

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tanja Udovč

**Upravljanje znanja – študija primera upravljanja
znanja ob podpori informacijske tehnologije v
podjetju Trenkwalder d.o.o.**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tanja Udovč

Mentor: izr. prof. dr. Anton Kramberger

**Upravljanje znanja – študija primera upravljanja
znanja ob podpori informacijske tehnologije v
podjetju Trenkwalder d.o.o.**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2015

Upravljanje znanja – študija primera upravljanja znanja ob podpori informacijske tehnologije v podjetju Trenkwalder d.o.o.

Znanje je v sodobnem času najpomembnejši in najbolj dragocen vir v naprednih gospodarstvih. Znanje predstavlja najpomembnejšo gospodarsko prednost organizacij, saj je uporaba in delitev znanja glavni vzrok njihove inovativnosti in dobičkonosnosti. Narava poslovnih organizacij se spreminja z rastjo števila znanjskih delavcev in organizacij, ki temeljijo na znanju. V okviru preučevanja znanja in na znanju temelječih organizacij se je razvil tudi koncept upravljanja znanja. Orodje za ohranjanje, uporabo in prenos znanja je informacijska tehnologija, ki ima pri upravljanju znanja na organizacijski ravni zelo veliko vlogo. Vpeljava novega informacijskega sistema je v organizacijah večinoma pilotni projekt. Pilotni projekt je sprva procesna inovacija, nekakšno testno obdobje uporabe nove informacijske tehnologije, ki sčasoma preide v delovanje po celotni organizaciji. Skozi magistrsko nalogo je v prvem delu predstavljena teoretična podlaga področja upravljanja znanja, v drugem delu pa je predstavljena študija primera vpeljave programske opreme TIS (Trenkwalder Information Solution) v vsakodnevne delovne procese. TIS je primer pilotnega projekta, ki so ga razvili IT strokovnjaki na Slovaškem. Z uporabniki programa TIS je bil izveden polstrukturirani vprašalnik, s pomočjo katerega so bili pridobljeni odgovori na vprašanja o prednostih in pomanjkljivostih programa. Ugotovitve kažejo, da je proces programske opreme od začetne vpeljave že opazno izboljšan, vendar sem kljub temu odkrila nekatere pomanjkljivosti, katerim bodo morali razvijalci programa v prihodnosti nameniti pozornost.

KLJUČNE BESEDE: upravljanje znanja, informacijska tehnologija, pilotni projekt, znanje, znanjska organizacija

Knowledge management – case study of implementation of information technology in daily operations in Trenkwalder

Knowledge is one of the most important and valuable resource in the today's advanced economies. It is also the most important economic advantage for the organizations, since the use and sharing of knowledge is the main reason of their innovation and profitability. The nature of business organizations is changing simultaneously as the number of knowledge workers and organizations based on knowledge is increasing. In the context of knowledge and knowledge-based organizations studies the concept of knowledge management has developed. Information technology, which has a very big role in knowledge management in organizations, is also a tool for preservation, use and transfer of knowledge. The efficiency and effectiveness of knowledge management process is possible only with the appropriate information infrastructure. The implementation of a new information system in organizations is mostly a pilot project. The pilot project is originally a process innovation, some kind of a test period of application of new information technologies, which eventually passes on the functioning of the entire organization. In the first part of the Master's thesis a theoretical basis for the field of knowledge management is presented, while the second part outlines a case study of implementation of information technology TIS (Trenkwalder Information Solution) in daily operations. TIS is an example of a pilot project developed by IT specialists in Slovakia. In order to get answers to questions about the strengths and weaknesses of the program, semi-structured questionnaire has been carried out among TIS users. The findings show that the software process has significantly improved since initial introduction, but nevertheless I have discovered some shortcomings, that will have to be taken care of in the future by the program developers.

KEY WORDS: knowledge management, information technology, pilot project, knowledge, knowledgeable organization

KAZALO

1	UVOD	7
1.1	RELEVANTNOST TEME, NAMEN IN CILJ MAGISTRSKE NALOGE.....	7
1.2	OPREDELITEV RAZISKOVALENEGA VPRAŠANJA	8
1.3	METODOLOGIJA DELA IN STRUKTURA MAGISTRSKE NALOGE	9
2	TEORETIČNI OKVIR.....	11
2.1	ZNANJE IN PRENOS ZNANJA	12
2.1.1	SECI MODEL	14
2.1.2	PROSTOR BA	16
2.2	ZNANJSKA ORGANIZACIJA	17
2.3	UPRAVLJANJE ZNANJA	21
2.3.1	ZNANJE V POVEZAVI Z UPRAVLJANJEM ZNANJA	21
2.3.2	BAZE ZNANJA IN SKUPNOSTI PRAKS	22
2.3.3	PRISTOP K POSTAVITVI SISTEMA UPRAVLJANJA ZNANJA	25
2.3.4	USPEŠNOST VPELJAVE SISTEMA UPRAVLJANJA ZNANJA	27
2.4	INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA V FUNKCIJI PODPORE SISTEMU UPRAVLJANJA ZNANJA.....	29
2.5	PILOTNI PROJEKT.....	31
3	ŠTUDIJA PRIMERA PILOTNEGA PROJEKTA TIS – TRENKWALDER INFORMATION SOLUTION	33
3.1	O PODJETJU	33
3.2	UPRAVLJANJE ZNANJA V PODJETJU TRENKWALDER	34
3.3	TIS – TRENKWALDER INFORMATION SOLUTION.....	37
3.4	UPORABA TIS-A PRI VSAKODNEVNEM POSLOVANJU	41
3.5	PREDSTAVITEV REZULTATOV VPRAŠALNIKA Z UPORABNIKI TIS-A IN EVALVACIJA ODGOVOROV	44
3.5.1	METODOLOGIJA.....	44
3.5.2	ANALIZA ODGOVOROV	45
4	SKLEP.....	53
5	LITERATURA.....	58
	PRILOGE	61

PRILOGA A: VPRAŠALNIK ZA UPORABNIKE TIS-A (Trenkwalder Information Solution)	61
PRILOGA B: POVZETEK INTERVJUJA Z ALENKO KRALJIČ – ODGOVORNO OSEBO ZA PROGRAM TIS	70

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Spirala znanja, SECI model	16
Slika 3.1: Organizacijska struktura podjetja Trenkwalder d.o.o.	34
Slika 3.2: Prenos podatkov iz zunanjega okolja v informacijski sistem	36
Slika 3.3: Povezava dveh glavnih baz - baze naročnikov in baze iskalcev zaposlitve	39
Slika 3.4: Razvoj programa TIS	40
Slika 3.5: Potek delovnega procesa izbora in selekcije ustreznega kandidata v podjetju Trenkwalder	43

KAZALO TABEL

Tabela 3.1: Odgovori drugo	48
Tabela A.1: Naziv izobrazbe (5.stopnja) (n=9).....	61
Tabela A.2: Naziv izobrazbe (VI/1., VI/2., VII., VIII.) (n=6)	62
Tabela A.3: Potek dela pred vpeljavo TIS-a (n=10)	62
Tabela A.4: Način začetnega uvajanja v delo s programom TIS	64
Tabela A.5: Prednosti programa TIS (n=15).....	64
Tabela A.6: Pomanjkljivosti programa TIS	65
Tabela A.7: Frekvenca posameznega odgovora na lestvici strinjanja z določeno trditvijo	67
Tabela A.8: Odgovori na vprašanje katero funkcijo pogrešate pri TIS-u (n=15)	68
Tabela A.9: Odgovori o pomanjkljivosti TIS-a (n=15).....	68

KAZALO GRAFOV

Graf 3.1: Spol (n=15)	45
Graf 3.2: Starost (n=15)	45
Graf 3.3: Dokončana stopnja izobrazbe (n=15)	45
Graf 3.4: Delovno mesto (n=15)	46
Graf 3.5: Zaposlitev pred ali po vpeljavi programa TIS (n=15)	46
Graf 3.6: Čas uporabe TIS-a (n=15).....	47
Graf 3.7: Usposabljanje uporabnikov programa TIS (n=15)	48
Graf 3.8: Pomanjkljivosti pri usposabljanju za uporabo programa TIS (n=15).....	48
Graf 3.9: Aritmetična sredina stopnje strinjanja z določeno trditvijo o TIS-u (n=15).....	51
Graf A.1: Posamezno shranjevanje dokumentov (n=15)	66

SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC

CRM	Customer relationship management
DM	Delovno mesto
IT	Informacijska tehnologija
JC	Job contract
JDU	Job description unit
PQ	Personal Questionnaire
SP	Selection procedure
TIS	Trenkwalder Information Solution
UZ	Upravljanje znanja

