znanja organizacije shranjenega v glavah ljudi, potem takšni ukrepi močno ohromijo delovanje podjetja in zmanjšajo konkurenčno prednost. Zaposleni, ki odidejo, s seboj vzamejo veščine in znanje, tisti, ki pa ostanejo pa morda dobijo nove zadolžitve in nikoli ne uporabijo že pridobljenega znanja (Smith 2001).

Kadrovski menedžment igra pri tem veliko vlogo, saj so zaposleni njegova skrb in kadrovska služba je tista, ki mora v prvi vrsti poskrbeti, da pri ljudeh vzbudi željo po deljenju znanja z drugimi. Če je funkcija upravljanja s človeškimi viri aktivno vključena v oblikovanje strategij podjetja, potem ima možnost velikega vpliva na kulturo in samo okolje zaposlenih. Na ta način lažje sodeluje tudi z IT področjem in s tem pripomore k učinkovitemu ravnotežju med vlaganjem v tehnologijo in v ljudi.

4.3 SPODBUJANJE DELJENJA ZNANJA

Če želimo doseči, da bo znanje učinkovito in nemoteno krožilo med zaposlenimi, jih je potrebno spodbujati k temu, da tisto kar znajo in obvladajo, delijo tudi z drugimi. V mnogih podjetjih, kjer kultura temelji na tekmovanju, je takšno odprtost težko doseči. Zaposleni se namreč bojijo za svoje položaje in želijo svoje znanje obdržati zase. Takšna kultura nikakor ni zdrava saj dolgoročno vodi v izgubljanje dragocenega časa, pomanjkanje idej in slabe odnose. Če znanje nima možnosti krožiti, potem s tem ogrožamo stabilnost organizacije in izgubljam konkurenčno prednost. Izumljanje tople vode je v tem primeru nekaj vsakdanjega.

Kadrovska služba oziroma oddelek za človeške vire ima največ podatkov o vseh zaposlenih in nadzor nad plačami ter razvojem posameznikov. S pomočjo podatkov o tem, kaj nekdo zna lahko posameznike izkoristi na način, da svoje znanje čim bolj uporabijo in ga tako bolje izpostavijo pred drugimi. Vsakdo namreč razpolaga z

določeno mero tacitnega znanja, ki je lahko precej koristno tudi komu drugemu pri opravljanju kakšne druge naloge.

Kadrovski menedžment s svojimi prijemi sodeluje pri štirih korakih uspešnega prenosa znanja (povzeto po Nonaka v Stover 2004):

- sprememba tacitnega znanja v tacitno (imenovano tudi »socializacija«, ki se zgodi pri vajeništvu, mentorstvu, kjer je značilno učenje s pomočjo prakse. Tacitno znanje se tukaj prenese drugi osebi vendar tudi ostane tacitno)
- sprememba tacitnega znanja v eksplicitno (imenovano »eksternalizacija«; tacitno znanje, ki se zapiše trajno ali delno trajno in se eksternalizira preko zgodb, pripovedk, multimedijskih predstavitev, elektronskih sporočil)
- sprememba eksplicitnega znanja v eksplicitno (imenovano »kombinacija«; računalniška baza je primer, kjer se zapisuje neko že znano znanje in takšno tudi ostane oziroma se kombinira različne koščke že napisanega znanja v novo obliko, npr. pisanje finančnega poročila)
- sprememba eksplicitnega v tacitno znanje (imenovano »internalizacija« ali ponotranjenje, ki se zgodi preko aktivnega sodelovanja zaposlenih. Vsakdo s pomočjo svojega tacitnega znanja na različen način obravnava podano eksplicitno znanje in tako kreira novo tacitno)

Največji izziv za podjetje je vsekakor sprememba tacitnega znanja v eksplicitno. Ena izmed metod, kjer se zbirajo ideje in se sprošča veliko neizraženega znanja je timsko delo. Mnogo avtorjev, ki se ukvarjajo s preučevanjem kadrovskega menedžmenta vse bolj v ospredje potiska idejo timov. Danes ni več zaželeno, da so ljudje individualisti in se držijo zase ampak se spodbuja delo v skupinah, kjer lahko nastanejo učinkovite rešitve hkrati pa se krepijo odnosi med zaposlenimi.

Baumard (v Stover 2004) je opozoril, da lahko s kodificiranjem eksplicitnega znanja, ki je nastalo iz tacitnega, organizacije tvegajo zmanjšanje vloge socializacije, kar bi se pokazalo kot pretirano zanašanje na rigidno strukturo in formalizirano znanje. S tem bi se lahko uničila kreativnost, Baumard pa to imenuje »taylorizacija znanja«. Ker je kodificirano znanje lažje prenašati in je na voljo vsem se s tem izgubi tudi možnost razlikovanja med zaposlenimi. Če se želimo izogniti temu, je potrebno najti pravšnjo

mero med tem katero tacitno znanje se spleča spremeniti v eksplicitno in katero naj ostane še vedno v lasti posameznika.

4.3.1 Moč tima

Že dolgo je znano da »več glav več ve« in se je v praksi že večkrat izkazalo kot učinkovito pri reševanju problemov. Kadar vsak posameznik zase rešuje nek problem je omejen z lastnim znanjem in lastnimi predstavami, kar mu onemogoča videti problem še iz drugega zornega kota. Ko se skupaj zbere več ljudi, ima vsakdo izmed njih možnost povedati svoje mnenje in s tem podati drugačno mišljenje. Rešitev, ki je rezultat neke skupinske diskusije, je skupek različnih znanj, ki se tako pretvori v novo znanje. Skupinsko reševanje problemov je tako ena izmed oblik pretvorbe tacitnega znanja v novo tacitno znanje. V organizaciji je torej pomembno, da se spodbuja timsko delo in da se zaposleni počutijo sproščeno ob interakciji z drugimi.

Manuel III. (2003) poudarja, da je dobro spodbujati oblikovanje skupin, kjer člani prihajajo iz različnih področij in imajo različne funkcije. Takšne skupine povežejo ljudi z različnimi talenti in spodbujajo mišljenje izven kalupa. Na ta način je možno združiti oddelek za informacijsko tehnologijo in kadrovski oddelek, saj se lahko medsebojno posvetujeta o načinih deljenja znanja in tehnološke podpore.

4.3.2 Ustvarjanje nove kulture

Ustvarjanje kulture učenja in s tem spodbujanje zaposlenih naj delijo svoje znanje z drugimi, je precej težka naloga, še posebej v podjetjih, ki so starejša, večja in pod vplivom prejšnjega sistema. Ker so na vodilnih mestih še vedno starejši ljudje, je lahko njihova miselnost precejšnja ovira pri uveljavljanju novih idej. Totsch (2003) je tako opredelila štiri korake pri uspešnem ustvarjanju nove kulture.

Sprememba vzorcev mišljenja

Podjetje mora najprej sprejeti idejo o kulturi, ki opredeljuje znanje kot nekaj izjemno pomembnega. Ker so ljudje tisti, ki jo ustvarjajo, je takšno idejo potrebno najprej razširiti do vseh zaposlenih. To seveda zahteva veliko spremembo, ki pa jo je potrebno obvladati in speljati do uspešnega zaključka.

Upravljanje s spremembo

Kadar organizacija izpeljuje ene in iste naloge znova in znova, se dokaj hitro sooči z odporom do sprememb. Pri ljudeh je tako potrebno doseči zavedanje koncepta deljenja znanja in ga preko komunikacije in usposabljanja pripeljati do sprejetja. Ker vsaka sprememba vpliva na posameznikove kompetence, samozavest, kontrolo in splošno počutje, mora podjetje vseskozi nadzorovati celoten proces, da zmanjša njegove negativne učinke. Ljudem je potrebno pojasniti zakaj so spremembe potrebne, kaj bodo prinesle, katere veščine bo potrebno spremeniti in kaj bo od tega imel vsak posameznik.

Znanje je moč

Vse prevečkrat se znanje dojema kot vir moči, ki vodi do vodstva in avtoritete in se ljubosumno čuva. Takšno dojemanje je potrebno spremeniti in zaposlenim pokazati, da je znanje moč, ki je porazdeljena med vse. Tradicionalno vodstvo namreč pričakuje, da bodo zaposleni zadovoljili potrebe vrhovnih upravljavcev. Ta koncept se močno spreminja, saj se od upravljavcev vedno bolj pričakuje, da služijo potrebam po znanju zaposlenih, če želijo povečati učinkovitost. Bolj kot znanje prodira v organizacijo, bolj se mora menedžment naučiti zaupati zaposlenim, da sodelujejo tudi kot inovatorji in nosilci idej. Ob tem je potrebno določiti katero znanje potrebujemo in zakaj, kakšen je namen deljenja znanja in kako bomo merili rezultate ter določiti obseg vsega kar želimo delati.

Lestev uspeha

Podjetja, kjer je dejavnost deljenja znanja minimalna, bodo hitro ugotovila, da se večina znanja skriva v glavah zaposlenih in ne v bazi organizacije ali na papirjih. Večina

eksplicitnega znanja je zato po vsej verjetnosti že zastarela. Na tej točki je podjetje na dnu lestve in vsako spoznanje in dejanje v smeri deljenja znanja je korak višje. Največjo vlogo pri tem igrajo ravno znanjski menedžerji, saj le ti lahko spodbujajo in prispevajo k lažjemu sprejemanju nove kulture. K uspehu pripomorejo tudi skupno planiranje in timsko delo, kadrovski menedžment pa ima moč, da primerno oblikuje sistem nagrajevanja in sodeluje pri sestavljanju skupin.

4.3.3 Poslovne direktive

Katero znanje (tacitno ali eksplicitno) je za organizacijo najbolj pomembno določa njena usmeritev. V kolikor podjetje ponuja t.i. enkratne rešitve za svoje stranke, se mora osredotočiti predvsem na izkoriščanje tacitnega znanja in s tem na zaposlovanje strokovnjakov. Kadar pa podjetje ponuja stalne rešitve, pa je zanj najboljše vlaganje v eksplicitno znanje, predvsem v informacijsko tehnologijo in manj v ljudi. Idealno razmerje vlaganja je 80:20, kjer gre večji delež v prid tistemu znanju, ki ga organizacija najbolj potrebuje. Oddelek za človeške vire, ki je v splošnem najbolj pristojen za odkrivanje tacitnega znanja, ima toliko večjo vlogo, kadar gre za usmeritev podjetja v enkratne rešitve (Soliman in Spooner 2000).

4.3.4 Vpeljava know-how strategije

Vloga kadrovskega oddelka je ključna za uspeh te strategije, saj sodeluje z zaposlenimi in izkorišča ter vpreže njihovo znanje v vse procese organizacije. Soliman in Spooner (2000) sta opredelila sedem ključnih korakov pri vpeljavi know-how strategije in sicer:

- osredotočanje na to, kar mora organizacija vedeti (usmerjenost v znanje)
- poskrbeti za to, da pomembno znanje postane vidno (vidnost znanja)
- se osredotočiti na vsebino znanja (definiranost znanja)
- sprejeti znanje tudi od kupcev, dobaviteljev in konkurence (iskanje znanja)
- zaposlene podučiti o pomembnosti deljenja znanja (kultura znanja)
- meriti rezultate vpeljave programov upravljanja z znanjem (ocenjevanje znanja)
- nagrajevati zaposlene, ki svojo strokovnost in inteligenco delijo z drugimi (pokazati znanje na zgledu)

4.3.5 Ustvarjanje podpore med zaposlenimi

Oddelek za upravljanje s človeškimi viri pomembno vpliva na sprejemanje znanja kot vrednote in s tem na učinkovito upravljanje z njim. Soliman in Sooner (2000) sta na tem področju navedla sedem pomembnih nalog, ki omogočajo prenos znanja:

- socialna srečanja zaposlenih
- ureditev prostorov za srečevanja
- zaupanje med zaposlenimi
- kulturna in jezikovna raznolikost (več znanja tujih jezikov omogoča pridobivanje informacij z globalnih trgov)
- pravočasnost (časovna uskladitev na področju upravljanja z znanjem je pomembna za njegov uspeh)
- učenje in rokovanje z napakami (spodbujanje kulture odprtosti in iskanja pomoči ter s tem odpravljanje strahu pred kaznovanjem)
- vpletenost višjih menedžerjev in njihova podpora (vpletenost povzroča dodatno motivacijo za deljenje znanja)

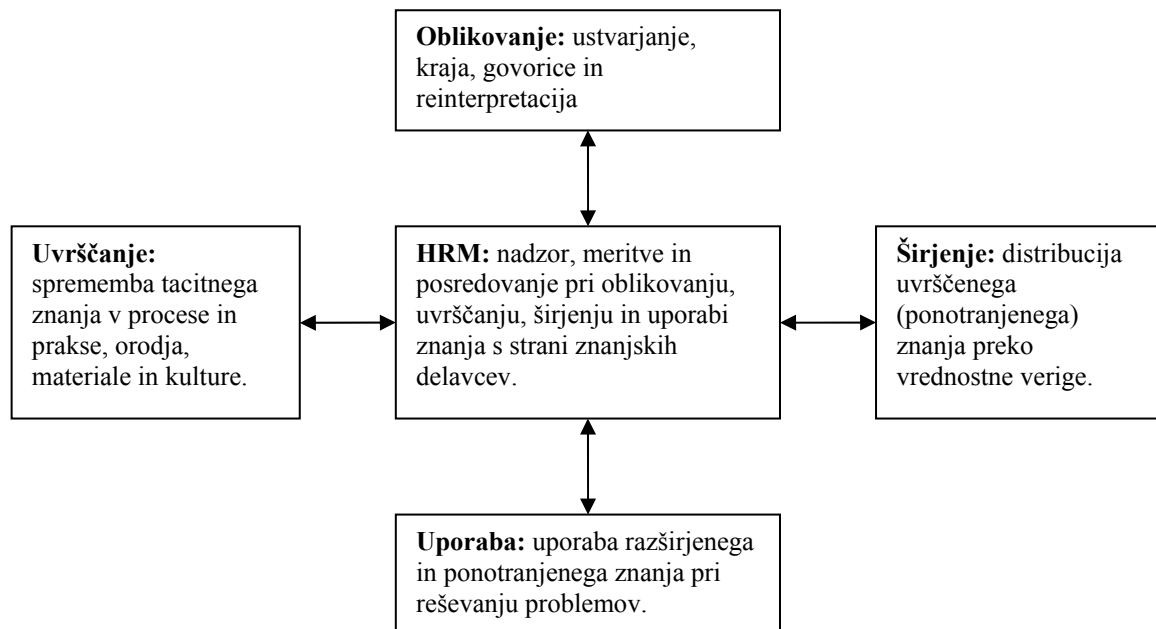
Poleg zgoraj naštetih strategij za lažji prenos znanja med zaposlenimi je pomembno tudi uvajanje modernih tehnologij (internet, mobilni telefoni, intranet,...) ter oblikovanje posebnih skupin, katerih naloga je izboljšanje učinkovitosti podjetja in uspešnosti programov upravljanja z znanjem. V kolikor se takšne skupine ne da oblikovati se lahko namesto tega določi glavni vodja na področju upravljanja z znanjem, naloga kadrovskega managementa pa je, da oblikuje njegove naloge in izbere najboljšo osebo za takšen položaj.