1 UVOD

1.1 RELEVANTNOST TEME, NAMEN IN CILJ MAGISTRSKE NALOGE

Konstantno spreminjajoče se gospodarstvo od (tržnih) organizacij zahteva, da se konstantno prilagajajo spremembam, ki jih zadevajo, sledijo novostim in tekmujejo z drugimi podjetji za konkurenčno prednost. Splošna ugotovitev sodobnih organizacij je, da so pri zaposlenih skladiščene ogromne količine znanja, ki pre pogosto ostanejo skrite in neizkoriščene. Da bi organizacije in podjetja dokumentirale in zadržale vso to znanje, ki ob primernih okoliščinah lahko postane vir vrednosti organizacije, se je razvil koncept upravljanja znanja (angl. knowledge management). Zaradi hitrega razvoja znanja in informacijske tehnologije je poslovno okolje postalo bistveno bolj zapleteno kot v preteklosti. Podjetja morajo zato nenehno zagotavljati inovativnost in novosti pri izdelkih in storitvah, da ostanejo v konkurenčni prednosti pred najbližjimi tekmeci. Najpomembnejši predpogoj za stalne izboljšave pa je produktivno znanje in sposobnost podjetja, da to znanje prepozna, ga uporabi, shrani in učinkovito prenaša na ostale zaposlene. V kolikor podjetje tega ni sposobno zagotoviti, bo sčasoma izgubilo ključni kapital - znanje. Orodje za ohranjanje, uporabo in prenos znanja je informacijska tehnologija, ki ima pri upravljanju znanja tudi zelo veliko vlogo. Učinkovitost in uspešnost procesa upravljanja znanja je mogoče le z ustrezno informacijsko infrastrukturo.

Z znanjem, eno izmed najvrednejših konkurenčnih prednosti današnjih organizacij, je povezanih veliko urejenih praktičnih vednosti oziroma disciplin v organizacijah. Upravljanje s človeškimi viri, upravljanje intelektualnega kapitala, informacijski menedžment in upravljanje znanja so tista področja, med drugimi, ki dajejo izrecni poudarek in prednost znanju v organizacijah (Svetlik in Stavrou-Costea 2007, 197). Upravljanje znanja je v zadnjem času postala ena izmed najbolj aktualnih in raziskovanih tem. Poplava digitalnih informacij sproža pomisleke in ideje o tem, kako smiselno organizirati, izluščiti bistvene informacije in jih učinkovito uporabiti. V primerjavi s preteklostjo so nam informacije v sodobnem svetu na voljo namreč kjerkoli in kadarkoli. Raziskovalci celo opozarjajo, da so se uporabniki preselili iz pomanjkljivega dostopa do informacij do točke, ko so preobremenjeni z informacijami (Carter in drugi 2000, 93). Bistveno vprašanje je, kako organizirati in izkoristiti vse informacije na način, ki povečuje produktivnost in pomaga uporabnikom, da ob pravem času

najdejo tisto, kar potrebujejo. Vedno bolj očitno postaja, da je ena prednostnih nalog organizacij postavitev sistema nekakšnega nazornega zemljevida znanja v organizaciji, ki določa, kako so najpomembnejše vsebine organizirane in dostopne zaposlenim za potrebe poslovanja. Postavitev takšnega sistema je seveda kompleksna naloga, zato se organizacije resno ukvarjajo s vprašanji kje začeti, kdo bo ta sistem postavil in na kakšen način bo to izvedel oziroma uvedel, da služi namenu. V sistem strukture znanja v organizaciji morajo biti vključena orodja in postopki, s katerimi so bile informacije ustvarjene, uporabljene in shranjene.

Pomena znanja, ki je lahko podpora ciljem poslovanja, se zavedajo tudi v podjetju Trenkwalder. Zaradi narave dela, tj. dejavnosti začasnega zaposlovanja in kadrovanja, je bilo nujno sprejeti odločitev, da razvijejo lastni računalniški program, ki bo maksimalno prilagojen potrebam delovnega procesa v tem podjetju. TIS (Trenkwalder Information Solutions) je razmeroma nova pridobitev podjetja Trenkwalder in je še v fazi pilotnega projekta. Domneva se, da je v primerjavi s prejšnjim sistemom dela, bila vpeljava programa TIS ogromna pridobitev tako na optimizaciji delovnih procesov, kot tudi na kvaliteti in učinkovitosti hitreje opravljenega dela. TIS je v uporabi tretje leto, tako da je trenutno ravno pravi čas za bolj sistematično oceno uspešnosti tega projekta in za uvajanje predlogov za nadaljnje izboljšave ter njegov stalni razvoj.

1.2 OPREDELITEV RAZISKOVALENEGA VPRAŠANJA

Skozi magistrsko nalogo je v ospredju osnovna predpostavka, ki pravi, da ima v podjetju Trenkwalder dobro upravljanje tistega znanja, ki je podlaga osnovni dejavnosti, zelo pomembno vlogo. Prav tako je v podjetju določena oseba ali tim, ki skrbi, da se takšno znanje ustrezno shranjuje, uporablja in sproti prenaša na vse zaposlene v organizaciji. Na podlagi teh predpostavk se raziskovalno vprašanje magistrske naloge nanaša na področje upravljanja tega znanja v podjetju. Preučevanje bo temeljilo na naslednjem splošnem vprašanju: na kakšen način je v podjetju v bistvu zastavljeno področje upravljanja znanja. Seveda ob predpostavki, da je področje podprto z ustrežno informacijsko tehnologijo. Raziskovanje naj bi tudi pokazalo, katera področja upravljanje znanja trenutno najbolj pokriva, na kakšen način se izrecno upravlja znanje ustvarja, uporablja, shranjuje in prenaša, katera informacijska tehnologija je pri tem uporabljena ter kakšno dodano vrednost področje upravljanja znanja prinaša podjetju.

Za pridobitev podatkov, ki mi bodo pomagala odgovoriti na omenjena vprašanja, sem poleg preučevanja ustrezne domače in tuje literature osnovala tudi polstrukturirani vprašalnik za zaposlene, uporabnike programske opreme Trenkwalder Information Solution (v nadaljevanju TIS). Na podlagi odgovorov in dopolnjujočih internih gradiv podjetja sem ocenjevala uporabnost informacijskega sistema pri vsakodnevni uporabi uporabnikov programske opreme v podjetju. Bistvo raziskave in evalvacije rezultatov vprašalnika (za uporabnike programske opreme TIS) je tudi zaznava in primerna definicija pomanjkljivosti, ki jih ima TIS kot pilotni projekt, in seveda predlog izboljšav.

1.3 METODOLOGIJA DELA IN STRUKTURA MAGISTRSKE NALOGE

Magistrsko delo bo osnovano tako na teoretičnih kot tudi na empiričnih ugotovitvah. Pri teoretičnem delu bom s pomočjo primerjalne deskriptivne metode iz teoretskih del definirala teoretična izhodišča na področju upravljanja znanja s študijem domače in predvsem tuje literature. Na podlagi zbranih definicij iz literature bom posamezne ugotovitve med seboj primerjala, jih ovrednotila in ustrezno interpretirala. Teoretični okvir bom skozi magistrsko nalogo poskušala verificirati oziroma podpreti tudi s konkretnimi podatki, ki jih bom pridobila z empirično analizo, zasnovano na konceptih iz teoretične literature. Preučila bom pilotno vpeljavo programskega orodja TIS v vsakodnevno poslovanje v podjetju Trenkwalder. Za pridobitev podatkov empiričnega dela bom uporabila polstrukturirani vprašalnik z zaprtimi in odprtimi vprašanji. Na vprašanja bodo odgovarjali tisti zaposleni, ki uporabljajo program TIS. Vprašalnik bo vseboval 15 vprašanj, kjer bodo na začetku vprašanja zaprtega tipa za potrebe demografske statistične analize populacije. V drugem delu vprašalnika pa bodo vprašanja odprtega tipa, kjer bodo uporabniki TIS-a opisno odgovarjali na vprašanja o uporabnosti programa. Z analizo rezultatov ankete bom ocenila glavne razsežnosti pilotnega projekta TIS, ki me zanimajo: pomen, vrednost in uporabnost te programske opreme pri vsakodnevni uporabi v podjetju. Na podlagi odgovorov in spoznanj iz literature bom preučila tudi predloge zaposlenih za nadaljnji razvoj programa ter možnosti izboljšav obstoječih funkcij.

Naloga je sestavljena iz dveh glavnih delov, in sicer iz teoretičnega in empiričnega. V teoretičnem delu bo predstavljen teoretični kontekst področja upravljanja znanja (knowledge management). Na podlagi študija domače in predvsem tuje literature bom opredelila glavne koncepte, ki definirajo področje upravljanja znanja (v kadrovske podjetjih ter agencijah). Upravljanje znanja bom preučevala predvsem v kontekstu implementacije informacijske

tehnologije v vsakodnevno poslovanje (kadrovskih) podjetij in organizacij. Nadaljevala bom z definicijo pilotnega projekta, ki je pri uvedbi procesa upravljanja znanja v podjetju Trenkwalder bistvenega pomena, vključno z opredelitvijo indikatorjev učinkovitosti in uspešnosti pilotnega projekta. V empiričnem delu sem kot študijo primera sistematično preučila pilotni primer implementacije informacijskega sistema TIS v poslovanje podjetja Trenkwalder. Podkrepitev študiji primera bo tudi polstrukturirani vprašalnik, ki ga bodo izpolnili uporabniki programa TIS. V zadnjem delu bom z evalvacijo oziroma interpretacijo rezultatov svojega teoretičnega študija in izvedene ankete preverila ter ocenila uspešnost pilotnega projekta TIS ter predlagala izboljšave.

2 TEORETIČNI OKVIR

V današnjem poslovnem svetu je edina gotovost negotovost, edina prava konkurenčna prednost pa znanje (Nonaka 2007, 2). Nonaka v svojem prispevku o znanjskih organizacijah (angl. knowledge-creating companies) za primer uporabi japonska podjetja, ki so se med prvimi ukvarjala s področjem upravljanja znanja, inovacijami in uspeha oziroma s konkurenčnimi prednostmi, ki sledijo. Poslovno okolje zahteva od podjetij, da so stalno pripravljena na spremembe. Današnja ekonomija je prepletena s tržnimi spremembami, razmahom novih tehnologij, porastu konkurenčnih tekmecev in mnogimi drugimi izzivi. Zato je uspeh podjetja odvisen od zmožnosti podjetja prilagoditi se vsem spremembam na trgu, prav tako pa ima pri tem zelo velik vpliv ustvarjanje novega znanja, ki se mora širiti po vsej organizaciji in se pretvarjati v nove tehnologije, procese in proizvode. Na podlagi vsega tega so postala podjetja vse bolj naklonjena ustvarjanju znanja, predvsem s spodbujanjem inovativnosti.

Za pravi pomen upravljanja znanja je potrebno zelo široko razumevanje procesa, ki ga številni vodilni menedžerji v podjetjih nimajo. Vodilni bi morali razumeti, kaj znanje dejansko je, kje pri zaposlenih ga lahko najdejo, kako ga izrabiti ter kako preprečiti izgubo znanja. Podjetja so živi socialni organizmi (Nonaka 2007, 8), v katerih ustvarjanje novega znanja ni samo po sebi aktivnost, temveč je to način vsakodnevnega delovanja. V podjetjih, ki ustvarjajo znanje, sama aktivnost ustvarjanja novega znanja ni odgovornost oziroma naloga le posameznega temu namenjenega oddelka (npr. rast in razvoj, marketing, strateško planiranje), temveč je to način delovanja podjetja kot celote. Takšno okolje ustvarjajo tako imenovani znanjski zaposleni (angl. knowledge workers) (Nonaka 2007, 8). Ti za podjetja predstavljajo najvrednejši kapital, lahko bi celo rekli, da je znanje postalo najvrednejši kapital za podjetja.

Osrednja aktivnost podjetij, v katerih prevladujejo znanjski zaposleni, je raziskovanje možnosti, kako individualno znanje posameznikov pretvoriti v organizacijsko znanje, da bo le-to postalo dragoceno za podjetje kot celoto (Nonaka 2007, 11). Poleg tega pa je potrebno tudi zagotoviti, da znanje ostaja znotraj organizacije in ne uhaja (preveč zlahka) izven nje k tekmečem. Ker je znanje razpršeno, je lahko to zelo zahtevna naloga. Postaviti je potrebno prioritete in poskrbeti, da znotraj organizacije ostane tisto znanje, ki je ključno za poslovanje (Quintas 2009, 268).

Prvi izziv, ki se pojavlja pri upravljanju znanja, je definicija samega znanja.

2.1 ZNANJE IN PRENOS ZNANJA

Če znanje želimo upravljati, je potrebno najprej zelo dobro razumeti, kaj znanje sploh je. Na podlagi tega, kar vemo, se ljudje odločamo, kako reagirati in ravnati v določeni situaciji. Po Karlu Sveibyju (1997, 37) je definicija znanja sposobnost delovanja posameznika. Posameznik deluje na podlagi uveljavljenih vzorcev vedenja, procesov, prepričanj, izkušenj in tistih informacij, ki jih je pridobil z učenjem. Vse te informacije pa so postavljene v širši družbeni oziroma ožji organizacijski kontekst, s katerim posamezne informacije postanejo znanje. Na podlagi informacij, postavljenih v širši kontekst, torej znanja, posameznik sprejema vsakodnevne odločitve oziroma deluje v družbi (Sveiby 1997, 37). Znanje so informacije v kombinaciji z izkušnjami, kontekstom, interpretacijami in refleksijo. Gre za obliko informacij z visoko vrednostjo, ki so pripravljene za uporabo, sprejemanje odločitev in dejanj (Davenport in drugi 1998, 43). Vsako novo znanje je najprej v domeni posameznika. V organizacijskem okolju je pomembno, da menedžment pri zaposlenih individualno znanje zazna, ga izrabi ter omogoča njegovo prenašanje na druge sodelavce v organizaciji.

Tanaka (v Nonaka 2007, 14) definira dve obliki znanja z vidika učenja: eksplicitno in tiho znanje (angl. explicit knowledge; tacit knowledge). Eksplicitno znanje je formalno in sistematično. Ta vrsta znanja je lahko prenosljiva na druga znanja, lahko jo je definirati in opredeliti. Eksplicitno znanje je znanje, ki je kodificirano z besedami in kot tako je relativno zlahka prenosljivo v bistvu in vrednosti (McKenzie in Winkelen 2004, 4) preko družbeno sprejetega formalnega komunikacijskega sistema – jezika (Bierly in Daly 2002, 283).

Druga, nekoliko bolj kompleksna oblika pa je tiho znanje (Tanaka 1995 v Nonaka 2007, 13). Tiho znanje je zelo osebno. Takšno znanje je težko definirati, ga formalizirati in prenašati na druge. Za ustvarjanje tihega znanja je potrebno vložiti veliko časa in truda (McKenzie in Winkeln 2004, 4). Tiho znanje je ponotranjeno v tolikšni meri, da se ga posamezniki zelo pogosto niti ne zavedajo. Takšno znanje postane del dnevne rutine, vsakdanjega obnašanja v skupini ali timu. Tiho znanje so deloma tehnične sposobnosti, specifične kompetence, ki pa jih je težko opredeliti, ker so povezane ne samo z golimi racionalnimi spoznanji in dognanji, ampak tudi s posameznikom, ki jih ima in uporablja. Predvsem je to »know how« v organizaciji. Obenem ima tiho znanje tudi kognitivno dimenzijo, ki je sestavljena iz miselnih vzorcev, prepričanj in vzorcev vedenja, ki so integrirane v takšni meri, da jih posamezniki jemljejo že kar kot samoumevne (Nonaka 2007, 14–15). Polanyi (1966, 3–5) opredeljuje tiho znanje kot osebno, kontekstu-specifično, ponotranjeno, vezano na posameznika in zato ni

dobro vidno ter ga je težje izraziti. Težko ga je formalizirati in komunicirati z drugimi. Tiho znanje je nekaj, kar vemo, vendar ne znamo artikulirati (Polanyi: »*We know more than we can tell*« 1966, 4). Vendar pa avtor še vedno dopušča neko mero izražanja tihega znanja, predvsem z besedami, številkami, skicami ali modeli (Polanyi 1966, 4–5).

Razlikovanje med eksplicitnim in tihim znanjem ni povsem dorečeno, je pa lahko podlaga za oblikovanje štirih vzorcev ustvarjanja znanja v katerikoli organizaciji. Ta proces ustvarjanja novega znanja Nonaka in Takeuchi poimenujeta spirala znanja (glej Sliko 2.1), ki pomeni različne, a povezane načine ustvarjanja novega znanja. To je tisto, kar naše organizacije in predvsem podjetja najbolj potrebujejo. V središču spirale znanja je razlika med tihim in eksplicitnim znanjem, kajti interakcija med tema dvema vrstama znanja ustvarja novo znanje (Nonaka in Takeuchi 1995, 70–72). Več o spirali znanja pa v nadaljevanju (glej točko 2.1.1).