4.3.6 Kartografija (zemljevid) znanja

Uspešnost upravljanja z znanjem je v veliki meri odvisna tudi od zmožnosti razumevanja celotne infrastrukture, ki obdaja ta proces. Pri tem gre za poglobljeno razumevanje kulturne, organizacijske in tehnične infrastrukture podjetja. V tem okviru je potrebno znanje kartografirati t.j. ga kategorizirati in organizirati. Ključno vlogo pri tem igra oblikovanje, uvrščanje, širjenje in uporaba znanja. Clarke in Staunton (v

Soliman in Spooner 2000) sta v ta namen predstavila model teh štirih ključnih konceptov pri katerih glavno vlogo igra HRM oddelek (glej Slika 4.3.6.1).

Slika 4.3.6.1: Model vloge HRM oddelka pri oblikovanju, uvrščanju, širjenju in uporabi znanja.



Vir: Prirejeno po Soliman in Spooner 2000.

K oblikovanju znanja veliko prispeva tudi rekrutiranje in usposabljanje zaposlenih, hkrati pa je pomembno, da pri zaposlenih razvijemo lojalnost do podjetja in s tem čim dlje zadržimo pomembno znanje. Metod kako zadržati delavce je veliko, najpomembnejše pa je, da učinkovito oblikujemo sistem nagrajevanja (Koch 2003).

Zemljevid znanja je podlaga s katero se opredeli trenutna znanja in potrebna znanja zaposlenih, ki so potrebna za načrtovanje nadaljnjega razvoja posameznika oz. oddelka ali podjetja. Takšna podlaga je med drugim koristna za podjetje, da zelo preprosto organizira izobraževanje, učinkovito in uravnoteženo sestavlja projektne skupine in hkrati odkriva nove talente v podjetju (Vasić 2004). Zemljevid znanja pa ima poleg prednosti tudi svoje slabosti kot prikazuje spodnja tabela 4.3.6.2 na naslednji strani.

Tabela 4.3.6.2: Prednosti in slabosti zemljevida znanja

PREDNOSTI	SLABOSTI
Boljši pregled nad znanjem in njihovimi nosilci	Tveganje, da zemljevid znanja pride v napačne roke (npr. konkurenca, head hunterji)
Opazljive vrzeli v znanju in potrebe po razvoju	Možne napačne interpretacije
Prepoznavni nosilci znanja in njihov sistematičen razvoj	Preobremenitev posameznikov, ki je na zemljevidu označen za eksperta
Pomoč pri prepoznavanju kompetenc in posledično sestavljanje projektnih timov	Stroški priprave in vzdrževanja zemljevida znanja
Marketinški vidiki – predstavitev kompetenc podjetja tretjim osebam (npr. inštituti, univerze)	Težave pri prikazovanju znanja iz različnih dinamičnih perspektiv

Vir: Vasić 2004.

4.4 RAZŠIRJANJE EKPLICITNEGA IN TACITNEGA ZNANJA

Za organizacijo je pomembno, da vidi znanje kot strateško prednost, ki ji omogoča boljše pogoje na trgu. Znanje, ki je vidno in zapisano je lažje posnemati kakor znanje, ki se nahaja zgolj v glavah ljudi. Tacitno znanje je za tekmece nevidno, zato ga ne morejo razumeti niti uporabiti. Vendar pa nastane problem, kadar je takšen medorganizacijski prenos težaven, saj s tem otežimo tudi prenos znotraj podjetja. Postavi se vprašanje, kako naj kadrovska dejavnost in organizacijska oblika prispevata k vzdrževanju ravnotežja med tacitnim in eksplicitnim znanjem, da je omogočen lažji prenos znotraj podjetja in težji med podjetji.

Podjetje je potrebno definirati kot neke vrste ogromno zalogo znanja in vse zaposlene smatrati kot »možgane organizacije«. S pravilno izbiro zaposlenih lahko zagotovimo široko in poglobljeno znanje, z usposabljanjem to znanje še bolj poglobimo, hkrati pa razvijemo specifične kompetence ter razvijemo t.i. raziskovalno/izkoriščevalno dimenzijo znanja¹. Ocenjevanje zaposlenih se mora osredotočiti predvsem na otipljive rezultate in definirati kako pomembno so kompetence delavcev izkoriščene. Poleg merjenja rezultatov pa je potrebno meriti tudi metode dela tistih, ki so najučinkovitejši (Narasimha 2000).

¹ Raziskovalno znanje je sestavljeno iz rutin, ki jih je organizacija razvila za pospeševanje razvoja novih procesov ali produktov. Uporablja se pri iskanju, odkrivanju in raziskovanju. Izkoriščevalno znanje pa se osredotoča na učne rutine, ki izboljšajo že obstoječe tehnološko znanje o procesih ali produktih (March v Narasimha, 2000).

4.4.1 Razširjanje eksplicitnega znanja

Eksplicitno znanje je lažje prenašati saj je zapisano in dostopno vsem. Poleg tega, da ga najdemo v različnih priročnikih in bazah obstaja še nekaj metod, ki jih lahko uporabimo za lažjo difuzijo in zajemanje izraženega znanja. Takšne metode so dandanes za podjetja zelo pomembne saj v primeru odpuščanja ali prostovoljnega odhoda zaposlenih izgubimo veliko količino kritičnih informacij. Različne oblike tehnoloških pristopov (elektronska pošta, intranet, itd.) ter pedagoških prijemov (mentorstvo, interno izobraževanje, konference, »coaching«, itd.) so načini, ki omogočajo lažji pretok znanja.

Včasih je bilo večino znanja zabeleženega na papirju in v glavah ljudi. Na žalost pa ima papir omejen dostop in ga je težko nadgrajevati. Podjetja se tako danes usmerjajo predvsem na podatkovna in znanjska skladišča ter baze, da bi izboljšala dostopnost, nadgradnjo in sposobnost arhiviranja. Najbolj učinkovita metoda shranjevanja in posredovanja izraženega znanja pa je vsekakor intranet (O'Leary 1998).

Intranet

Intranet je najbolj razširjena oblika posredovanja in shranjevanja različnih podatkov, ki zadevajo zgolj posamezno podjetje. Je informacijski sistem, namenjen le zaposlenim v podjetju ter je izveden s pomočjo spletnega strežnika in spletnega brskalnika. Deluje na enak način kakor internet, vendar je za dostop potrebno geslo in uporabniško ime. Podjetje le-to dodeli vsakemu posamezniku, ki mu je omogočena pravica za upravljanje ali zgolj uporabo podatkov na intranetu. Obseg storitev je odvisen od podjetja samega, vendar pa je za večjo učinkovitost ta sistem potrebno razviti čimbolj raznoliko. Običajno vključuje podatke o zaposlenih, njihove telefonske številke, politiko kadrovanja, podatke o organizaciji. Nudi tudi dostop do zapisnikov sestankov, različne dokumentacije ter arhiva.

Za spodbujanje deljenja znanja je pomembno, da je intranet zastavljen interaktivno. To pomeni, da zaposleni skupno oblikujejo vsebino, sodelujejo pri izvajanju projektov ter se udeležujejo t.i. računalniških sestankov. Takšno upravljanje z znanjem združuje tri ključne med seboj kompleksno povezane procese in sicer organizacijsko učenje, upravljanje z informacijami ter informacijsko tehnologijo. Kadrovske oddelke je ključen

pri spodbujanju pridobivanja, upravljanja in prenosa znanja znotraj organizacije. Oddelek za informacijsko tehnologijo v celoti skrbi za orodja, ki omogočajo pretok ter deljenje znanja. Upravljanje z informacijami pa vključuje organizacijo in dostop do informacij v računalniških programih, bazah in arhivih (Stoddart 2001).

Intranet se je razvil najprej v vsakem posameznem oddelku, kjer je bilo potrebno upravljati z večjim številom informacij. Sčasoma so se ta manjša omrežja povezala v eno, upravljanje pa je ostalo decentralizirano. Vsak oddelek lahko tako skrbi za vsebino svojega dela, medtem ko imajo dostop skoraj vsi zaposleni v podjetju. Oddelek za informacijsko tehnologijo je ob tem odgovoren le za tehnične vidike. Kljub vsemu je potrebno skrbeti za praktičnost in razumljivost vsebine. Podatki morajo biti točni ter ažurni, zaposlenim pa moramo omogočiti, da lahko sporočajo morebitne predloge za izboljšavo (Stoddart 2001).

4.4.2 Razširjanje tacitnega znanja

Veliko raziskovalcev si je enotnih, ko gre za pomembnost širjenja tacitnega znanja. Njihove ugotovitve sta Selamat in Choudrie (2004) strnila v štiri glavne naloge:

- za učinkovito uporabo eksplicitnega znanja je nujno potrebno tudi tacitno
- z uporabo tacitnega znanja izboljšamo učinkovitost sprejemanja odločitev, odnos do strank ali proizvodnjo produktov
- z uporabo tacitnega znanja preprečimo izumljanje tople vode, ki je pogost pojav kadar nekdo od zaposlenih zapusti podjetje
- kodirana informacija (podatek) je neuporabna brez souporabe tacitnega znanja

Kadar dojemamo tacitno znanje kot individualno in pridobljeno zgolj preko lastnih izkušenj, potem bo difuzija nemogoča. S pozitivnim pristopom je mogoče ljudi pripraviti do tega, da se bolje zavedajo tega kar znajo in kaj lahko delijo z drugimi. Največjo oviro pri prenosu predstavlja predvsem **percepcija** znanja in sam **jezik**. Percepcija je vezana na nezmožnost dojemanja obsega znanja, ki ga neka oseba ima. Ljudje se pogosto sploh ne zavedamo koliko znanja nosimo v sebi, ker je večina tega tako ponotranjena in ga dojemamo za samoumevnega. Mnogi strokovnjaki so eksperti

na svojem področju vendar so tudi to strokovno znanje tako ponotranjili, da je v večini postalo tacitno in tako težje izraženo. Problem jezika pa leži v dejstvu, da tacitnega znanja ne izražamo v verbalni obliki in se soočamo s problemom kadar moramo izraziti nekaj kar je popolnoma samoumevno (Haldin-Herrgard 2000).

Čas prav tako pomembno prispeva k internalizaciji novega znanja, vendar pa je nemogoče novo znanje osvojiti v kratkem roku. Že zaposleni so preobremenjeni s svojimi nalogami in težko namenijo veliko časa učenju na novo zaposlenih, zato se tacitno znanje pri novincih počasi ustvarja preko procesa socializacije. Četrty problem pri difuziji tacitnega znanja predstavlja sama **vrednost** znanja. Intuicija in različne oblike praks niso vedno zaželeni pri sklepanju odločitev v dobro podjetja. Tako kot se znotraj organizacije širijo cenjene prakse, se na drugi strani širijo tudi različne slabe navade in neprimerno vedenje, ki pa jih je težko ustaviti, ko so enkrat že internalizirane. Peti problem predstavlja **oddaljenost** med zaposlenimi. Za učinkovito difuzijo znanja je potrebna t.i. face-to-face interakcija, kar pa pri podjetjih, ki se pospešeno širijo po svetu, predstavlja prej izjemo kot pravilo (Haldin-Herrgard 2000).

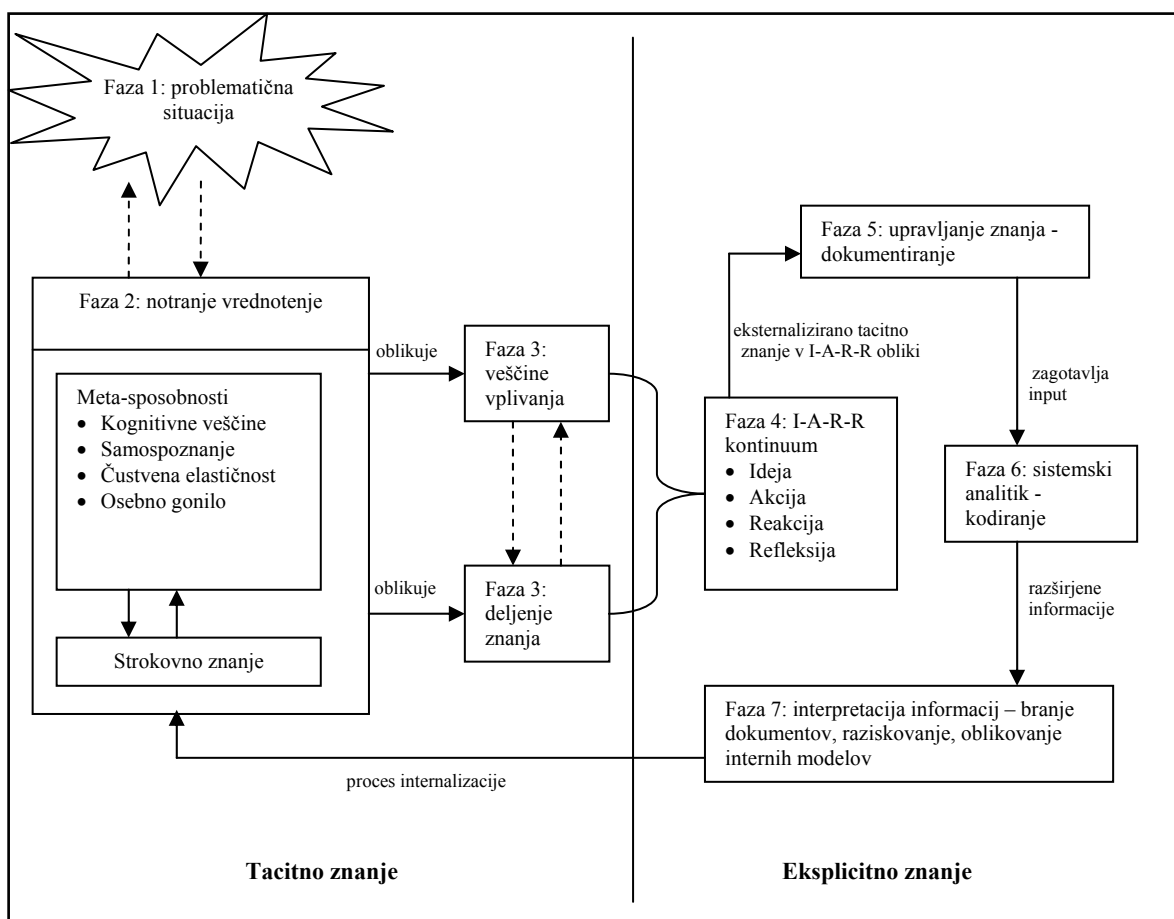
Eksternalizacija neizraženega znanja je odvisna od sposobnosti posameznika, da čimbolj izkoristi in izrazi ponotranjeno znanje. Selamat in Choudrie (2004) sta oblikovala koncept meta-sposobnosti, ki naj bi odražal kompetence za učinkovito uporabo znanja. Sam koncept je bil sprva uporabljen v psihologiji in označuje čustveno inteligenco, ki vodi uporabo različnih sposobnosti pri ljudeh. Metode, kot so pripovedovanje zgodb, intervjuji, uporaba metafor ter oblikovanje hipotez v smislu »kaj če...«, imajo večji učinek, če so meta-sposobnosti boljše. V raziskavi, ki so jo opravili Butcher et al. (v Selamat in Choudrie 2004), so bile identificirane štiri meta-sposobnosti.