Nedvomno je današnja družba družba znanja (Drucker 1968; Bell 1973; Toffler v Nonaka 2002, 437). Znanje je očitno kompleksen pojem, z več različnimi definicijami. Znanstveniki in raziskovalci poskušajo najti ustrezno definicijo že od antičnih časov, ko se je v Grčiji začel vzpon znanosti. Najbolj splošna definicija pravi, da je znanje utemeljeno resnično dejstvo (Nonaka 2002, 438). V literaturi je pogosto opisan hierarhični pogled znanja, ki vključuje podatke, informacije in znanje v naraščajočem vrstnem redu glede na rastočo kompleksnost teh pojmov. Razvoj znanja se prične s podatki, ki so zgolj surova dejstva, podana brez referenčnega ozadja. Ti imajo omejeno uporabnost in so sami po sebi nepovezana dejstva. Z vzpostavljanjem relacij, urejanjem in analizo podatkov oblikujemo informacijo (Barabba in drugi 2002, 361; Svetlik in Stavrou-Costea 2007, 199; Vandaie 2008, 921). Informacija pomeni razumevanje in povezovanje dejstev. Naslednji korak je ovrednotenje informacije, kar pomeni, da se izoblikuje znanje. Torej, ko se vzpostavijo relacije med informacijami, ki tvorijo značilne vzorce, in ko te informacije ljudje postavimo v kontekst, nastane znanje. Najvišja stopnja v razvoju znanja pa je modrost. Tu gre za kompleksno in poglobljeno razumevanje znanja, približujemo se razumevanju generičnega procesa, ki znanje poraja. Modrost tudi združuje znanje in razum z izkušnjami (Barabba in drugi 2002, 361; Vandaie 2008, 921) in z vrednotenjem same družbene rabe znanja. Bistvo eksistence posameznika je pravzaprav iskanje resnice in umestitev posameznika v celotno družbo. Iskanje resnice pa je pravzaprav ustvarjanje novega znanja (Polanyi 1966, 91–92)

Znanje je po povedanem lahko ena od najpomembnejših strateških prednosti, ki jih lahko ima posameznik, ob primernem upravljanju pa tudi organizacija ali podjetje. Za podjetje je zelo

pomembno, da vodilni znajo znanje prepoznati, zajemati oziroma pridobiti, ga deliti in ponovno uporabiti. Ker so vodilni v teh dejavnostih prepoznali zelo velik pomen, se je razvilo področje upravljanja znanja (UZ) ali angleško knowledge management (KM).

Upravljanje znanja je lahko za podjetje zelo velik izziv, saj je proces postavitve upravljanja ravni znanja v podjetju zelo zahteven. Eden od ciljev v podjetjih je opredeliti in ovrednotiti znanje ter ga umestiti v sistem upravljanja znanja (Delak in drugi 2014, 162). Znanje je pravzaprav naslednja dimenzija, ki sledi podatku in informaciji (Gray 1999 v Delak in drugi 2014, 162). Katero od teh dimenzij v organizacijah dejansko upravlja pod imenom upravljanje znanja je odvisno od pobud, ki jih predlagajo osebe odgovorne za sistem UZ in naklonjenosti posamezne organizacije za izvajanje projektov iz področja UZ. Organizacije, ki se osredotočajo na pridobivanje podatkov in informacij, bolj verjetno v okviru UZ ustvarijo baze podatkov, oblikujejo orodja za statistične analize in podobno. Medtem pa se znanjske organizacije bolj osredotočajo na oblikovanje bolj specifičnih sistemov upravljanja znanja, kot so na primer skupnosti praks. Razumevanje karakteristik znanja in prav tako izraznost znanja (tiho ali eksplicitno znanje), deluje kot osnova pri določanju vrste strategij upravljanja znanja (Vandaie 2008, 921).

Jezik je bistveno sredstvo, preko katerega ljudje izražamo znanje. Pri tem se je potrebno zavedati, da lahko pride do razhajanj pri razumevanju in interpretiranju sporočila med sporočevalcem in prejemnikom. Vendar pa znanje, ki se ga lahko izrazi v besedah in številkah, predstavlja le del celotnega znanja, ki obstaja. Nonaka (2002, 439) uporabi prisposobo ledene gore. Znanje, ki dejansko obstaja pri posamezniku, v skupinah, v organizacijah in v celotni družbi, je veliko bolj obširno in kompleksno, kot si lahko posameznik sploh predstavlja.

2.1.1 SECI MODEL

Na podlagi omenjene spirale znanja so oblikovani štirje načini ustvarjanja znanja, ki se imenuje SECI model: socializacija, eksternalizacija, kombinacija in internalizacija (Nonaka in Takeuchi, 1995, 71). Prvi vzorec prenašanja znanja je socializacija, ki pomeni prenos tihega k tihemu znanju (angl. »*from tacit to tacit*«). Ta vzorec beležimo takrat, ko se tiho znanje neposredno prenaša iz ene na drugo osebo. Oseba, ki prenaša znanje je le-to pridobila skozi opazovanje, posnemanje in lastno prakso. Povedano na drug način, izkušnjsko znanje se prenaša v okviru socializacije. Nonaka (2007, 16) pravi, da je socializacija sama po sebi sicer

precej omejena oblika ustvarjanja znanja. Ker se posamezniki tihega znanja večkrat niti ne zavedajo, je tudi proces prenosa tihega znanja večkrat nezaveden in poteka spontano. Za organizacije je zato ta način prenosa zelo omejen, saj bi zahteval postavitev mojstrov in vajencev, kar ni več običajno. Zato ta oblika prenosa znanja vedno ne omogoča izkoriščanja in nadzorovanega širjenja znanja. Ta prenos podjetju oziroma organizaciji kot celoti ne koristi več v zelo veliki meri. Na mikro ravni oziroma na ravni posameznika je seveda lahko koristno, toda če upoštevamo sodobno organizacijo kot celoto, korist ni (več) zelo močno izražena, kot pri drugih oblikah prenosa znanja iz spirale znanja.

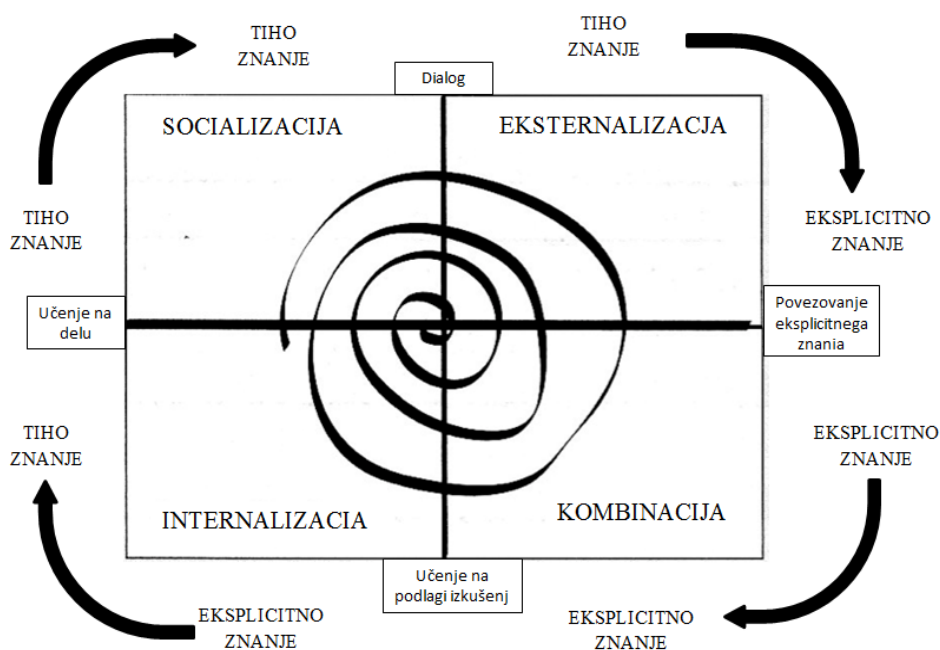
Druga oblika ustvarjanja znanja je imenovana kombinacija oziroma prenos od eksplicitnega k eksplicitnemu znanju (angl. »*from explicit to explicit*«). Tu gre predvsem za prenos že dobro razloženega, opredeljenega in popisanega obstoječega znanja v novo obliko (na primer prenos podatkovnih baz, prenos podatkov iz računalnika na računalnik itd.). Pri prenosu eksplicitnega znanja ima zelo veliko vlogo infomacijska tehnologija. Pri kombinaciji gre torej bolj za prenos, kot za razširitev znanja v organizaciji (Nonaka 2007, 17).