- Kognitivne veščine: sposobnost opaziti in interpretirati dogajanje v medosebnih situacijah, videti različne perspektive, si predstavljati prihodnost ter razvrščati in analizirati podatke. Te veščine omogočajo zaposlenim prepoznati in reševati probleme.
- Samospoznanje: zmožnost videti sebe skozi oči drugih. Ta veščina omogoča posamezniku, da upošteva različne možnosti in bolje presodi, kaj je potrebno storiti.

- Čustvena elastičnost: omogoča samokontrolo in disciplino pri izražanju čustev.
- Osebnostno gonilo: nanaša se na samomotivacijo in odločnost ter pripravljenost prevzemati odgovornost in tveganja.

Naštete meta-sposobnosti posameznikom omogočajo boljši razvoj osebnosti ter povečujejo sposobnost odzivanja v težjih in dinamičnih situacijah. Tako se oblikujeta dva humanistična elementa in sicer veščina vplivanja in deljenje znanja z drugimi. S prakso teh elementov posamezniki ustvarjajo nove ideje, akcije, reakcije in refleksije. Dokumentiranje znanja, ki se pri tem ustvarja omogoča nepretrgane procese preverjanja in spreminjanja v informacijskem sistemu podjetja. Na ta način je možno shranjevati t.i. najboljše prakse pri soočanju z različnimi problemi. Proces je prikazan na spodnji sliki.

Slika 4.4.2.1: Meta-sposobnosti za difuzijo tacitnega znanja



Vir: Prirejeno po Selamat in Chourdie 2004.

5. RAZISKAVA NA PRIMERU GORENJA D.D.

5.1 PREDSTAVITEV PODJETJA

Gorenje, d.d. je krovna družba Skupine Gorenje, ki obsega še 66 družb, od tega 47 v tujini. Ustanovljena je bila leta 1950, glavna dejavnost krovne družbe pa je proizvodnja in prodaja gospodinjskih aparatov. Ostale dejavnosti segajo še na področje notranje opreme ter trgovine in storitev. Največji trg predstavljajo države Evropske unije, v zadnjem času pa se širi tudi na trgih vzhodne in jugovzhodne Evrope. Skupina Gorenje je ena izmed največjih industrijskih družb v Sloveniji ter na prvem mestu med slovenskimi izvozniki, saj je delež prodaje izven našega ozemlja kar 90%.

Usmerjenost v svetovno sfero je izražena tudi v njihovi viziji, kjer je zapisano, da želijo postati najbolj izviren, v oblikovanje usmerjen ustvarjalec izdelkov za dom na svetu. Njihovo poslanstvo je predvsem povečevanje zadovoljstva potrošnikov in ustvarjanje vrednosti za lastnike, zaposlene in druge deležnike družb Skupine Gorenje.

Zaposleni so njihova največja vrednota in ker podjetje deluje v razmeroma zreli panogi, je možnost konkurenčnosti tako pogojena z znanjem, inovativnostjo, s sodelovanjem z univerzami in inštituti ter pripadnimi in kreativnimi sodelavci. V ta namen v Gorenju že leta uvajajo in sprejemajo koncept učečega se podjetja. Odnosi med zaposlenimi, organizacijska klima in kultura so pomembni dejavniki, ki podpirajo uresničevanje strateških ciljev. Služba Kadri in izobraževanje je tako enakovredna vsem ostalim službam, kar se kaže tudi v tem, da ima podjetje člana uprave za kadrovsko področje, v strateških dokumentih pa so opredeljene smernice za to področje. Pod okriljem kadrovske službe deluje tudi izobraževalni center, kjer potekajo različni tečaji in seminarji. Razvoj kadrov poteka v smeri ugotavljanja posameznikovih prednosti, želja in ambicij ter jih razvija v skladu z njegovimi cilji ter cilji Gorenja.

5.2 METODOLOGIJA IN ANALIZA SPREMENLJIVK

V uvodu sem si zastavila dve hipotezi in sicer:

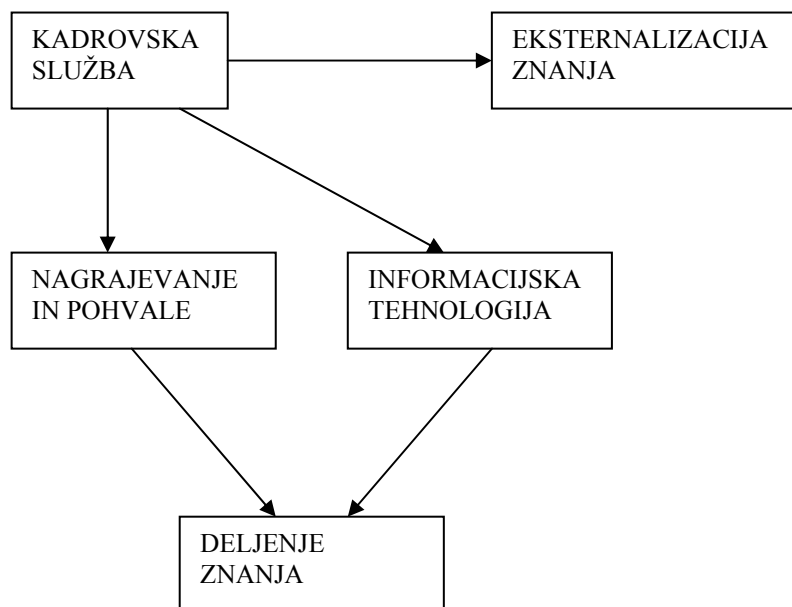
Hipoteza 1: Kadrovska služba v večji meri spodbuja eksternalizacijo znanja, ki je uporabno za izbrane skupine zaposlenih.

Neodvisna spremenljivka je kadrovska služba, odvisna pa eksternalizacija znanja.

Hipoteza 2: Kadrovska služba za spodbujanje deljenja znanja v večji meri uporablja metode nagrajevanja in pohval kot sredstva informacijske tehnologije.

Neodvisna spremenljivka je kadrovska služba, intervenirajoči spremenljivki sta nagrajevanje in informacijska tehnologija, odvisna spremenljivka je deljenje znanja.

Slika 5.2.1: Model povezanosti in obrazložitev spremenljivk



Eksternalizacija znanja: sprememba tacitnega znanja v eksplicitno. Gre za proces kjer znanje, ki je v naših glavah in ni vidno nikomur, pretvorimo v vidno obliko t.j. ga zapišemo na papir ali v elektronski obliki. Primer tega so informacije zabeležene na

intranetu, spletni dnevniki, zapisniki na sestankih, knjige in priročniki (če jih nek zaposlen napiše za uporabo v podjetju), prezentacije za zaposlene ter različne oblike pisnih nalogov ali obrazcev, ki jih zaposleni izpolni.

Hipotezo 1 sem preverjala z definiranjem količine zapisanih oblik znanja ter vlogo, ki jo je kadrovska služba pri tem odigrala. Preverjale sem tudi nove oblike zapisanega znanja ter njihovo dostopnost in uporabnost. Kadrovska služba mora namreč spodbujati k eksternalizaciji tistega znanja, ki dejansko koristi širšemu krogu zaposlenih.

Nagrajevanje in pohvale: Nagrajevanje in pohvale imajo velik vpliv na storilnost zaposlenega. To vključuje tako verbalne pohvale kot nagrade v obliki denarja ali kakšnih materialnih stvari. Preverjala sem ali kadrovska služba svoj sistem nagrajevanja usmerja tudi v procese deljenja znanja t.j. da npr. spodbuja nadrejene da svoje podrejene pohvalijo kadar le-ti nekomu pomagajo, da organizira notranje izobraževanje in primerno denarno nagradi tistega, ki izobražuje itd.

Informacijska tehnologija: Informacijska tehnologija je potrebna, če želimo ljudem olajšati delo ter izmenjavo znanja. Sredstva IT so računalniki ter z njim povezani internet, elektronska pošta, intranet, ter telefonsko omrežje. Preverjala sem kako pogosto podjetje obnavlja in dograjuje IT ter v kakšni meri kadrovska služba usmerja ljudi v uporabo IT z namenom, da bi s tem olajšala pretok znanja.

Deljenje znanja: pri tem gre za vse procese, kjer pride do izmenjave znanja in so natančneje opredeljeni v diplomski nalogi.

Hipotezo 2 sem preverjala z iskanjem razmerja med usmerjenostjo kadrovske službe v spodbujanje uporabe IT ter usmerjenostjo v nagrajevanje zaposlenih za uspešno izpeljan proces ene izmed oblik prenosa znanja.

Kot metodo preverjanja sem izbrala analizo sekundarnih virov in intervjuje, ki so bili izvedeni v kadrovskem oddelku. V analizo sekundarnih virov sem vključila Letno poročilo Gorenja d.d. za leto 2006 ter članek o prenosu znanja v Gorenju, ki je bil objavljen v njihovem internem glasilu Gorenjski bilten. Intervjuje sem izvedla s tremi

osebami, zaposlenimi na oddelku Kadri in izobraževanje. Ugotovitve raziskave predstavljam v naslednjih poglavjih.

5.3 PRENOS ZNANJA V GORENJU

Gorenje se je že od vsega začetka razvijalo postopoma in ogromno stvari, ki so sedaj prisotne je nastalo znotraj podjetja. Specifična orientiranost na področje, ki zaradi majhnosti Slovenije pri nas še ni bilo razvito, jih je prisilila v večjo iznajdljivost in sposobnost, da sami razvijejo potrebno znanje. S tega vidika se v podjetju nikoli ni pojavila tekmovalnost med zaposlenimi, kar je tudi pripomoglo k oblikovanju posebne organizacijske kulture. Kultura vodi podjetje in njegova dejanja in v Gorenju je takšna kultura sestavljena iz množice subkultur. Te kulture posameznih področij niso homogenizirane, temeljijo pa na nekaterih skupnih vrednotah, kot so poštenost, odprtost, lojalnost, kreativnost in ambicioznost.

Najpomembnejši elementi kulture so poštenost, znanje (strokovne in poslovne kompetence), delovne vrednote, prijaznost, odločnost in kakovost. In prav znanje je tisto, ki ne daje podjetju samo večjo inovacijsko sposobnost, ampak mu hkrati nudi boljše obvladovanje tveganja. V Gorenju se tega že dolgo zavedajo, zato se podjetje tudi ob največjih krizah ni odreklo izobraževanju. Ko so vsa ostala podjetja po osamosvojitvi in izgubi jugoslovanskih trgov zašla v krizo in ukinila izobraževanje, se je Gorenje še bolj intenzivno usmerilo v iskanje notranjih izobraževalcev, ki so za manj denarja učili ostale zaposlene.

Eksplisitno znanje se v Gorenju kaže v produktih, delovnih postopkih in know-howih. Vse to je zabeleženo v predpisih, postopkih, delovnih navodilih, načrtih, skicah, risbah, skriptah, zgoščenkah in seveda na intranetu. Znanje, ki ga delavci potrebujejo za opravljanje dela je popisano za lažje evidentiranje, počasi pa se podjetje usmerja v izdelavo zemljevida znanja, ki bo omogočal popis vsega znanja in njegovo lažje lociranje.

Delavci na različnih položajih izpolnjujejo tudi veliko dokumentov, kjer se eksternalizira njihovo znanje. Tako nastajajo manjša poročila, študije, rezultati testiranja

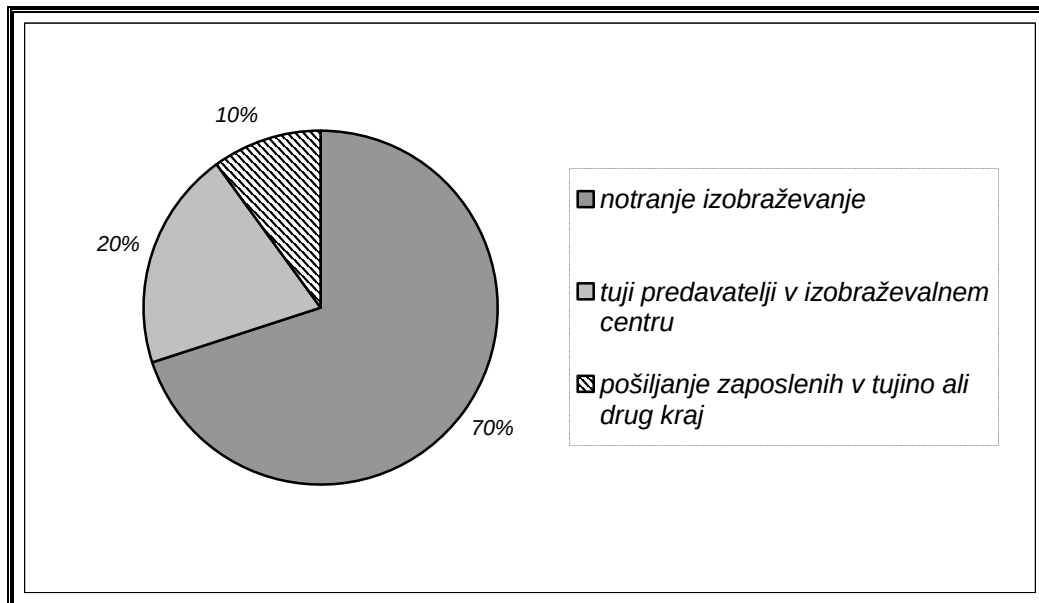
polizdelkov ali nove rešitve pri posameznih izdelkih, ki so namenjena ožjemu ali širšemu krogu ljudi. Ponavadi o tem odloča vodja, saj gre tukaj deloma tudi za poslovne skrivnosti, ki ne smejo preiti v javnost. Vsekakor pa takšne dokumente dobijo tisti, ki se z določenim področjem ukvarjajo in je znanje tako dostopno tistim, ki ga res potrebujejo.

Vsa zaloga znanja, ki se nahaja v Gorenju je še vedno shranjena v papirnati obliki ali tudi na magnetofonskih trakovih. Preko vnaprej določenih postopkov shranjevanja, se ti podatki vsake toliko časa prepisujejo na novejši medij, da se ohrani zanesljivost. Zelo starih podatkov praktično nihče ne uporablja več, saj se znanje tako hitro spreminja, da ga je potrebno stalno obnavljati.

5.3.1 Notranje in zunanje izobraževanje

Politika Gorenja je zasnovana na principu, da znanje pridobljeno pri njih ni zasebna last in da ga je potrebno dati na razpolago. V skladu s tem se od strokovnih delavcev pričakuje, da v primeru potreb, svoje znanje delijo z drugimi. Potreba po takšnemu deljenju znanja se je pojavila že zelo zgodaj, zato se je pred 25 leti v okviru podjetja oblikoval tudi izobraževalni center. Skozi leta se je v Gorenju nabrala velika količina različnega znanja in potrebe po zunanjih izobraževanjih so se zmanjšale. Procentualno razmerje med notranjim in zunanjim izobraževanjem je prikazano v sliki 5.3.1.1.

Slika 5.3.1.1: Razmerje med notranjim in zunanjim izobraževanjem (na letni ravni)



Iz grafa izhaja, da je zunanjih izobraževanj, kjer predavajo zunanji strokovnjaki samo 30%. Od tega so to večinoma ljudje, ki so zaposleni na različnih institucijah in fakultetah. Ti imajo sposobnost prinesiti v podjetje neke nove rešitve ali ideje s področja raznoraznih raziskav, ki potekajo v okviru njihovega strokovnega dela.

Tudi zaposleni v Gorenju svoje znanje ne prenašajo samo na sodelavce ampak so angažirani tudi za predavanja na različnih šolah in drugih institucijah ter pripravo člankov in prispevkov, ki so dostopni širšemu krogu ljudi. V največji meri pa seveda predavajo svojim sodelavcem za kar so tudi primerno nagrajeni.

Prednosti notranjega izobraževanja so:

- nižje cene honorarjev
- dobro poznavanje podjetja (predavatelji vedo na kaj morajo opozoriti in vedo kaj se bo lahko uveljavilo in kaj ne)
- širjenje socialne mreže (navezovanje stikov s predavateljem, saj ga je možno kadarkoli poklicati. Njegovi nasveti so v primerjavi s zunanjimi predavatelji zastoj.)

Delna slabost, ki se lahko pojavi je pomanjkanje retoričnih sposobnosti in na splošno andragoških znanj, kar strokovnemu delavcu onemogoča učinkovito podajanje znanja. V tem primeru se potrebno znanje poišče zunaj podjetja.

Poleg tečajev in predavanj se v podjetju pojavljajo še druge oblike notranjega izobraževanja in sicer pisanje priročnikov, mentorstvo, objavljane člankov v Gorenjskem biltenu, intranet ter z njim povezano e-učenje. Vsa gradiva, ki nastanejo pri tečajih, so nato dostopna ciljni skupini, možno pa je gradivo pridobiti v dogovoru z nosilcem predavanja. V kolikor bodo v prihodnosti možnosti, bo to gradivo kmalu objavljeno tudi na intranetu ter dostopno vsem, ki ga uporabljajo. Na splošno pa so priročniki, poslovni načrti, razna diplomska in magistrska dela ter posebni članki na voljo v knjižnici, ki deluje pod okriljem Gorenja. Knjižnica je povezana v sistem Cobiss, kar omogoča dostop tudi vsem, ki v podjetju niso zaposleni.

5.3.2 Intranet

Intranet v Gorenju deluje že precej časa, vendar je bil sprva namenjen samo tehničnemu področju. Vseboval je zgolj programe, ki so služili razvoju tehnologije. Pred leti se je nato na strokovnih področjih pojavila potreba, da bi določeni predpisi, ki jih izdajajo različne službe bili dostopni preko intraneta. Na področju organizacije namreč nastajajo tudi razni pravilniki, kjer se po ISO sistemu zahteva, da vsakdo pridobi vedno ažurno verzijo, staro pa mora umakniti. Kadar stvari potekajo preko papirja je pošiljanje zelo oteženo, težko pa je tudi predvideti, da bo zaposleni zavrgel staro verzijo. Preko intraneta teh težav ni.

Dostop imajo vsi zaposleni, ki posedujejo računalnik in imajo dodeljeno uporabniško ime ter geslo. V skupini Gorenje je dodeljenih približno 1600 uporabniških imen, dostop do intraneta pa ima nekje 2000 ljudi, ker so v proizvodnji postaje, kjer ima več zaposlenih možnost pregledovanja vsebin.

Na intranetu se nahaja precej različnih vsebin in sicer varstvo okolja, varnost in zdravje pri delu, zagotavljanje kakovosti, informacijski center, informatika, trženje, investicije in vzdrževanje, knjižnica, e-učenje, razne koristne informacije npr. »kuhajmo zdravo«,

interni imenik, seznam vseh projektov, druge koristne informacije, nekaj zunanjih povezav in pomoč. Zaposlenim je omogočena tudi klepetalnica ter forum, kjer lahko posredujejo različna vprašanja, podajajo kritične misli ali pohvale. Vsi so podučeni o etiki glede dolžine časa, ki ga lahko prebijajo v klepetalnici, ter kaj lahko in kaj ne smejo (npr. uporaba žaljivk ipd.). Celoten informacijski sistem je v prvi vrsti namenjen podpori poslovanja in če ga zaposleni preveč obremenijo, lahko pride do problemov pri delovanju le-tega v proizvodnji. Obstaja tudi možnost interaktivnih konferenc, vendar pa so zaradi visokih stroškov le-te redke in skrbno načrtovane. Spremljajo pa jih lahko samo tisti, ki so udeleženi in drugi, ki se jih tematika neposredno tiče.

Vsaka služba ima na intranetu svoj prostor, ki je namenjen objavi različnih prispevkov v okviru delovanja službe. Vendar so postopki za objavo takšni, da se je potrebno najprej dogovoriti med sodelavci, kaj želimo objaviti in kakšna naj bo oblika. Vse to mora potrditi direktor službe, vsebina se pošlje sodelavcu, ki je usposobljen za postavljanje in oblikovanje strani, informatika pa nudi tehnično podporo.

Poleg znanja, ki se tiče samega poslovanja podjetja, se na intranetu nahaja tudi takšno, ki je za zaposlene koristno izven njihove službe. Primer tega so kuharski nasveti in nasveti za zdravo prehranjevanje. V ta namen ima Gorenje svojo socialno službo, ki od kuharskih sodelavcev (podjetje ima svojo restavracijo) ter tudi od ostalih zaposlenih pridobiva informacije in recepte za zdravo kuhinjo in jih nato objavi na intranetu.

Pomembna pridobitev pri prenosu znanja je aplikacija **e-učenje**, ki omogoča zaposlenim opravljanje tečaja brez predavateljev in z lastno razporeditvijo časa. Zaradi zakonske določbe je trenutno aktualen seminar varstva pri delu in požarne varnosti, ki ga morajo zaposleni z izpitom opraviti v nekem določenem času. Na to so se v Gorenju pripravljali kar precej časa in že mesece vnaprej obveščali ljudi o novem načinu posredovanja znanja. V kadrovskem oddelku tako intenzivno spodbujajo ljudi k internalizaciji znanja preko informacijske strukture, motivirati pa jih poskušajo tudi z objavljanjem člankov o e-učenju v internem časopisu. Poleg tečaja varstva pri delu se je preko intraneta možno učiti tudi angleščino, odločitev za to pa je prepuščena zaposlenim.

Intranet je na voljo vsem enotam tudi v tujini, vendar pa ni preveden in zato neuporaben za tiste, ki ne poznajo slovenskega jezika. Ker pa je na vsaki enoti zaposlen vsaj en Slovenec, lahko kakšne pomembne informacije brez problema posreduje naprej.

Celotna informacijska tehnologija je v podjetju izkoriščena v tolikšni meri, kot je optimalno za delovanje organizacije. To pomeni, da imajo računalniki tisti, ki ga resnično potrebujejo z vso pripadajočo programsko opremo. Tudi za dostop do interneta je potrebno oddati posebno prošnjo, kar pomeni da ga nihče ne more uporabljati brez odobritve direktorja. Programska oprema je v koraku s časom, vendar se ne nadgrajuje pogosto, saj vsaka nadgradnja (npr. nakup novega paketa Microsoft Office, ali operacijskega sistema) terja tudi zmogljivejši sistem. Gorenje je pri tem dokaj racionalno in sistema ne nadgrajuje, če to ni nujno. Vlaganja v samo tehnologijo in stroje so finančno veliko večja kot vlaganja v izobraževanja, vendar je pomembnost obeh na enaki ravni. Vsaka nova tehnologija namreč zahteva usposobljene ljudi, zato so ob uvedbi česa novega vedno organizirani seminarji in seznanjanje ljudi z najosnovnejšimi informacijami o uporabi nove pridobitve.

5.3.3 Interne publikacije, sestanki in mentorstvo

Za Gorenje so interne publikacije pomembno orodje za doseganje zdravih odnosov med vodstvom in zaposlenimi, za večanje občutka pripadnosti organizaciji, večanje motivacije, odgovornosti in inovativnosti zaposlenih. S pomočjo takšnih glasil gradijo in vzdržujejo organizacijsko kulturo ter tudi spodbujajo timsko delo. Pomembno je, da so vsi zaposleni redno seznanjeni z dogajanjem in usmeritvami Skupine Gorenje.

Poleg tednika Črno na belem in občasnega časopisa Pika na G, so za prenos znanja najpomembnejša E-glasila ter mesečni Gorenjski bilten. V njem so zapisani projekti, nekatere raziskave in izkušnje. Članke pišejo strokovni delavci, časopis pa izhaja v precejšnjem številu izvodov in je namenjen zgolj zaposlenim. Prednost tega časopisa je v tem, da vsebuje članke iz različnih področij in tako omogoča, da nekdo iz področja ekonomije izve tudi kaj o tehničnem razvoju, tehnologijah in obratno. S tem je omogočena eksternalizacija znanja, ki ga imajo strokovni delavci in hkrati širjenje splošne razgledanosti tudi pri ostalih zaposlenih.

Podjetje močno spodbuja timsko delo skozi načine, kako je potrebno priti do rezultatov. Za to nimajo oblikovanega posebnega sistema, ampak je že sam način dela tako osnovan, da ljudje sodelujejo med seboj na področjih, ki se jih neposredno tičejo. Sestanki na posameznih oddelkih se odvijajo po potrebi, nekateri so kratki spet drugi trajajo precej časa. Večina sestankov je multifunkcionalnih in združuje ljudi iz različnih področij, medtem ko je sestankov znotraj organizacijskih enot manj in so bolj delovne narave. Primer multifunkcijskega sestanka je programski odbor, ki se odvija v sklopu izobraževanja. Preden v kadrovske službi zaženejo novo izobraževalno vsebino, najprej skličejo takšen odbor, kjer določijo kakšna znanja potrebujejo, komu jih morajo posredovati, kakšna bo tehnika prenosa in kako dolgo bo trajalo. Na odboru se sestanejo vsi tisti, ki ta znanja posedujejo in so odgovorni za prenos naprej.

Na vseh sestankih so narejeni zapisniki o tem kdo se je udeležil sestanka, kakšna je bila tema ter do kakšnih zaključkov so prišli. Zapisnik je nato dostopen vsem udeležencem in vsem tistim, ki bi naj sodelovali pri nekem projektu o katerem je tekla beseda na sestanku. V kolikor se vsebina zapisnika tiče tudi kakšne druge službe se pošlje tudi tja. Kadar gre za projekte in dogodke, ki zajemajo celotno Gorenje, se takšni zapisniki objavijo na intranetu in so dostopni vsem. Pri marginalnih projektih posameznih služb pa je dokumentacija dostopna samo udeležencem.

Učinkovit prenos znanja se kaže tudi pri mentorskem delu. Pri izbiranju primerne mentorja si kadrovska služba pomaga s podatki o zaposlenih, kjer se da razbrati, kakšna znanja in kompetence delavec ima. Večinoma so to podatki o vrstah izobraževanj, ki jih je zaposleni obiskoval, v proizvodnji pa imajo možnost vpogleda tudi v t.i. karto polivalentnosti, kjer se vidi na katerih delovnih operacijah in do katere stopnje je delavec usposobljen. Kadrovska služba pri tem odigra bolj posredno vlogo, lahko pa tudi sama predlaga primerne kandidata.

Kako učinkovit je proces socializacije je odvisno od vsakega posameznika. Predpisan je postopek uvajanja, kjer je določeno kaj mora mentor posredovati, delavec pa mora na koncu podpisati dokument, v katerem je zabeleženo s čim vse je bil seznanjen. Mentor je tudi zadolžen za sestavo programa usposabljanja, ki pa vsebuje različne načine pridobivanja znanja npr. preko računalnika, seminarjev, tečajev, krožkov, sestankov itd. Na uspešnost mentorja pri motiviranju in posredovanju znanja kadrovska služba ne

more neposredno vplivati, lahko pa s pomočjo šole vodenja nauči vodje in linijske vodje, da mentorje spodbujajo k čim večji učinkovitosti z uporabo pozitivnega pristopa in čim manj discipliniranja.

Poleg prenosa tistega znanja, ki se tiče samih delovnih procesov se ob takšnem usposabljanju lahko razvije tudi znanje, ki je vezano na sam način uvajanja novozaposlenih. Primer dobre prakse v Gorenju je bil pri usposabljanju novincev v proizvodnji, kjer je bilo ugotovljeno, da je imel mentor izredno dobre rezultate pri uvajanju. Mentor je nato svoj način dela opisal in na podlagi tega je kasneje izšel priročnik o usposabljanju, ki je odstopen vsem, ki ga potrebujejo.

5.3.4 Nagrajevanje in pohvale

Kot smo že omenili, znanje pridobljeno v Gorenju ali v okviru formalnega izobraževanja, po politiki podjetja ni zasebna last. Delavci imajo sicer pravico zavrniti delitev svojega znanja z drugimi, vendar se to kasneje pozna pri graditvi njihove kariere. Kadar pa gre za znanja, ki niso vezana na poslovanje Gorenja (npr. znanje plesov) zavrnitev nima resnejših posledic. Za vsako predstavitev ali tečaj, ki ga zaposleni izvede za sodelavce je nagrajen s honorarjem. Višina honorarja je odvisna od potrebnih sredstev za izvedbo seminarja ter časovne izvedbe. V kolikor je seminar izveden izven delovnega časa, je temu primerno tudi več plačan. Nagrade so lahko denarne, včasih pa se podeljuje tudi večje materialne stvari. Dodatno so delavci nagrajeni tudi za izdajo priročnikov in pa tudi za deljenje znanja, ki ni vezano na poslovanje podjetja. Tako lahko nekdo sprejme ponudbo za poučevanje plesov izven delovnega časa in za to dobi primerno finančno nagrado. Deljenje znanja pa je tudi predpogoj za napredovanje v podjetju.