Pri naslednjih dveh oblikah prenosa znanja pa gre za interakcijo med tihim in eksplicitnim znanjem. Zelo pomembno je torej, da podjetja in organizacije še posebej razvijajo naslednji dve obliki izmenjave znanja: eksternalizacija in internalizacija. Proces od tihega k eksplicitnemu znanju (angl. »*from tacit to explicit*«) lahko imenujemo tudi eksternalizacija. Ko posameznik zmore ubesediti oziroma artikulirati svoje znanja, ga preko dialoga ali na kakšen drugi način prenaša (npr. inštrukcije) na drugo osebo. Prenos se lahko zgodi preko dialoga, ko prva oseba deli svoje znanje, druga oseba poda povratno informacijo, lahko celo predlaga izboljšave. Pomembna je interakcija med osebo (osebami), ki deli(jo) znanje, in tistim(i), ki ga sprejema(jo).

Zadnji način prenosa pa je internalizacija oziroma prenos eksplicitnega v tiho znanje (angl. »*from explicit to tacit*«). Ko se v organizaciji ustvari novo eksplicitno znanje in se le-to širi po organizaciji, pride do njegove internalizacije pri posameznikih. To pomeni, da posamezniki skušajo obogatiti lastno znanje z izkušnjami. Sčasoma posamezniki ponotranjijo eksplicitno znanje, ki tako postane del njihovega tihega znanja oziroma način njihovega obnašanja in delovanja (Nonaka 2007, 18–19) ob specifičnih nalogah.

Vse štiri oblike – socializacija, eksternalizacija, kombinacija in internalizacija – so povezane v spiralo znanja (glej Sliko 2.1).

Slika 2.1: Spirala znanja, SECI model



Vir: Nonaka in Takeuchi (1995, 71).

2.1.2 PROSTOR BA

Znanje potrebuje tudi kontekst, v katerem je ustvarjeno in uporabljano. Proces ustvarjanja znanja je namreč v veliki meri odvisen od specifičnega konteksta, torej je pomembno kdo in na kakšen način sodeluje v procesu ustvarjanja znanja. Kontekst, o katerem govorimo, poimenujemo »ba«, kar v grobem pomeni prostor. Prostor ba temelji na konceptu, ki ga je definiral japonski filozof Kitaro Nishida (Nonaka in drugi 2005, 31). Prostor ba je opredeljen kot skupni okvir, v katerem se znanje pomenljivo širi, je ustvarjeno in se uporablja na kontekstu primeren, ustrezen način.

Ba ima kompleksno in nenehno spreminjajočo se naravo. Znotraj procesa ustvarjanja znanja je oblikovanje in regeneracija prostora ba ključno, saj ba zagotavlja energijo, kakovost in prostor za ustvarjanje znanja skozi spiralo znanja (Slika 2.1). Ko se ustvarijo povezave med kontekstom in med našim lastnim duševnim, virtualnim ali fizičnim dožemanjem, in povezave z ostalimi člani v organizaciji, se vzpostavi tudi prostor ba. Več kot obstaja takšnih povezav, močnejši je kontekst, zaradi česar je komunikacijski proces olajšan (McKenzie in Winkelen 2004, 115). Pomembno je, da si udeleženci v procesu ustvarjanja znanja delijo (isti) prostor in čas. Predvsem je to pomembno pri fazi socializacije in eksternalizacije.

Znotraj procesa ustvarjanja znanja torej ne sme manjkati kontekst. Družbeni, kulturni in zgodovinski kontekst so pomembni za posameznike, saj te vrste kontekstov zagotovijo simbolno-emocionalno podlago za interpretiranje informacij in ustvarjanje pomenov. Ba je prostor, kjer se interpretirajo podatki, da postanejo sprva informacije in nato znanje. Ba ne pomeni nujno fizičnega prostora, temveč je časovno prostorska povezava, ki hkrati vključuje prostor in čas. To je koncept, ki združuje fizični prostor, virtualni prostor, mentalni prostor (Nonaka in drugi 2005, 31). Ključni pojem pri razumevanju prostora ba je interakcija oziroma možnost interakcije med udeležence (McKenzie in Winkelen 2004, 28; Nonaka in drugi 2005, 31). Ustvarjanje znanja je očitno dinamičen proces, v katerem sodelujejo različni posamezniki. Interakcije med posamezniki, ki so prisotni v določenem prostoru – ba, v določenem kontekstu, ustvarjajo znanje (Nonaka in drugi 2005, 31).

2.2 ZNANJSKA ORGANIZACIJA

Organizacije, v katerih ima znanje zelo velik poudarek in kjer znanje predstavlja področje, kateremu organizacija namenja veliko pozornosti, imenujemo znanjske organizacije (angl. knowledgeable organization). To so tiste organizacije, ki spoznajo, da je znanje ključno za doseganje poslovnega uspeha. Te organizacije močan poudarek dajejo tudi dostopnosti in pridobivanju notranjih in zunanjih virov znanja, kar se kaže v njihovi poslovni vrednosti. V znanjskih organizacijah mora biti močno izraženo tudi razumevanje, kako vzpostaviti in vzdrževati celosten pristop k upravljanju znanja, hkrati pa sprejemati odločitve in izvajati dejavnosti, ki morajo biti prilagojene konkurenčnemu okolju sprememb (McKenzie in Winkelen 2004, 1).

Ko gre za razumevanje znanjskih organizacij, je v literaturi definiranih 6 področij kompetenc, ki omogočajo zaposlenim, da ohranjajo centralnost znanja. Prva 3 področja kompetenc znanjskih organizacij – konkurenčnost, odločanje in učenje – se nanašajo na notranji okvir upravljanja znanja v organizaciji (McKenzie in Winkelen 2004, 277). Tu je bistven pogled na upravljanje znanja znotraj organizacije. Na podlagi združevanja teh treh področij kompetenc, je bistveno ustvarjanje znanja znotraj organizacije, preko ljudi, procesov in tehnologije. Organizacije morajo konstantno skrbeti za to, da so s pomočjo upravljanja znanja konkurenčne svojim tekmecem na trgu (McKenzie in Winkelen 2004, 282). Pot za doseg tega cilja temelji na ponovnem vlaganju kapitala (ki je bil prvotno pridobljen zaradi uporabe znanja) v iskanje in pridobivanje novega znanja v organizaciji.

Tako uporaba kot pridobivanje znanja pa morata biti v ustreznem količinskem ravnovesju. Za organizacijo ni dobro, če koristi preveč znanja in je osredotočena samo na ustvarjanje materialnih sredstev iz znanja. Na kratek rok so lahko ustvarjene sicer veliko finančne vrednosti, vendar takšna dejanja povzročajo, da organizacije postanejo toge in nespretne v širšem ekonomskem okolju (McKenzie in Winkelen 2004, 282–286). Po drugi strani pa prav tako predvsem na kratek rok ni dobro, če je organizacija preveč naravnana le k iskanju in pridobivanju novega znanja. Preveliko pridobivanje znanja lahko sicer pomeni dobro prihodnost, vendar ne prinaša nujno tudi veliko materialne vrednosti v sedanosti, kar je lahko tudi pogubno za določeno organizacijo. Za trajnostno tekmovanje je potrebna zadostna mera obojega – koriščenja in ustvarjanja novega znanja.

V organizaciji, ki želi ohraniti konkurenčno prednost, se je potrebno odločati na podlagi znanja. V organizaciji je mnogo posameznikov, ki imajo izoblikovana svoja prepričanja in vzorce obnašanja. Po eni strani je zelo pomembno, da je v organizaciji spodbujena raznolikosti, ki ji daje širino. Vendar je prav tako pomembno, da se vzpostavi posebna kolektivna zavest v organizaciji, ki posameznikom narekuje, da se odločajo tudi na podlagi skupnega interesa.

Tako konkurenčnost kot tudi odločanje na podlagi znanja omogoča dinamično učenje (McKenzie in Winkelen 2004, 287). Na eni strani gre za spodbujanje individualnega učenja na ravni posameznika, ki je ključno pri razvoju organizacije. Po drugi strani pa mora organizacija ustvariti tudi okolje za organizacijsko učenje. Problem nastane, če s pomočjo jezika ne moremo izraziti tistega znanja, od katerega živimo. Do takšnega problema prihaja povečini v primerih prevlade tacitnega znanja, ki se ga posamezniki večkrat niti ne zavedajo, da ga posedujejo. V nekaterih primerih pa jezik oziroma način komunikacije ni ustrezen za pojasnilo celotnega obsega našega znanja in izkušenj. Zaradi teh omejitvenih možnosti je bistvena naloga upravljanja znanja v organizaciji, da zgotovi najustreznejše oblike učenja tako na individualni kot tudi na organizacijski ravni (McKenzie in Winkelen 2004, 288–289).