Finančno je nagrajeno tudi mentorstvo, medtem ko pisanje člankov za Gorenjski bilten ni nagrajeno. Gorenje nima postavljenega posebnega sistema nagrajevanja, saj bi se hitro pokazalo, da bi bil takšen sistem neizvedljiv. Nabiranje točk ali določanje nekega števila predstavitev na mesec bi bilo za podjetje neuporabno, saj bi kakovost takih izobraževanj hitro padla. Temu primerno so vsa notranja izobraževanja skrbno

pripravljena in vnaprej načrtovana na podlagi razgovorov o tem kakšna znanja je potrebno prenesti na zaposlene.

Za vodje in linijske vodje se pripravlja ogromno izobraževanj in seminarjev na katerih se lahko naučijo, kako s pohvalami motivirati svoje podrejene, vendar je težko vedeti v kakšni meri se to v resnici izvaja. Najhitreje se moč pohval in motiviranja pozna na delovni učinkovitosti zato tudi drugi stremijo k njihovi uporabi. Pohvale se tako izražajo tudi preko internega časopisa, kjer so posebej pohvaljeni sodelavci, ki so se izkazali na kakšnem projektu ter jubilanti, diplomanti in študenti ob delu.

V Gorenju posvečajo veliko pozornosti tudi delavcem, ki so pred upokojitvijo ali pa so že upokojeni. Tiste, ki gredo v pokoj angažirajo, da še pred koncem usposobijo novega delavca, ki jih bo nadomestil. Tiste, ki pa so že upokojeni, občasno še vedno povabijo, da pridejo predavati in deliti svoje znanje z drugimi. Temu primerno so tudi nagrajeni z izplačilom honorarja. V kolikor se zgodi, da zaposleni odide prej, kot pa ga je podjetje zavezalo v pogodbi, se delavca finančno terja za tisti del, ki je bil vanj vložen.

Poleg posameznikov se nagrajuje tudi skupine, v kolikor se ne da razbrati prispevek posameznika. Takšno nagrajevanje je pogosto pri timskem delu, ali v primeru, da je nek zaposlen prenesel svoje znanje na neko manjšo skupino in se je produktivnost v tem delu nato dvignila.

5.3.5 Prenos znanja v hčerinske družbe in poslovne enote po svetu

Za tista podjetja v tujini, ki poslujejo na enak način kot krovna družba, se znanje prenaša preko predavanj, dokumentov, načrtov, mentorstev in tutorstev. Gorenje ima v ta namen razvit prevajalski oddelek, ki skrbi za prevajanje literature, priročnikov in drugih navodil, ki so namenjena v tuje poslovne enote. Samo znanje jezikov je v Gorenju kar precejšen problem, večina zaposlenih govori zgolj angleško in tudi srbski in hrvaški jezik. Tržniki obvladajo še nemščino in francoščino, medtem ko se trenutno ostali te jezike šele učijo. Na srečo so vodje, ki so zaposlene v tujini, večinoma Slovenci, ki tamkajšnji jezik obvladajo in lahko priskočijo na pomoč. Največ stikov poteka preko telefona in elektronske pošte.

Celotna družba Gorenje postaja vedno bolj centralizirana, kar pomeni da je Skupina Gorenje center znanja tudi za vse ostale družbe po svetu. Tukaj gre predvsem za strokovno podporo saj vodenje npr. kadrovske funkcije ostaja v domeni vsake posamezne družbe. Vsa izobraževanja potekajo v krovni družbi tudi s tem namenom, da se zaposleni med seboj bolje spoznajo tudi v živo. V kolikor je potreba, krovna družba pošlje svoje tehnologe v tujino, kjer nato usposablja tamkajšnje zaposlene.

Vsako leto poteka tudi obvezno 3-dnevno usposabljanje za vodstveni kader, v času pred veliko nočjo, kjer uprava postavi vsebine, pomembne za celotno Gorenje. En dan od tega je namenjen pogovorom o novostih, ki se dogajajo tukaj in v tujini. Ta čas se namreč direktorji vrnejo v domovino in predstavijo vse kar se dogaja v tujih družbah in kaj bi bilo dobro, da bi se uvedlo v Sloveniji. Po potrebi v Slovenijo prihajajo tudi direktorji hčerinskih družb in dobre prakse prenašajo na svoje enote.

Primer uspešnega prenosa znanja je bilo odprtje novega podjetja v Srbiji, kjer je krovna družba izbrala nekaj ljudi za vodenje strokovnih področij, za njih naredila program ter jih povabila v Slovenijo še preden je tovarna začela obratovati. To so bili ključni, vodstveni in strokovni ljudje, zadolženi za področje računovodstva, financ, tehnologije, kakovosti itd. medtem ko je bilo glavno vodstvo še vedno v krovni družbi. Vsa izobraževanja so se odvijala v Sloveniji, drugače pa imajo sedaj vsi ti ljudje dostop do pravilnikov preko intraneta, poenoten je način reševanja določenih stvari in priprave delovnih postopkov. Vso to znanje in metodologija je bila razvita v Skupini Gorenje in se je samo prenesla v tujo enoto, ki sedaj uspešno deluje na svojem ozemlju.

Kadrovska služba v krovni družbi opravlja vsa testiranja in izvaja ankete o organizacijski klimi za hčerinske družbe. Enkrat letno do enkrat na dve leti se s temi družbami srečajo na kadrovskem forumu, kjer vsakdo poroča o tem kaj se pri njih dogaja in o svojih načinih dela. V kolikor kdo predstavi kakšne nove načine, v drugih družbah presodijo ali lahko tudi pri njih to uveljavijo ali ne. Vse kar se na teh forumih dogaja se zabeleži, vsi udeleženci pa prejmejo tudi tiskane verzije in gradiva iz predavanj.

5.3.6 Zemljevid znanja

V teoretičnem delu je bil v grobem predstavljen koncept zemljevida znanja, ki predstavlja pomemben korak pri celostnem upravljanju znanja. Oblikovanje zemljevida znanja ni pristojnost samo ene službe – kadrovske ali kakovost, ampak je celovit proces podjetja. V Gorenju ga še niso oblikovali, saj izvedba zahteva veliko časa in hitro odzivnost zaradi nenehnega kroženja znanja in spreminjanja vsebine le-tega. Za uvedbo je namreč potrebno opredeliti poslovne procese in znanje za njihovo izvajanje ter posneti trenutno stanje in opredeliti vrste, stopnje in nosilce znanja. Naslednji korak je sistematična, enostavna in pregledna ureditev zemljevida ter sprotno vzdrževanje vsebine.

Takšen zemljevid bo Gorenju omogočil še bolj učinkovito upravljanje z znanjem, saj zaenkrat nimajo popisanega vsega znanja ampak zgolj podatke o tem, kakšna izobraževanja so zaposleni obiskovali ter na voljo je tudi že omenjena karta polivalentnosti za delavce v proizvodnji. To je občutno premalo, če želimo od zaposlenega resnično iztržiti največ kar lahko. Gorenje bo s takšnim zemljevidom lažje in hitreje lociralo zaposlene z iskanim znanjem, določene napake, ki se pojavljajo pri vsakdanjem delu bi bile zabeležene in hitreje rešljive. Usposabljanje zaposlenih bi bilo hitrejše hkrati pa bi bilo podjetje uspešnejše tudi na javnih razpisih za pridobivanje razvojnih sredstev.

Gorenje ima za uvedbo zemljevida dobro podlago, saj je pred leti uvedlo zmogljiv operacijski sistem SAP, ki že vsebuje module za menedžment znanja. SAP je informacijska podpora poslovanju, ki jo je razvilo tuje podjetje za potrebo mrežnega poslovanja med povezanimi podjetji. Tako program povezuje vse hčerinske in poslovne enote Gorenja ter druge, kar pomeni, da izpolnjeno naročilo o dobavi nekega materiala takoj vpliva na poslovanje dobavitelja. Prav tako je poenostavljeno izvajanje naročil v poslovnih enotah, saj je manj prepisovanja podatkov. SAP vključuje tudi celoten pregled organizacijske strukture vseh povezanih podjetij ter različne podatke, ki se uporabljajo za mesečne analize. Deluje kot baza podatkov za vodenje evidenc in proizvodnje in ni namenjen prenašanju znanja, zaradi dodanega kadrovskega modula pa ga bo možno uporabiti kot orodje za izdelavo zemljevida znanja.

SKLEP

Večina podjetij je koncept znanja že dodobra osvojilo in vedno več se jih razvija v smeri učečega se podjetja. Takšen pristop je osnova za preživetje v obdobju vedno hujše konkurence, kjer vsaka organizacija skrbno čuva svoje znanje in skrbi za to da le to ne zaide do napačnih oseb. Gorenje se s tega vidika vedno bolj zapira in za vsako znanje skrbno pretehta komu ga lahko posreduje in komu ne. Vendar to še zdaleč ne pomeni, da je komunikacija med zaposlenimi omejena, ravno nasprotno, znanje se pri njih smatra kot dragocenost, ki jo je potrebno razvijati in deliti z drugimi, v okvirih organizacije seveda.

V diplomskem delu je bilo večino teorije posvečene problemu eksternalizacije znanja in nasplošno deljenju znanja med zaposlenimi. Prikazani so bili načini kako podjetja lahko omogočijo krogotok znanja ter kakšno vlogo pri tem igra oddelek, ki se še posebej ukvarja z ljudmi in njihovimi kompetencami. Hipotezi, ki sta bili postavljeni na začetku, je bilo potrebno preveriti tudi v praksi, zato je bilo Gorenje, kot eno največjih podjetij pri nas, za raziskavo več kot primerno. Glede na to, da obstaja že od leta 1950 in da je njegovo poslovanje zelo uspešno ter že vrsto let učinkovito kljubuje močni konkurenci, je bilo pričakovati, da jim upravljanje znanja ne bo neznanka.

Celotno podjetje že s svojo politiko spodbuja zaposlene, da vso znanje zapišejo v obliki priročnikov in ga tudi ustno posredujejo drugim. S tem se spodbuja eksternalizacija znanja za celotno Gorenje, tudi poslovne enote v tujini. Obstaja delež znanja, ki je na voljo zgolj določenim skupinam, še vedno pa je na drugi strani delež, do katerega pa lahko dostopajo vsi ali preko knjižnice ali preko intraneta.

Na ravni podjetja se vsako leto izobražuje okoli 93% vseh zaposlenih in vsa izobraževanja so za njih dostopna tudi v napisani obliki in dostopna preko izvajalcev tudi za tiste, ki morda niso bili udeleženi na predavanju. S to ugotovitvijo se **zavrne** prva hipoteza ki pravi: *kadrovska služba v večji meri spodbuja eksternalizacijo znanja, ki je uporabno za izbrane skupine zaposlenih*. Kadrovska služba namreč spodbuja deljenje vsakršnega znanja, ki je kakorkoli uporabno za zaposlene. Seveda znanja o ekonomiji mogoče ni ravno uporabno za nekoga s tehničnega področja, mu je pa

vsekakor na voljo in dostopno preko internih glasil. S tem se spodbuja tudi razgledanost, ki pa lahko kadarkoli pride prav.

Intranet igra v podjetju pomembno vlogo, saj ni namenjen zgolj objavljanju splošnih informacij ali samo bazi podatkov. Poleg tega, da je in bo možno preko aplikacije v okviru knjižnice pregledovati različne zapisnike ali v prihodnosti tudi prezentacije iz seminarjev in tečajev, je podjetje zaposlenim ponudilo možnost e-učenja. S to aplikacijo so želeli olajšati izvedbo tečaja in znanje prenesti preko informacijske tehnologije.

Da bi zaposleni čim več znanja delili tudi med seboj, jim je podjetje omogočilo tudi možnost pogovorov preko intraneta ter sodelovanje pri forumih. Izven informacijske tehnologije pa zaposleni za vsak izveden seminar (ki ga izvedejo kot predavatelji) dobijo finančno nagrado ter so pohvaljeni za uspešno delo. Iz tega sledi, da lahko **zavrnem** tudi drugo hipotezo, ki pravi: *kadrovska služba za spodbujanje deljenja znanja v večji meri uporablja metode nagrajevanja in pohval kot sredstva informacijske tehnologije*. Jasno je, da prihaja informacijska tehnologija vedno bolj v ospredje in da se z njeno pomočjo poskuša pospeševati pretok znanja. Nagrade pa na drugi strani še vedno ostajajo učinkovit spodbujevalec in v primeru Gorenja je težko reči čemu so bolj naklonjeni, vsekakor pa se oboje uporablja v tolikšni meri, kolikor to dopušča sama tehnologija in finančne zmožnosti podjetja.

Zaključim lahko, da je Gorenje izvrsten primer in zgled ostalim, ki so morda šele na dobri poti da osvojijo veščine upravljanja z znanjem. Manjka jim samo še tista pika na i, ki ji rečemo zemljevid znanja. Nekatera najuspešnejša podjetja v Sloveniji ga že imajo, na voljo pa so tudi posebne spletne aplikacije, ki omogočajo izdelavo zemljevida v kolikor sistem SAP tega ne bi bil zmožen podpreti v celoti.

LITERATURA

1. Albino, V. (2004): Organization and technology in knowledge transfer. *Benchmarking: An international journal* 11(6), 584–600.
2. Alavi, Maryam (1999): Knowledge management systems: Issues, challenges and benefits. *Communications of the association for information systems* 1(7). Dostopno preko <http://cais.isworld.org/articles/1-7/article.htm> (12. september 2005).
3. Argote, Linda in Paul Ingram (2000): Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behaviour and human decision processes* 82(1), 150–169.
4. Augier, Mie in Morten T. Vendelo (1999): Networks, cognition and management of tacit knowledge. *Journal of knowledge management* 3(4), 252–261.
5. Bhatt, Ganesh D. (2001): Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of knowledge management* 5(1), 68-75.
6. Bukowitz, W.R. in R.L. Williams (1999): *The Knowledge Management Fieldbook*. London: Prentice Hall.
7. Carter, Chris in Harry Scarbrough (2001): Towards a second generation of KM? *The people management challenge. Education + Training* 43(4/5), 215–224.
8. Dixon, Nancy (2002): The neglected receiver of knowledge sharing. *Ivey business journal* 66(4), 35–40.
9. Duffy, Jan (2000): Knowledge management: What every information professional should know. *Information Management Journal* 34, 10–16.

10. Edvardsson, Ingi R. (2003): Knowledge management and creative HRM. *Iceland occasional paper*. Dostopno preko <http://www.strath.ac.uk/hrm/research/output/hrmworkingpapers/> (12. september 2005).
11. Gloet, Marianne in Mike Berrell (2003): The dual paradigm nature of knowledge management: implications for achieving quality outcomes in human resource management. *Journal of knowledge management* 7(1), 78–89.
12. Haldin-Herrgard, Tua (2000): Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of intellectual capital* 1(4), 357–365.
13. Hansen, Joy I. in Cheryl A. Thompson (2002): Knowledge management: When people, process, and technology converge. *LIMRA's MarketFacts Quarterly* 21, 14–21.
14. Holden, Nigel (2002): *Cross-cultural Management*. London: Prentice Hall.
15. Koch, Christian (2003): Knowledge management in consulting engineering – joining IT and human resources to support the production of knowledge. *Engineering, construction and architectural management* 10(6), 391–401.
16. Malhotra, Yogesh (2001): Knowledge Management for the New World of Business. *BRINT Institute*. Dostopno preko <http://www.brint.com/km/whatis.htm> (13. september 2006).
17. Manuel III., Manuel C. (2003): Ken knowledge sharing and team learning. *Business world* 17.
18. McInerney, Claire (2002): Hot topics: Knowledge management – a practice still defining itself. *Bulletin of the American Society for Information Science* 3, 14–17.
19. Minbaeva, Dana B. (2005): HRM practices and MNC knowledge transfer. *Personnel review* 34(1), 125–144.