Naslednja 3 področja – povezovanje, mreženje in spremljanje, pa se osredotočajo na odnos med zunanjim okoljem in organizacijo oziroma na vlogo upravljanja organizacijskega znanja v širši ekonomiji znanja (McKenzie in Winkelen 2004, 277). Drugi sklop področij kompetenc nas torej opozarja na hitro spreminjanje znanja v širšem okolju, na soodvisnost in neotipljivost znanja. Zaradi teh lastnosti je lahko pomanjkanje (ustreznega) upravljanja znanja v organizaciji strateška pomanjkljivost, ki se kaže v (ne)uspešnosti in (ne)učinkovitosti v

delovanju organizacij. Znanje je očitno lahko ena od najpomembnejših strateških prednosti, ki jih organizacija ali podjetje ima, a le pod posebnimi pogoji. Za podjetje je zelo pomembno, da vodilni znajo specifike lastnega znanja prepoznati, ga zajemati oziroma pridobiti in ga tudi ponovno uporabiti. Znanje je obenem tesno povezano s posameznikom. Vsak na novo zaposleni v podjetju v sebi nosi znanje, ki ga prejel preko (splošnejšega) izobraževalnega sistema, v prejšnjih zaposlitvah in osebnih izkušnjah. Gre za kroženje toka znanja med zaposlenimi znotraj in zunaj organizacije (Quintas 2009, 256). Za organizacijo je povezovanje teh zvrsti znanja zelo pomembno, saj si preko njihovega povezovanja lahko zagotovi obstoj na trgu. Povezovanje poteka na različnih ravneh in relacijah, predvsem pa je potrebno odkriti tiste povezave, ki imajo močan vpliv na pretok znanja v sami organizaciji. Odkrivanje novega znanja je torej odvisno od toka znanja, ki iz okolja prihaja v organizacijo oziroma t.i. »*outside-in*« tok znanja (McKenzie in Winkelen 2004, 300).

Uporaba oziroma izkoriščanje že obstoječega znanja pa temelji na obratnem toku – »*inside-out*« toku znanja, kjer gre znanje iz organizacije v okolje (McKenzie in Winkelen 2004, 300). S tem, ko znanje pretvorijo v finančni kapital, organizacije ustvarijo profite. Tudi pri povezovanju je potrebno upravljanje. Lahko se namreč zgodi, da v primeru prevelike absorpcije idej organizacija postane preobremenjena, zmedena in prenasičena s preveliko količino novega znanja, ki ga ni sposobna dovolj hitro absorbirati in pretvoriti v finančno vrednost. Druga možnost pa je, da znanja v organizaciji ne izkoristijo učinkovito in ta zato uhaja v zunanje okolje.

Pri preučevanju znanjskih organizacij sem naletela na dva načina oziroma tipa organizacij, ki običajno ogrožata organizacije in jim ne omogočata ustrezne rabe znanja: organizacije, ki dovoljo, da znanje uhaja iz organizacije v okolje nezaščiteno, ali pa, da organizacija znanje pretirano zaščiti in za to ščitenje porabi preveč sredstev (McKenzie in Winkelen 2004, 300). V obeh primerih se izgubljajo zelo pomembni resursi v organizaciji, ki bi ob pravilni uporabi lahko prinašali materialne koristi.

Narava organizacij je, da konstantno tvori vezi z zunanjim okoljem, bodisi so takšne vezi šibke ali pa močne. V interesu organizacije je, da upravlja s temi omrežji, ki se tvorijo znotraj in zunaj organizacije. Šibke vezi so običajno tiste, ki omogočajo raznolikost znanja v organizacijami. A če je teh vezi preveč, lahko organizacija postane votel in zapleten nered, katerega je nemogoče upravljati. Močne vezi pa omogočajo poglobitev znanja v organizaciji. V primeru prevelikega števila močnih vezi, pa organizacija lahko postane preveč zaprta. Za

organizacijo je zato zelo pomembno, da ima zadostno število obeh vrst povezav, šibkih, raznolikih, fleksibilnih vezi na eni in močnih, strateških vezi na drugi strani (McKenzie in Winkelen 2004, 301–302).

Organizacije se konstantno učijo. Pri tem pa je zelo pomembna povratna informacija, ki zagotavlja spremljanje in izboljšanje naučenega. Organizacijo opredeljujeta dva nasprotujoča si pogleda. Prvi vidik pravi, da je bistvo organizacije *stabilnost*, drugi pa pravi, da je bistvo *prinos sprememb*. Za organizacijo je pomembna kombinacija obojega. Pri tem pa ima zelo pomembno vlogo spremljanje procesa učenja v organizacija in dajanje povratne informacije, s katero lahko predlagamo izboljšave (McKenzie in Winkelen 2004, 304–305).

Na podlagi predstavitve vseh šestih področij znanjskih organizacij so znanstveniki ugotovili, da je narava takšnih organizacij paradoksalna (McKenzie in Winkelen 2004, 278). Na eni strani mora organizacija v okviru notranjega vidika upravljanja znanja ustvarjati novo znanje, vendar ga hkrati znati tudi izkoristiti; v organizaciji je pomembno individualno znanje in učenje, vendar je velik poudarek tudi na organizacijskem učenju; pomembno je mnenje in vzorci vedenja posameznika, vendar prav tako kolektivna zavest v organizaciji. Vloga upravljanja znanja v odnosu do zunanjega trga pa pravi, da se morajo organizacije povezovati z zunanjim svetom v dveh smereh; morajo se mrežiti in ustvarjati tako šibke, kot tudi močne vezi; organizacije morajo biti stabilne, vendar hkrati pripravljene na spremembe. Ravno ta nasprotja so dilema paradoksa, ki nastaja v znanjskih organizacijah. Poleg tega pa je lastnost znanjskih organizacij tudi sposobnost, da znanje, ki je po svoji naravi neotipljivo, pretvorijo v nekaj, kar je otipljivo. Znanjske organizacije dajejo znanju opredmeteno vrednost. Vsak vidik iz posameznega področja ima svoje prednosti in koristi. V kolikor se zgodi, da je izražen v skrajnostih, lahko hitro postane slabost (McKenzie in Winkelen 2004, 278). Na primer, če se v organizaciji osredotočimo izključno na ustvarjanje novega znanja, tvegamo, da ne izkoristimo vrednosti, ki smo jih ustvarili. V takšem primeru je zaradi velikega vlaganja v pridobivanje novega znanja na eni strani prisotnega zelo veliko neizkoriščenega potencialnega kapitala, na drugi strani pa organizacija tega znanja ni sposobna pretvoriti v materialno vrednost.

Naloga upravljanja znanja je, da obe področji uravnovesi, da si postaneta medsebojno dopolnjujoči.

2.3 UPRAVLJANJE ZNANJA

2.3.1 ZNANJE V POVEZAVI Z UPRAVLJANJEM ZNANJA

Upravljanje znanja ni nekaj novega. Proces se v različnih organizacijah dogaja že več sto let. Sprva je šlo za prenos znanja iz starejše generacije na mlajšo, prenos znanja mojstrov obrtnikov na vajence ali z vidika vodij in lastnikov organizacij na naslednike. Tu je šlo predvsem za prenos tacitnega znanja, z zgledi v delu in s ponavljanjem običajnih, a večinoma nezapisanih delovnih rutin. O dejanskem upravljanju znanja, kot ga poznamo danes, so raziskovalci začeli govoriti šele okoli 90. let prejšnjega stoletja. V tem času začenjajo organizacije namesto naravnim virom večji poudarek namenjati intelektualnim sredstvom. Gre za obdobje vzpona in razcveta uporabe informacijske tehnologije v gospodarstvu, pa tudi za financializacijo podjetij na borzah, zato se pričnejo borzne oziroma tržne vrednosti podjetij oddaljevati od njihove knjigovodske vrednosti. Podjetja v tistem času že množično uporabljajo omrežja in računalnike, kar omogoča lažje in cenejše kodificiranje, shranjevanje in skupno rabo različnih vrst znanja kot kadarkoli prej (Woods in Cortada 2000, 55). Upravljanje znanja je zavestna strategija posredovanje pravega znanje pravim ljudem ob pravem času (Svetlik in Stavrou-Costea 2007, 199).

Ključni elementi upravljanja znanja, ki so se izkazali kot potencialni močan faktor za povešano vrednost podjetij, so na primer upravljanje intelektualne lastnine (patentov in pravic), zbiranje podatkov v podatkovne baze in vzpostavitev in podpora skupnostim praks (Drucker 1998 v Haas in drugi 2003, 179). Upravljanje znanja je tako organizacijska disciplina, ki povezuje ponudbo in povpraševanje tistih informacij, ki opisujejo omenjena dogajanja. Informacije predstavljajo podporo učnim procesom znotraj organizacije. Znanje je opredeljeno kot razmeroma stalna evidenca o (delovnih) izkušnjah, ki temeljijo na učenju in povečujejo vrednost podjetij. Informacije pa lahko prispevajo k znanju posameznika preko učenja. Informacije same po sebi nimajo velikega pomena. Potrebno jih je postaviti v kontekst, da dobijo smisel in se tako pretvorijo v znanje (Berger in Luckmann 1966 v Huizing in Bouman 2002, 187). Znanja v takšnem smislu ni mogoče upravljati. Znanje je vezano na posameznika in je preveč subjektivno, neoprijemljivo in specifično, da bi lahko nanj vplivali in ga upravljali kot zgolj informacijo. Tisto, kar je mogoče upravljati, so postopki izmenjave informacij med ponudbo in povpraševanjem po informacijah. Ti postopki pa so ključnega pomena za učenje.

Ključni pri preučevanju upravljanja znanja so procesi izmenjave informacij, ki so obenem tudi osnovne enote analize pri upravljanju znanja (Huizing in Bouman 2002, 187). Pri upravljanju znanja ne gre toliko za upravljanje, ampak gre za spreminjanje celotne poslovne kulture in strategije organizacije. Čeprav je mogoče upravljati nekatere vidike znanja, kot so kultura, organizacijske strukture, komunikacijski procesi in informacije, samega znanja kot takega ni mogoče upravljati. Poudarek je na tem, da je mogoče upravljati ali podpirati procese učenja, ne pa upravljati znanja samega (Kakabadse in drugi 2003 v Svetlik in Stavrou-Costea 2007, 200).

V organizacijah lahko opazimo dve različni strategiji sistema upravljanja znanja: strategija kodificiranja in strategija personalizacije. Pri prvi strategiji gre za uporabo računalnikov in ostale informacijske tehnologije. Znanje, ki premore dovolj dobro strukturo, je skrbno kodificirano in shranjeno v podatkovnih bazah, do katerih je omogočen dostop komurkoli v podjetju. Pri strategiji personalizacije pa je znanje tesno povezano s posamezniki, ki so ga razvili. Takšno znanje se večinoma prenaša preko neposrednega osebnega stika med posamezniki – prenos znanja iz ene osebe na drugo. Glavni namen informacijske tehnologije v takšnih organizacijah je omogočiti komuniciranje znanja med posamezniki in ne v tolikšni meri shranjevanje znanja. Izbira ustrezne strategije je za organizacijo zelo zahtevna in pomembna naloga (Woods in Cortada 2000, 56).

2.3.2 BAZE ZNANJA IN SKUPNOSTI PRAKS

Eno najpogostejših orodij za shranjevanje podatkov so baze podatkov. Podatkovne baze so polne informacij ali podatkov, pridobljenih iz znanja posameznikov, ki so vključeni v organizacijo (Gamble in Blackwell 2002, 67). Baza znanja organizacije vključuje različna znanja, izkušnje in spretnosti zaposlenih v organizaciji, prav tako pa zraven spada še znanje, ki je vpeto v delovna sredstva, organizacijsko kulturo in strukturo. Največji izziv, s katerim se srečajo podjetja, ko želijo znanje shraniti v bazo znanja, je, kako *izdvojiti in shraniti tiho znanje*. Podjetja za prenos tacitnega znanja od posameznikov v bazo znanja običajno uporabljajo neke vrste skupinske razprave, ki običajno potekajo elektronsko (Davenport in drugi 1998, 45). Gre za izmenjavanje idej, mnenj in izkušenj v elektronski obliki, ki se shranjujejo v neko podatkovno bazo in so na voljo komurkoli, ki ima omogočen dostop. Vso to znanje se shrani in je na voljo tudi za kasnejši dostop. Takšno znanje v prvi fazi nastane v okviru skupnosti praks. Organizacijsko znanje v osnovi ni najbolj organizirano in enotno, temveč je razdrobljeno. Prvotno znanje nastaja lokalizirano, na posameznih mestih, torej pri strokovnjakih posameznikih, združenih v okviru skupnosti praks. Težnja vsake organizacije

je, da svoje znanje kategorizira in ustvari uporabne baze znanja (Hislop 2005, 62). Pri tehnologiji, ki podpira proces upravljanja znanja, ni pomembno zgolj dejstvo, kaj lahko z njo ustvarimo, ampak način, kako se lahko uporablja (Gamble in Blackwell 2002, 70). V tem primeru je lepo vidno, da je bolj pomembna kvaliteta, kot kvantiteta. Ne gre za to, da bo organizacija imela na voljo ogromno število podatkov, temveč, da bo imela toliko in tiste podatke, ki jih dejansko potrebuje. Preprost primer, ki ponazarja to situacijo, lahko vidimo že v podjetju Trenkwalder. Lahko imamo v bazi podatkov prijavljenih 100.000 kandidatov, vendar ni nujno, da bo med temi kandidati dovolj takšnih, ki bodo ustrezali zahtevam prostega delovnega mesta. Seveda pa lahko potrdimo, da se bo z večjim številom kandidatov povečala tudi možnost, da lažje najdemo ustreznega kandidata. Potrebno je skrbeti tako za kvalitetne podatke in kvantiteto.

Največkrat v organizacijah za delitev znanja uporabljajo elektronsko omrežje, imenovano intranet. Informacijska tehnologija, ki podpira procese upravljanja znanja, mora imeti naslednje značilnosti. Biti mora dostopna uporabnikom, dovolj enostavna, da jo lahko zaposleni uporabljajo, omogočati mora, da uporabniki soustvarjajo vsebine, ki so dostopne ostalim uporabnikom, delovanje tehnologije mora biti transparentno (Gamble in Blackwell 2002, 70). Intranet je elektronsko omrežje, ki deluje znotraj organizacije. Intranetu lahko rečemo tudi privatni internet, saj gre za internetno tehnologijo, ki se uporablja za doseganje poslovnih ciljev v organizacijah (Gamble in Blackwell 2002, 163). Na intranetu so članom organizacije dostopne različne vsebine, uporaba le-teh pa omogoča, da podjetje normalno deluje in s tem dosega svoje poslovne cilje. Intranet v podjetju omogoča različne aktivnosti, kot na primer elektronsko pošto, prenos znanja po celotnem podjetju, avtomatizirane delovne procese, obveščanje zaposlenih, urejanje gradiv in dokumentov in številne druge aktivnosti.

Ko želimo definirati bazo znanja, je potrebno upoštevati več različnih vidikov konstrukta znanja. Razlikujemo med znanjem posameznika, znanjem skupine in znanjem v organizaciji. vsekakor pa je vso znanje prvotno pridobljeno na individualni ravni, šele nato lahko prehaja v druge oblike. Znanje, ki je sprva zelo tesno povezano s posameznikom, lahko sčasoma prehaja tudi na druge. Izoblikujejo se tako imenovane skupnosti praks, kjer posamezniki izmenjujejo ideje, zamisli, znanje v prostovoljnih in neformalnih skupnostih. Večkrat se te skupnosti izoblikujejo znotraj organizacije, kjer so posamezniki s podobnimi interesi (Bierly in Daly 2002, 282; Hislop 2005, 57). Skupnosti praks sestavljajo posamezniki s skupnim interesom, ki delujejo vzajemno za izmenjavo informacij in reševanje problemov na svojem strokovnem področju. Komunikacija, tako formalna in neformalna, je glavna gonilna sila

uspeha v skupnostih praks. Skupnosti praks niso statične, ampak se razvijajo in nenehno prilagajajo spremembam (Haas in drugi 2003, 179). Spremembe se pojavijo, ko v skupnost pridejo novi člani, ko obstoječi člani zapustijo skupnost in ko prihaja do sprememb pri znanju in praksah, ki se jih skupnosti poslužujejo zaradi spreminjajočih se razmer. Učenje in razvoj znanja sta torej neločljivo povezana in predstavljata temeljne vidike dinamike skupnosti praks (Hislop 2005, 61). Gamble in Blackwell (2002, 78) skupnosti praks definirata kot skupino ljudi s podobnimi vlogami v delovnem procesu skupine, člane skupine s podobnimi interesi pa povezujejo neformalni odnosi.