20. Narasimha, Subba (2000): Organizational knowledge, human resource management, and sustained competitive advantage: toward a framework. *Competitiveness review* 10(1), 123–133.
21. O’Leary, Daniel E. (1998): Enterprise knowledge management. *Computer* 31(3), 54–61.
22. Selamat, Mohamad H. in Jyoti Chourdie (2004): The diffusion of tacit knowledge nad it’s implications on information systems: the role of meta-abilities. *Journal of knowledge management* 8(2), 128–139.
23. Smith, Elizabeth A. (2001): The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of knowledge management* 5(4), 311–321.
24. Soliman, F. in K. Spooner (2000): Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management. *Journal of knowledge management* 4(4), 337–345.
25. Stoddart, Linda (2001): Managing intranets to encourage knowledge sharing: opportunities and constraints. *Online information review* 25(1), 19–28.
26. Stover, Mark (2004): Making tacit knowledge explicit: The Ready Reference Database as codified knowledge. *Reference services review* 32(2), 164–173.
27. Svetlik, I. in E. Stavrou-Costea (2007): Connecting human resources management and knowledge management. *International Journal of Manpower* 28 (3/4), 197–206.
28. Tare, Makarand in Barbara Lasky (2002): *Knowledge management: A 21st century role for the human resource professional*. Dostopno preko <http://en.scientificcommons.org/22238616> (13. september 2006).
29. Totsch, Melissa W. (2003): Knowledge sharing in a change-management exercise. *The tax adviser* 34(6), 361–363.

30. Vasić, Vasilije (2004): Prenos znanja v Gorenju – zemljevid znanja. *Gorenjski bilten* 13(06-07), 1–13.

31. Zupan, N. in R. Kaše (2007): The role of HR actors in knowledge networks. *International Journal of Manpower* 28 (3/4), 243–259.

Drugi viri

Gorenje d.d. (2006): *Letno poročilo*. Dostopno preko <http://www.gorenje.com/> (28. januar 2008).

PRILOGE

Priloga A: Intervju z ga. Mileno Pirnat-Bahun

Priloga B: Intervju z g. Jožetom Mehom

Priloga C: Intervju z ga. Katjo Senica

Priloga A: Intervju z gospo Mileno Pirnat-Bahun, pomočnico izvršne direktorice sektorja Kadri in izobraževanje

Kako je kadrovska funkcija vpeta v strategijo podjetja?

Funkcija kadrovske je enakovredna vsem ostalim funkcijam, kar se kaže v tem, da imamo člana uprave za naše področje, da imamo v strateških dokumentih opredeljene smernice za naše področje, potem imamo na tem področju tudi izvršno direktorico. S tem smo pač enako pomembni kot vsa ostala področja in nas tudi upoštevajo v kolikor dajemo kakršnekoli predloge.

V kakšnih oblikah je shranjeno eksplicitno znanje?

Znanje se pri nas kaže v produktih, v delovnih postopkih, v know-howih. Vse to je dokumentirano v raznih predpisih, postopkih, delovnih navodilih, načrtih, skicah, risbah, skriptah, zgoščenkah ter seveda na intranetu. Prav tako je popisano tudi znanje, ki ga delavci potrebujejo za opravljanje svojega dela in ga lahko prenašajo na druge zaposlene. Vsi strokovni sodelavci, ki so pri nas zaposleni predavajo tudi na različnih šolah ali drugih institucijah, pripravljajo članke ali prispevke in to imamo vse evidentirano. Hkrati so ti zaposleni tudi predavatelji pri raznih notranjih oblikah izobraževanja. Obstaja t.i. katalog izobraževalnih oblik, ki ga izdamo vsake dve leti in vsebuje popis usposabljanj in izobraževanj, ki so se pri nas dogajala.

So te prezentacije dostopne vsem?

Niso vsem dostopne, dostopne so seveda ciljni skupini, ki dobijo vso gradivo. Drugače se to gradivo vse hrani pri nas, zadnje čase v glavnem v elektronski obliki na zgoščenkah. Kmalu imamo namen nadgraditi naš informacijski sistem in če bodo možnosti bomo to gradivo kmalu lahko objavili na intranetu. Zaenkrat so ta gradiva dostopna samo v knjižnici, pri nosilcih in v našem izobraževalnem centru. Knjižnica pa je dostopna vsakomur. Tu se nahajajo razni poslovni načrti, pripravniške in diplomske naloge

Ali morajo zaposleni mesečno izpolnjevati raznorazne obrazce, ki so namenjeni zgolj nadrejenim in vsebujejo različna znanja?

Pri nas zaposleni izpolnjujejo veliko obrazcev, ki pa niso namenjeni samo nadrejenemu, lahko so namenjeni komurkoli, čisto odvisno od vsebine. Vendar gre tukaj za anketna merjenja organizacijske klime, ki se izvajajo enkrat mesečno npr. Da bi pa morali mi svojemu nadrejenemu oddajati poročila o tem kar počnemo, tega pa ni. Obstajajo različne zadeve, ki s lahko oddajajo mesečno, vsak dan ali pa dvakrat na leto. V kolikor

gre za izobraževanja, delavec, ki se ga je udeležil na koncu seveda odda poročilo o tem kje je bil, kaj se je naučil in seveda opravi tudi preizkus znanja. Taka poročila so namenjena izobraževalnemu centru, kjer nato ocenijo komu bi ta znanja še lahko koristila. Na podlagi tega se potem predlaga, da bi to znanje prenesli še na širši krog zaposlenih.

Kako je z zastarelim eksplicitnim znanjem?

Vse kar je včasih bilo je še vedno dokumentirano. Drugače pa vsako leto na podlagi letnih razgovorov preverimo kakšne so novosti za naslednje leto, kakšna znanja potrebujemo in to. Ne uporabljamo starih gradiv, predavatelje poiščemo znotraj podjetja ali zunaj, v kolikor notranjega ni na voljo. Iščemo tako v Sloveniji kot v tujini in ker je znanje dragocena zadeva gledamo tudi na reference in ne vzamemo kar vsakega. Sicer imamo veliko vodilnih sodelavcev, ki posedujejo veliko znanja in so s tega vidika sicer primerni za prenašanje znanja na druge vendar pa ne posedujejo vsi tudi primernih veščin npr. retoričnih sposobnosti, andragoških znanj itd.

Kako se odločite med zaposlenimi in zunanjimi sodelavci, ko gre za izobraževanje?

Tukaj odločitve pogosto niso težke, ker toliko znanja kot ga imamo v Gorenju, skoraj nikjer drugje nimajo. In pri nas je letno 60 do 70% vseh oblik izobraževanja iz notranjih virov. Nekje 90% vseh izobraževanj poteka tukaj, kar pomeni da nekje 20% zunanjih predavateljev pride predavati k nam. Predvsem je to takrat, ko se mora seminarja udeležiti preko 100 ljudi in je lažje da predavatelj obišče nas kot pa da mi pošljamo toliko ljudi v drug kraj. 10% zunanjih izobraževanj pa poteka ali v tujini ali v drugih krajih po Sloveniji.

Kako spodbujate zaposlene, da delijo znanje z drugimi?

Po našem pravilniku mora vsak strokovni sodelavec, če želi napredovati v svoji stroki in na svojem področju, svoje znanje dati na razpolago. To je vse zapisano v naših aktih. Vsakega pa seveda ob tem finančno tudi nagradimo. Torej stimulacije so denarne, možnost napredovanja in nasploh razvoja v karieri.

Kako pogosto se odvijajo sestanki, kjer prihaja do izmenjave mnenj?

Kako pogosto ne bi vedela je pa tako, na našem področju imamo, preden zaženemo kakšno novo izobraževalno vsebino, vedno programski odbor, kjer določimo kakšna znanja rabimo, komu jih moramo posedovati, kakšna bo tehnika, kako dolgo bo trajalo itd. Programski odbori so sestavljeni iz ljudi, ki posedujejo tista znanja o katerih je govora. Večino sestankov znotraj podjetja je multifunkcionalnih, obstajajo pa tudi sestanki znotraj organizacijskih enot, ki pa so bolj delovne narave. Sestanki na našem oddelku so večinoma kratki in produktivni, ker imamo zelo malo časa, medtem ko na kakšnem drugem oddelku pa sestanki trajajo dolgo vendar se vedno ne uspejo dogovoriti vsega. Veliko pa je odvisno tudi od ljudi ki vodijo sestanek saj so nekateri bolj operativni, drugi manj.

So na sestankih narejeni zapisniki?

Vedno. Vsebujejo pa podatke o tem kdo se je udeležil sestanka, kaj je bila tema. Zapisnik je nato dostopen udeležencem in vsem tistim, ki sodelujejo pri nekem projektu o katerem je tekla beseda na sestanku. To je vse odvisno od vsebine. Če se vsebina tiče tudi kakšne druge službe je zapisnik poslan tudi tja. V glavnem so taki sestanki brainstorming različnih idej, kjer se lahko ugotovi, da je pri sodelovanju potrebna še kakšna druga služba. Na intranetu se objavljajo tisti zapisniki in poteki dogodkov, ki so v okviru večjih projektov in zajemajo celotno Gorenje. Pri marginalnih projektih, ki se tičejo posameznih služb pa je dokumentacija dostopna samo tistim, ki se jih tiče.

Ali imajo vsi zaposleni dostop do intraneta?

Vsi ne, ampak samo tisti, ki dejansko posedujejo računalnik in imajo uporabniško ime za dostop. V proizvodnji načeloma računalnikov nimajo. V Gorenju d.d. nas je okoli 6000, uporabniških imen pa imamo nekje 1600, s tem da v proizvodnji imajo postaje, kjer lahko več ljudi pregleduje intranet tako da nekje 2000 zaposlenih ima dostop do intraneta. Imamo pa še posebno omejitev in sicer za dostop do samega interneta. Za ta dostop potrebuješ posebno dovoljenje, izpolnjen obrazec, ki ga mora nato nadrejeni odobriti. S tem se prepreči, da bi nekdo internet izkoriščal za surfanje in kakšne druge zadeve, ki niso povezane z delom. Na izobraževalnem oddelku mammo dostop vsi, ker tudi potrebujemo veliko informacij, ki jih dobimo na internetu, medtem ko npr. v računovodstvu pa tega nimajo.

Kakšne informacije vse intranet vsebuje?

Varstvo okolja, varnost in zdravje pri delu, zagotavljanje kakovosti, informacijski center, informatika, trženje, investicije in vzdrževanje, knjižnica, e-izobraževanje, razne koristne informacije »kuhajmo zdravo«, interni imenik, razne aplikacije, seznam vseh projektov, ki potekajo, druge koristne informacije, nekaj zunanjih povezav in seveda pomoč.

Na intranetu je možno sodelovati pri seminarju varstvo pri delu in požarna varnost, kjer se na koncu opravi izpit. Vso izobraževanje poteka preko intraneta, imeli smo pa tudi že možnost učenja tujih jezikov. Vendar pri takem številu zaposlenih je zelo težko, da bi vse lahko tako izobrazil, saj nimajo vsi dostopa do računalnika ali pa preveč ljudi pride na en računalnik. Pa tudi časa nimajo, da bi se kar usedli in si vzeli eno uro da bodo vse prebrali. Zato je veliko seminarjev organiziranih izven delovnega časa. Dejansko obstaja dve različni skupini, vodstveni in strokovni delavci, ki imajo praktično dostop do vsega in delavci v proizvodnji, ki pa imajo prej omejen dostop.

Ali lahko zaposleni sodelujejo pri spreminjanju vsebine? Kako?

Zaposleni lahko sodelujejo v klepetalnicah in na forumih, lahko posredujejo vprašanja. Lahko podajajo tudi kakšne kritične misli, pohvale. Vsi so seveda podučeni o etiki glede časa, ki ga lahko prebijajo npr. v klepetalnici, kaj lahko in kaj ne smejo. Informacijski sistem je v prvi vrsti namenjen predvsem podpori poslovanja in če zaposleni sistem preveč obremenijo z nepomembnimi zadevami, lahko pride do problemov pri delovanju sistema v proizvodnji.

Glede samih vsebin je pa postopek podoben kot pri prošnji za internet. Če želi naš oddelek spremeniti vsebino svoje strani moramo dati potrebo pisno do informatike. Ena naša sodelavka aktivno sodeluje pri tem projektu in ji mi posredujemo našo vsebino, se na sestanku dogovorimo, kaj bi želeli objaviti, kaj lahko in kaj ne, kakšna naj bo oblika. Ta naša sodelavka je seveda usposobljena za postavljanje in oblikovanje strani, informatika pa nudi tehnično podporo. To je v vseh službah enako s predpostavko, da direktor vse to odobri.

Na intranetu so npr kuharski nasveti in nasveti za zdravo prehranjevanje in ker je nasploh interes Gorenja tudi zaposlene podučiti o teh stvareh imamo za to socialno službo, ki imajo vse informacije s strani kuharskih sodelavcev (Gorenje ima svojo restavracijo) ter lahko takšne vsebine objavljajo na intranetu. Poteka tudi akcija, kjer lahko vsi zaposleni pošiljajo svoje recepte za zdravo kuhinjo, ki bodo potem tudi objavljeni.

Obstaja tudi možnost interaktivnih konferenc, vendar pa ker so zelo drage so takšne konference redke in predvsem načrtovane. Vendar do tega nima vsak dostopa.

Ste kdaj imeli kakšno negativno izkušnjo z eksteralizacijo znanja? Kako ste postopali v tem primeru?

Po pravilniku morajo delavci dati svoje znanje na razpolago, ker je to predpogoj za napredovanje in načrtovanje kariere. In če nekdo zavrne prošnjo o delitvi znanja drugim, potem se to vsekakor pozna pri njegovi nadaljnji kariери, plači in vsem. Vendar to velja seveda samo za znanje, ki ga je delavec pridobil v Gorenju ali pri formalnem izobraževanju. Če gre za znanja, ki niso vezana na poslovanje Gorenja (npr. znanje plesov), lahko zaposleni to mirno zavrne. Če sprejme deljenje takšnega znanja pa je seveda temu primerno tudi nagrajen. Kar delavec predava izven svojega delovnega časa je dodatno nagrajeno ali s honorarjem ali kakšno večjo materialno nagrado. V kolikor napiše tudi priročnik, je to še dodatno plačano.

Kako nagrajujete skupine?

V kolikor nek zaposlen prenese svoje znanje na neko skupino v proizvodnji in se potem čez čas zaradi tega dvigne produktivnost za nekaj procentov seveda temu primerno nagrajemo tudi skupino (par procentov pri variabilnem delu plače).

V kolikor gre pa za timsko delo na nekem projektu pa so seveda udeleženci primerno nagrajeni in če se iz končnega uspeha ne da razbrati prispevek posameznika potem se nagradi skupino v celoti oziroma vsak udeleženec dobi enak procent nagrade.

Kaj pa verbalne pohvale?

Tudi obstajajo. Naše vodje posebej učimo, da morajo delavce pohvaliti in jih na ta način motivirati. V tej smeri pripravljamo tudi ogromno izobraževanj in seminarjev saj včasih ta navada ni bila prisotna, sedaj pa se klima na tem področju precej izboljšuje. Pohvale se izražajo tudi preko našega internega časopisa, kjer so posebej pohvaljeni sodelavci, ki so se izkazali na kakšnem projektu.

Ena izmed pohval je tudi ta, da mi poimensko v tem časopisu objavljamo tudi jubilate, diplomante, študente ob delu.

Ali še kako drugače spodbujate ljudi k pomoči drugim..ne samo preko zapisovanja znanja?

Za to imamo posebej razvit sistem matrika kompetenc in tisti delavec, ki obvlada več znanj ima tudi večjo plačo ter uvaja oz. uči svoje sodelavce za določene operacije. Na to koliko znanja nekdo posreduje na drugega, recimo v primeru mentorstva ali coachinga, mi nimamo vpliva. Predpisan je postopek uvajanja, kaj morajo mentorji posredovati, na koncu delavec podpiše dokument, da je bil seznanjen z določenimi znanji. Kako uspešen je mentor pri motiviranju in posredovanju znanja je težko oceniti, mi pa tudi nimamo neposrednega vpliva na te ljudi, da bi jih lahko verbalno spodbujali naj posredujejo čim več znanja. Vplivamo pa lahko na vodje in linijske vodje za katere imamo trenutno šolo vodenja, kjer jih učimo na kak način se prenaša znanje, kako motiviraš in spodbujaš, kako si coach in kako čimbolj uporabiti pozitivni pristopom in čim manj discipliniranje.

Kako dolgo se mentor posveča nekemu?

Mi imamo predpis za usposabljanje za delovno mesto kako dolgo naj bi usposabljanje trajalo. To je seveda odvisno od zahtevnosti operacije in ta postopek nudi varstvo pri delu in tehnologije, ker določeno noviteto lahko hitro uvedemo, za nekatere stvari pa se lahko delavec uvaja tudi po več mescev ali celo let.

Ali obstaja še kakšna druga oblika usposabljanja, npr. preko intraneta?

Za novozaposlene imamo posebej izdelane programe za vsakega posebej. Seveda gre tudi tukaj za mentorstvo vendar program predvideva različne načine pridobivanja znanja npr. preko računalnika, uvajalni seminar, krožki, sestanki. Program sestavi mentor.

Na intranetu smo uvedli t.i. e-učenje preko katerega smo želeli da bi čim več ljudi opravilo test iz varnosti pri delu (zakonsko obvezno). Na to smo se pripravljali kar precej časa in ljudi o tem obveščali že mesece prej. Vsakomur smo poslali tudi pisno povabilo da se tega tečaja udeleži. Odziv je bil precejšen ko smo ta projekt lansirali. Vseskozi smo jih usmerjali kako naj se tega lotijo, kje so članki objavljeni itd. In tisti, ki imajo čas so se seveda takoj odzvali, drugi, ki imajo manj časa bodo morali to opravljati izven delovnega časa.

Glede motiviranja ljudi se je Gorenje obrnilo tudi na Novo ljub. banko, kjer je e-učenje že stalnica. Na začetku so vedno problemi, ker se nekateri ljudje bojijo nove tehnologije, vendar v Gorenju računajo da bo čez pet let to že stalnica. Najbolj v kadrovske spodbujajo predvsem učenje tistih vsebin, ki so nujne. Na intranetu je dostopno tudi učenje angleščine, vendar se za to zaposleni lahko odločajo po svoji volji. Eden način motiviranja je tudi ta, da v časopisu objavljajo članke, ki so namenjeni seznanjanju ljudi z e-učenjem.

Kako pogosto usposabljate že zaposlene?

Pri nas se nekje 93% vseh zaposlenih vsako leto udeleži različnih seminarjev ali s področja stroje, zdravja in varstva pri delu, za boljšo kakovost, jezikovni, računalniški, vodenje in komunikacija.

V kaj se vlaga več, v ljudi ali IT?

Če v tehnologijo ne bi vlagali potem tudi ljudi ne bi potrebovali. Mi potrebujemo novo tehnologijo za nove izdelke da se obdržimo na trgu. In če se obdržimo na trgu imamo potem plane, ki pa jih lahko dosegamo z ljudmi. Za to pa potrebujemo seveda usposobljene ljudi. Denarno je to težko enačiti, saj je tehnologija lahko zelo draga, sama investicija v izobraževanje pa dosti nižja. Mi imamo zelo veliko izobraževanj za usposabljanje za delo s tehnologijo vendar zadeva ni tako draga, ker pridejo predavatelji k nam. Če bi pa mi teh 12000 ljudi poslali v Ljubljano ali celo v tujino, bi pa za to porabili veliko več denarja kot pa za neko novo linijo. Mi poskušamo biti dobri gospodarji in znanje pripeljemo v Gorenje ga seveda zaradi manjše cene poskušamo distribuirati na čim večje število ljudi (tukaj namreč ni potnih stroškov niti kotizacije, prenočitev, letalskih vozovnic).

Lahko rečem da je pomembno enako vlagati v tehnologijo kot v ljudi, denarja gre pa seveda veliko več za nove stroje, tovarne in nasploh tudi informacijsko tehnologijo.

Kaj storite v primeru da želi nekdo zapustiti podjetje?

Tiste, ki gredo v pokoj že pred koncem angažiramo, da za delovno mesto usposobi nekoga novega. Poleg tega pa jih kasneje, ko so že upokojeni, še kdaj povabimo, da pridejo predavati in jih za to tudi primerno denarno nagradimo oziroma izplačamo honorar. Če pa tisti delavec, v katerega smo veliko vlagali, odide prej kot pa ga je Gorenje zavezalo v pogodbi, ga pa finančno terjamo za tisti del, ki je bil vanj vložen. Se pa seveda trudimo da znanje ostane doma.

Kako prenašate znanje na ostale dislocirane enote po svetu?

Za tista podjetja v tujini, ki poslujejo na enak način kot mi se znanje prenaša preko predavanj, dokumentov, načrtov, mentorstev, tutorstev. Poslali smo tja naše tehnologe, kjer so potem druge usposabljali na delovnem mestu. Zaradi tega je seveda potrebno tudi znanje jezikov, ki pa je pri nas precejšen problem. Zaradi tega sta trenutno najbolj pomembna srbsko-hrvaški jezik in angleščina. To velja predvsem za ljudi, ki niso zaposleni v trženju. Tržniki se seveda s tujci pogovarjajo tudi nemško in francosko. Za ostale funkcije, kot je tudi naša, pa je še vedno v ospredju angleščina. Se pa učimo že nemščino, ruščino in celo arabščino. Imamo tudi poseben prevajalski oddelek, ki pa skrbi za prevajanje literature, priročnikov, navodil in drugih dokumentov, ki so namenjeni v tujino. Drugače pa so vodje, ki delajo v tujini večinoma Slovenci in oni znajo tamkajšnji jezik in nam z veseljem priskočijo na pomoč, če jih potrebujemo. Smo pa v stikih preko telefonov, mailov. V kolikor pripravimo izobraževanje za ostale enote so večinoma tudi v angleščini, predavanja se pa odvijajo pri nas v Sloveniji. Tudi s tem namenom, da se med sabo malo bolje spoznamo.

Vsako leto imamo v Gorenju za vodstveni kader (najvišji) 3-dnevno (50ur) obvezno usposabljanje, navadno pred veliko nočjo, kjer uprava postavi vsebine, ki so pomembne za celotno skupino Gorenje. In takrat med ostalimi aktualnimi in manj aktualnimi vsebinami sestavimo tudi en dan, kjer se novosti, ki se dogajajo tu in v tujini prenašajo sem in tja. Tukaj seveda nastopijo direktorji, ki so se vrnili v domovino in predstavijo kaj se dogaja po svetu in kaj bi bilo dobro da bi se uvedlo pri nas. Po potrebi direktorji hodijo v tujino ali tuji pridejo k nam in na tak način se znanje prenaša med enotami. Iz vsakega takšnega srečanja ali sestanka se potem naredijo akcijski načrti kaj naj bi se uvedlo.

Priloga B: Intervju z g. Jožetom Mehom, svetovalcem izvršne direktorice oddelka Kadri in izobraževanje

V katerih oblikah se nahaja eksplicitno znanje pri vas?

V raznih priročnikih, mesečno izdajamo tudi Gorenjski bilten kamor se vpisujejo določene raziskave, projekti, izkušnje, ki je namenjen večini strokovnih delavcev. Izhaja v precejšnjem številu izvodov in je namenjen izključno samo zaposlenim. Članke objavljajo zaposleni, bilten pa tako omogoča da nekdo s področja ekonomije izve tudi kaj o tehničnem razvoju, tehnologijah in obratno.

Poleg priročnikov so pomembna oblika prenosa znanja tečaji, ki jih v večini oblikujejo in izvajajo naši zaposleni. Mi smo že v preteklosti hitro ugotovili, da so to zelo kvalitetne zadeve. Čeprav pri takem prenosu znanja včasih pride do pomanjkljivosti v pedagoškem pristopu, pripravi in podaji znanja. Bistvena prednost pri tem pa je, da je to znanje aktualno. Zelo pogosto zaposleni napišejo kakšne priročnike, kadar gre za dosti široko področje, drugače pa se predstavitev izvajajo s pomočjo power pointa. Te predstavitev so potem dostopne na intranetu, kadar gre za manjše število ljudi ki se jih to tiče, se jim to tudi natisne. Če bi kdorkoli od drugih želel imeti to predstavitev, se o tem lahko brez skrbi dogovori z avtorjem predstavitev. Na drugi strani so še razna poročila posameznih služb, ki tudi končajo v knjižnici. Knjižnica ni zelo velika, je pa povezana v sistem cobiss, kar pomeni da je veliko literature dostopno vsakomur, ki ga karkoli zanima.

Kar se pa tiče raznih manjših poročil, študij, rezultatov testiranja polizdelka ali nove rešitve pri posameznem izdelku pa vodja tega oceni, kdo lahko to dobi. Ali bodo to dobili samo tisti, ki so v skupini ali bo to šlo do vodij razvoja v drugih programih in nekaterim strokovnim delavcem, ki se ukvarjajo s podobnim področjem. Ne gre pa tu za neko splošno znanje, ki bi se lahko javno publiciralo, saj gre tukaj deloma tudi za poslovne skrivnosti. Znotraj podjetja pač zaposleni (vodje) sami ocenijo komu lahko nekaj posredujejo in komu ne.

Kako spodbujate zaposlene da delijo svoje znanje z drugimi?

Če gre za sodelovanje delavca pri nekem izobraževanju, kjer sodeluje kot predavatelj, se mu seveda nekaj plača za pripravo gradiva, za samo predavanje, odvisno seveda tudi od tega ali to poteka v delovnem času ali izven. Kadar gre za mentorstvo se mentorja prav tako denarno nagradi. V osnovi pa gre za neko kulturo medsebojne komunikacije,

ki se je ustvarila. Pri nas ni nobenega problema, če komu rečemo, da naj pripravi temo za nek seminar ali predavanje, ker je splošno sprejeto dejstvo, da če je nekdo strokovnjak za neko področje bo ta znanja prenašal na druge. Problem je tukaj samo v nezverziranosti v komunikaciji ali nepristnosti.

Imeli smo tudi primer nekoga, ki je rekel, da je njegovo znanje toliko in toliko vredno in je zahteval več denarja, kot pa bi recimo Gorenje plačalo nekega zunanjega svetovalca. Rečeno mu je bilo, da naj se zaveda, da je to znanje pridobil tukaj pri nas in da je njegova dolžnost da ta znanja prenaša. Seveda se lahko vsak zaposlen odloči, da znanje ne bo prenašal, samo potem s tem izgubi možnost napredovanja ter tudi možnost kakšnega dodatnega izobraževanja. Pri nas velja da znanje ni zasebna lastnina.

Kako dolgo pa ta miselnost že prevladuje pri vas? Je bilo včasih drugače?

Tekmovalnosti praktično pri nas nikoli ni bilo. Gorenje se je razvijalo postopoma in ogromno stvari, ki so tukaj je nastalo znotraj podjetja. Vedno smo bili odvisni sami od sebe in se je takšna kultura vseskozi gradila. Z povečanim številom notranjih izobraževanj smo začeli nekako takrat, ko se je seveda pojavila potreba po več izobraževanjih na splošno. Kdaj točno j težko reči, imamo pa postavljen izobraževalni center, ki deluje že nekje 25 let.

Samo Gorenje dela na področju, kjer smo marsikje orali ledino. Slovenija je premajhna in specifičnih znanj na področju gospodinjskih aparatov pač v naši državi ni bilo in to smo morali vse sami narediti. Ko smo postavljali servisno mrežo, je bilo to takrat za Jugoslavijo nekaj novega in ni bilo mogoče od kogarkoli zunaj dobiti znanje na tem področju. Sami smo se morali znati in določiti vsebine, ki bi bile primerne ter določiti ljudi, ki bi o tem lahko predavali.

Kako prenašate znanje v dislocirane enote?

Ko smo odprli novo podjetje v Srbiji, smo izbrali nekaj ljudi za vodenje strokovnih področij, za njih naredili program ter jih povabili k nam, še preden je tovarna začela delati. To so bili ključni, vodilni in strokovni ljudje medtem ko glavno vodstvo pa je od tukaj (direktor, vodja proizvodnje, financ in kadrovskega področja). Računovodstvo, finance, tehnologije, razvojna služba, kakovost, organizacija, funkcija mojstra..ljudje iz teh področij so vse imeli izobraževanje pri nas v Sloveniji. Vsi imajo seveda dostop do vseh pravilnikov preko intraneta, poenoten je način reševanja določenih stvari, priprava delovnih postopkov. Tu so se ta znanja in metodologije, ki smo jih razvili tukaj, prenesle tja.

Kako deluje intranet?

Omogočen je chat, vendar pa si sam ne predstavljam, da bi se celotna komunikacija preselila na intranet. Osebni stik ali stik preko telefona je še vedno boljša varianta, saj se določeni problemi tako dosti lažje rešujejo. Pri intranetu je namreč tudi ta problem, da so se ljudje popolnoma odvadili pisanja v stavkih, ki imajo dejansko neko vsebino. Uporabljajo okrajšave in pogovorni jezik kar pa v osebnem razgovoru ni tako opazno in je lažje razumljivo kot na chatu. Prav tako nastane problem ko želiš neko obvestilo poslati na več naslovov in ljudje nekako ne odreagirajo takoj. Več kot dobivajo takšnih

sporočil, manj se bodo odzivali oziroma počasneje. V osebnem stiku je odziv takojšen. Kadar nastanejo problemi, ki jih je potrebno rešiti z diskusijo potem je osebna komunikacija ali preko telefona ali osebno dosti boljša izbira. Če pa potrebuješ samo neke informacije pač greš na intranet in od tam pridobiš podatke. Enako velja če želiš nekaj sporočiti večjemu številu ljudi ali samo posamezniku, potem je pač prioriteta intranet.

Dostop do njega imajo vsi strokovni sodelavci, mojstri v proizvodnji, skratka vsak ki ima računalnik. Nekateri ga uporabljajo samo v okviru svoje stroke, nekdo ne pogleda skoraj ničesar ali samo pošilja kakšna obvestil. V tehniških službah pa ga koristijo v večji meri.

Intranetna povezava je v Gorenju že precej stara, vendar je sprva služila samo tehničnemu področju in je vsebovala aplikacije, ki so dejansko služile samo razvoju tehnologije. Pred leti pa se je vse skupaj razširilo še na preostale stvari na medsebojno komuniciranje. Predvsem na strokovnih področjih je nastala potreba tudi po komuniciranju. Določene službe namreč izdajajo kakšne predpise, po katerih je seveda večja zahteva in pojavila se je potreba, da bi to bilo dostopno na intranetu. Na področju organizacije nastajajo predpisi, pravilniki in ISO sistemi zahtevajo, da ima vsakdo, ki vodi ta predpis dobi in da je to vedno zadnja ažurna verzija, stara pa se takoj umakne. To je težko delati preko papirja, saj je pošiljanje oteženo in tudi ni garancije da bo zaposleni nato zavrgel staro verzijo.

Prezentacije in kakršnekoli tečaji se na intranetu ne objavljajo, ker bi bilo tega preveč. Na intranetu so predvsem poslovne stvari. Gor so razna navodila za uporabo informacijskega sistema, kakšni obrazci, nasveti.

Kaj je intranet spremenil?

Možnost komuniciranja preko intraneta je seveda bistveno izboljšala odzivni čas, tudi veliko več informacij je sedaj dostopnih, vendar je to seveda vse pač razvoj preko katerega je potrebno iti.

Ali se elektronska pošta shranjuje?

Preko elektronske pošte se seveda pretaka dosti informacij vendar pa je od vsakega posameznika odvisno kaj bo obdržal. Je omejena s prostorom in jo je potrebno sproti brisati. Če je kaj pomembnega si vsak lahko shrani na računalnik ali natisne. Medtem ko priročniki ali tehnična dokumentacija se pa hrani, vse za nazaj.

Kaj je shranjeno v elektronski obliki?

Zdaj je že ogromno stvari shranjenih v elektronski obliki, na zgoščenkah ali trdih diskih in se vsake tok časa prepíše. Kakšne zelo stare stvari so shranjene na magnetnih trakovih in jih je možno pogledati samo na starem računalniku. Zanesljivost hranjenja na diskih seveda ni 100% vendar imamo posebne postopke hranjenja in se kakšne stare stvari vsake tok časa na novo prepíšejo na novejši medij. To bomo seveda morali storiti z vsemi tistimi stvarmi, ki so posnete na magnetne trakove.

Kako pogosto se nadgrajuje informacijski sistem?

Ne tako pogosto, še vedno uporabljamo MS Office 2003 in ga bomo verjetno še kar nekaj časa. Nadgrajevanje oziroma nalaganje novih programov je odvisno od potreb. Če ljudje od možnosti, ki jih nek program ponuja, koristi samo 10% potem ni potrebe da bi nalagali neko novejšo različico, ki ponuja še več možnosti. Kvečjemu bi s tem samo po nepotrebnem zasedli prostor in oslabili računalnike in bi morali potem kupovati tudi boljšo strojno opremo.

Kaj je SAP?

To je informacijska podpora poslovanju na katerega smo prešli pred leti. Gre za programsko opremo mednarodne mreže, ki povezuje veliko računalniških podjetij in pripravljajo rešitve za poslovna področja. Podpora je prirejena v veliki meri na mrežno poslovanje npr. mi oblikujemo neko nabavno naročilo, lahko to v podjetju, ki nam dobavlja že vpliva na njihov načrt, proizvodnjo. Ali ko gre za izvajanje naročil do naših podjetij v tujini. S tem je manj prepisovanja podatkov, vse je poenostavljeno. To je v bistvu baza podatkov. Izhaja pa iz tega, da so želeli podati rešitve za podjetja npr. s tem optimizirati proizvodnjo. En del je takšen, ki se ne da spreminjati, druge pa si lahko sam prilagajaš, dograjuješ. Za delo za Sap-om se je potrebno prijaviti in imeti licenco. Avtorizacija pa ti pove do katerih programov imaš dostop. Dostop imajo tisti, ki ga potrebujejo.

Notri je prikaz organizacijske strukture, vseh zaposlenih na različnih oddelkih, glavni kadrovske podatki. Možno je te podatke samo pregledovati, medtem ko za našo evidenco pa lahko mi tukaj spreminjamo kakšne podatke, ki se tičejo kadrovske službe. V odseku bussines warehouse je možno pregledovati podatke za en dan prej ali za zadnji dan v mesecu, ki pridejo prav za kakšne analize.

Kakšen je vaš sistem nagrajevanja tistih, ki delijo znanje?

Različno. Objavljanje člankov v Gorenjskem biltenu praktično ni nagrajeno. Nagrajeno je opravljanje predstavitev, mentorstvo. Nekega sistema ni postavljenega, da bi nekdo zbiral točke in na podlagi tega napredoval. Tudi ni nekih formalnih poti, da bi se spodbujalo k deljenju znanja. Treba je ločiti med znanjem in delovanjem ali med informacijo in ravnanjem. Bil je primer, ko je prišel predlog za izobraževanje o medosebnih odnosih, saj naj bi ankete kazale, da stvari ne stojijo vredno. Vendar sem osebno ta predlog zavrnil, ker sem mnenja da je problem v tem da ljudje vedo kako bi morali ravnati, vendar tega ne počnejo. Vsak izmed vodij ve, da je lahko pohvala dobra motivacija vendar je težko iti do vsakega, ki tega ne dela in ga direktno opominjat na to. Na izobraževanjih se to seveda poudarja in daje zglede vendar stvari v resnici ne funkcionirajo vedno tako. Dober vodja je tisti, ki se zaveda moči pohval in jih tudi koristi in se to seveda to pozna na delovni učinkovitosti. In zato nekega sistema nimamo, ker se hitro pokaže da bi bil takšen sistem neizvedljiv (nabiranje točk al pa določanje števila člankov, ki bi jih moral nekdo napisati v enem mesecu).

Ali spodbujate timsko delo?

Da, vendar skozi način kako je treba priti do rezultatov in ne da bi imeli kak poseben sistem za vzpodbujanje. Gre za način kako se stvari delajo. Pri nas se redko zgodi, da

če koga povabiš na sestanek, da bi le-ta rekel, da se njega pa to ne tiče. Ampak en zato ker bi imeli sistem, ki bi mu dal črno piko za to ampak zato ker je vzpostavljena takšna klima. Seveda bi lahko bilo še več timskega dela. Nekateri so takšni da znajo vse sami rešiti, drugi pa se raje obrnejo še na druge. In tudi tega posebej ne nagrajujemo. Za večje projekte imamo predvidene nagrade za redne projekte pa ne.

Kakšno je razmerje med vlaganjem v ljudi in if. tehnologijo?

Boljša tehnologija brez usposobljenih ljudi ne pomeni nič. Ko so ljudje dobili možnost uporabe interneta in dela v Outlooku smo organizirali seminarje, kjer so ljudje dobili osnovne informacije za delo, so bili seznanjeni z zahtevami o varovanju podatkov in racionalne uporabe. Odprta je bila še možnost dodatnih seminarjev. Vedno je ob nadgradnji tehnologije ali uvedbi nove predvideno usposabljanje. To gre z roko v roki. Gorenje spada med podjetja kjer je izkoristek strojne in informacijske opreme dokaj visok.

Priloga C: Intervju z ga. Katjo Senica, sodelavko na področju razvoja kadrov

Kako je pri vas viden prenos znanja?

Imamo razne ankete s katerimi ugotavljamo zadovoljstvo zaposlenih in na osnovi tega delamo akcijske načrte in izboljšave. Prenos znanja je tukaj bolj viden pri tem ko analiziramo rezultate zaposlenih, ki nam jih posredujejo direktorji in če je nekdo bil uspešen na nekem področju ga lahko angažiramo za naprej. Primer dobre prakse je bil pri usposabljanju novincev v proizvodnji, saj smo ugotovili da ima nek vodja zelo dobre rezultate pri tem usposabljanju. Ko smo jih vprašali zakaj je temu tako, so nam povedali na kakšne način oni to delajo in na podlagi tega smo mi dobili idejo, da bi se oblikoval program oziroma je izšel priročnik o načinu usposabljanja.

Kako ugotavljate kakšno znanje imajo zaposleni?

To bolj kot ne ni zapisano, vidi se predvsem na podlagi izobraževanj, ki so jih obiskovali. Veliko je odvisno tudi od vodij, ki bi te stvari naj poznali imamo pa tudi ankete o poklicnih hotenjih (za zaposlene do 45 let in VII. stopnjo izobrazbe). Tam je dosti vprašanj vezanih na znanje (kakšna znanja ima, kaj bi se želel še naučiti, kje se je izobraževal in kaj, kaj je delal sedaj in kje se vidi v prihodnosti). Anketa je zelo obširna in z njeno pomočjo potem zaposlenim pomagamo pri razvoju kariere. Ni pa to osnova nekega zemljevida znanja. Delalo se je na tem vendar je situacija takšna, da znanje zelo hitro kroži in ni vse zabeleženo. Tukaj se seveda uporablja tudi vse vrste kompetenc, v proizvodnji imamo karto polivalentnosti, kjer se vidi na katerih delovnih operacijah je nek zaposlen usposobljen in do katere stopnje. Ali je to stopnja kjer je tudi on že lahko učitelj in lahko usposablja druge.

Mi imamo pri tem samo posredno vlogo. Mi imamo vpogled v to karto in tudi sami lahko predlagamo, da se nekoga uporabi za neko operacijo ali učenje. Vpliv imamo tudi s tem, ko nekoga šolamo ali ko se dodatno izobražuje in mu ponudimo štipendijo ter ga lahko kasneje predlagamo za kakšno drugo delovno mesto. Najprej se seveda pozanimamo pri delavcu kakšne so njegove ambicije, v kolikor gre za premeščanje na zahtevnejša delovna mesta izvedemo tudi kakšno psihološko testiranje za oceno

sposobnosti in lastnosti in če se potem pojavi potreba se skupaj z vodji pomenimo o premestitvi. Vodja je pa tisti, ki ima končno besedo. Po anketi poklicnih hotenj mi vsa ta znanja zabeležimo in ko vodja išče nekoga, ki bi ga dal na neko pozicijo mu lahko mi predlagamo primerne kandidata.

Kakšna je zgodovina prenosa znanja?

Gorenje je še v obdobju najhujše krize, ko smo izgubili jugoslovanski trg po osamosvojitvi našlo načine kako obdržati izobraževanje. Večina drugih podjetij bi ob tem seveda izobraževanje ukinili (pomanjkanje denarja), Gorenje pa je takrat se toliko bolj intenzivno iskalo notranje izobraževalce, ki so za manj denarja učili ostale zaposlene.

Kakšne so prednosti notranjega izobraževanja?

Poleg tega da je veliko cenej, zaposleni dobro poznajo podjetje, vedo kaj bo šlo in kaj ne skozi naše programe in točno vedo na kaj morajo opozarjati. Ti lahko potem posredujejo koristne informacije na koga se lahko obrneš, na kakšen način vse deluje. Ob uvedbi neke aplikacije za ankete smo najeli notranjega predavatelja, saj bi zunanji porabil preveč časa da bi se navadil na naš informacijski sistem in postavil program tako da bi deloval. Velika prednost notranjega izobraževanja je tudi širjenje socialne mreže, saj imajo zaposleni vedno možnost predavatelja poklicati in ga prositi za pomoč, medtem ko je zunanje strokovnjake potrebno za nasvete tudi plačati.

Kultura komunikacije je pri nas dosti odprta kljub temu, da imamo ogromno zaposlenih in hierarhično strukturo. Celotna družba je bolj centralizirana, naša skupina gorenje postaja vedno bolj center znanja tudi za vse naše hčerinske družbe in poslovne enote v tujini. Predvsem predstavljamo neko strokovno podporo, medtem ko vodenje npr kadrovske funkcije je pa v njihovi domeni. Mi organiziramo izobraževanja tudi za njih, tudi na psihološka testiranja pridejo sem. Hkrati mi izvajamo vse ankete o klimi in oni zato ne najemajo zunanjih sodelavcev.

Enkrat letno do enkrat na dve leti se z vsemi hčerinskimi enotami dobivamo na kadrovskem forumu, kjer vsak poroča o svojih načinih dela in o tem kaj vse se pri njih dogaja. Če predstavijo kakšne nove načine mi seveda to upoštevamo in presodimo ali lahko to tudi pri nas uveljavimo in obratno če mi predstavimo kaj novega. Vse kar se dogaja na forumih se zabeleži (kdo je bil, kaj se je povedalo) vendar ne vse natančno, bolj zaključki. Vsak predavatelj pa seveda ideje predstavi z vizualnimi pripomočki, vsi izmed udeležencev pa prejmejo tudi gradiva.

Kako se uporablja SAP?

Sisteme za plače in bazo zaposlenih je na SAP-u (knjiženi so vsi stroški, plače, vijaki itd., javlja zaloge, sam preračunava). Sap ima tudi en modul za izobraževalni del, kjer bi se lahko prenašali kakšni podatki o izobraževanju zaposlenih. Vendar tega še ne uporabljamo. Sap je bolj za vodenje evidenc in proizvodnje, modul za kadrovanje je bil dodan naknadno, ker se je program tako lahko lažje prodal.

Ali so na intranetu tudi poslovno občutljive informacije?

Na intranetu so tudi poslovno občutljive informacije vendar so zaščitene in ne dostopne vsakomur. Vsako uporabniško ime ima tudi svoje pravice, saj lahko nekateri gledajo samo določene informacije, drugi lahko tudi kaj dodajajo. Naš intranet je skupen vsem enotam tudi v tujini in ni preveden, saj imamo na enotah vsaj enega slovenca.