Socialni kapital je tista lastnost skupnosti praks, ki vpliva na ustvarjanje in izmenjavo znanja. V skupnostih praks se izoblikujejo tri medsebojno povezane dimenzije socialnega kapitala. Prva je strukturna dimenzija, ki se nanaša na neformalne mreže. Te omogočajo, da znotraj skupnosti praks teče izmenjava znanja in informacij. V primeru, da določeni posameznik ali skupina nekega znanja nima, so znotraj skupnosti praks vzpostavljene neformalne mreže, ki jim omogočajo, da poiščejo tistega posameznika ali skupino, ki iskano znanje ima. Druga dimenzija je relacijska dimenzija, ki obravnava važne poteze medosebne dinamike, kot so zaupanje, skupna prepričanja in pričakovanja. Zadnja, tretja dimenzija, je kognitivna dimenzija. Ta se nanaša na skupni kontekst in uporabo komunikacijskega sredstva – jezika, ki omogoča izgradnjo socialnega kapitala (Gamble & Blackwell 2002, 81).

Družbeni kontekst prenosa znanja med posamezniki znotraj skupnosti praks je zelo pomemben del organizacijskega učnega procesa, saj se preko teh praks vrši prenašanje znanja po celotni organizaciji. Znotraj skupnosti praks nastanejo tudi zelo pomembna kolektivna znanja, ki za organizacijo pomenijo mnogo več, kot le vsoto znanja posameznikov (Bierly in Daly 2002, 282–283). Izboljšave v učinkovitosti skupnosti praks skozi izgradnjo socialnega kapitala pri organizacijah pomeni izboljšanje fleksibilnosti, prilagodljivosti in sposobnosti organizacije, da se ustrezno odzove na težave (Gamble in Blackwell 2002, 86). Učinkovitost skupnosti praks je predvsem v tem, da se v teh skupnostih razvija skupno znanje, skupne identitete in nekatere skupne vrednote. Prav tako skupnosti praks predstavljajo idealno okolje za izmenjavo in ustvarjanje znanja. Skupnosti praks podpirajo individualne in organizacijske ravni učnih procesov, kot tudi omogočajo visoko raven organizacijske inovativnosti. Obstoj skupnega znanja ter sistem skupnih vrednot omogoča lažjo izmenjavo tihega znanje, saj imajo člani skupine vpogled v znanje drugih članov. Skupno znanje, vrednote in poenotenje s skupino omogoča izoblikovanje na zaupanju temelječih mrež med člani, te vezi pa vodijo k izmenjavi znanja (Hislop 2005, 70). Končno, najtežje je vzpostaviti odnose, ki bi pri

reševanju problemov zagotavljali tudi ustvarjanje novega znanja, če in kadar je to potrebno (spirala znanja), saj se ponavadi oblikujejo zgolj enostavnejši odnosi, ki iščejo le primerno staro znanje, a to v najboljšem primeru lahko povečuje le učinkovitost delovnega procesa (krog ali cikel rutinske rabe znanja), ne more pa bistveno razrešiti novih situacij, problemov in zagat.

2.3.3 PRISTOP K POSTAVITVI SISTEMA UPRAVLJANJA ZNANJA

Proces postavitve sistema upravljanja znanja je za organizacijo zahtevna naloga, ki so jo v preteklosti, hkrati z razvojem IT, opredeljevali in reševali na mnogo različnih načinov. V literaturi, ki na abstraktnejši ravni povzema množico uporabljenih pristopov, se avtorji pretežno strinjajo, da je moč definirati pet osnovnih korakov za vzpostavitev sistema upravljanja znanja, ki omogočajo, da je proces uspešno izveden: ocena trenutnega stanja, oblikovanje programa, implementacija, dodatna pomoč pri izvedbi in ovrednotenje končnega sistema (Saint Onge 2000, XIV–XI). V literaturi je tudi zbranih kar nekaj primerov najboljših praks, pri katerih so podjetja prišla do spoznanja, da je očitno v gradnji učinkovitih informacijskih sistemov za upravljanje poslovanja potrebno nameniti pozornost aktivnostim iz področja upravljanja znanja. Podjetja, ki so tem aktivnostim namenjala pozornost so očitno pridobila konkurenčno prednost in jih danes poznamo kot ene izmed izredno uspešnih multinacionalnih podjetij, na primer: AT&T, Microsoft, Hewlett Packard, Shell Oil Company, Ernst & Young in drugi (Saint-Onge 2000, XV).

Z rastjo podjetja prihaja do velikega obsega podatkov, velike baze kupcev, velikega števila zaposlenih ... Podjetja so na tej točki kopičenja ugotovila, da zaradi takšne količine podatkov njihovi zaposleni postajajo preobremenjeni, poslovanje pa postane neorganizirano in neurejeno. S postavitvijo sistema upravljanja znanja skušajo rešiti problem in veliki količini med seboj navidezno nepovezanih informacij dajo boljši smisel, notranjo strukturo in uporabnost. Organizacija na ta način pridobi možnost boljšega izkoriščanja svojega najvrednejšega kapitala – znanja. Seveda ob tem predpostavljam, da podjetje proizvaja in prodaja dober produkt ali storitev in da se podjetju ni potrebno ukvarjati šele s postavitvijo strategije uspešne prodaje produkta ali storitve. Gre torej za podjetja, kjer so težava poslovni procesi in zastarela informacijska tehnologija, medtem ko sta produkt ali storitev dobro zasnovana.

Oddelki, ki po večini sodelujejo v procesu vzpostavitve sistema upravljanja znanja, so oddelek upravljanja s človeškimi viri, prodaja in marketing, IT oddelek, uprava, v nekaterih primerih celo celotno podjetje. Največkrat gre v začetnih korakih za vzpostavitev pilotnega projekta, ki se izvaja v manjši skupini ali nekaj oddelkih, nato pa se ustrezna in uporabna rešitev prenese na delovanje celotnega podjetja.

Prvi korak pri vzpostavitvi sistema upravljanja znanja je ocena stanja. Gre za dejavnosti pregleda stanja na trgu, ki ga po navadi izvede oddelek prodaje v obliki finančnega poročila. Pravzaprav gre za analizo stabilnosti, rasti in razvoja podjetja ali organizacije na trgu (Saint Onge 2000, XV). Ugotovitve so večkrat pokazatelj kritične situacije, ko podjetja niso uspešna v takšni meri, kot to predvideva njihov poslovni načrt. Takšne ugotovitve privedejo do tega, da podjetja v svoje poslovanje vpeljejo novosti, največkrat v obliki izboljšanja poslovnih procesov, uvedbo nove informacijske tehnologije in reorganizacijo delovanja. Vse te spremembe se izvajajo tudi v domeni postavitve sistema za upravljanje znanja.

Ko z oceno stanja v podjetju ugotovijo, da je postavitve sistema upravljanja znanja nujno potrebna, se lotijo naslednjega koraka: oblikovanje programa oziroma postopka. V okviru oblikovanja postopka je najpomembnejša določitev cilja, ki ga želijo doseči. Potrebno je, da se vprašajo, kaj želijo spremeniti. Na tej točki mora biti prisotno vodstvo podjetja, ki s svojo vizijo podjetje usmerja in seveda tudi odloča, na kakšen način bo delovalo v prihodnosti. Podjetja, ki služijo kot primeri najboljših praks, so se pri oblikovanju programa srečavala predvsem z izzivom, kako prepoznati in razumeti ključne razvojne probleme in poiskati rešitve zanje (Saint Onge 2000, XV–XVI).

Ko v organizaciji ocenijo stanje, določijo cilj in pripravijo program, nadaljujejo z implementacijo sistema upravljanja znanja. Za namene uvedbe je potrebno določiti ključne osebe, ki bodo v infrastrukturi upravljanja znanja skrbele za uresničevanje iniciativ sistema. Ključne osebe so vodja, ki povezuje in vodi projekte, procese, pilote; skrbnik, ki nudi pomoč ostalim in je oseba, na katero se ostali obrnejo v primeru vprašanj; arhitekt za upravljanje znanje pa je ponavadi IT strokovnjak, ki vse skupaj podpre z informacijsko tehnologijo (Carter in drugi 2000, 43). Da bi bila uvedba sistema upravljanja znanja uspešna, je potrebno prvotni ekipi, ki projekt vpelje, omogočiti tudi dodatno pomoč, ki skrbi za dejansko izvajanje novega sistema. Izoblikujejo se tako imenovane skupnosti praks, ki združujejo ljudi (okrog uvedenega sistema za upravljanje znanja) z namenom, da si med seboj izmenjujejo eksplicitno in tacitno znanje (Saint Onge 2000, XVI).

Skupnosti praks so bistveni element pri uvedbi upravljanja znanja, saj znotraj njih poteka izmenjava znanja. Predstavljajo nekakšen vpogled, kako bo organizacija delovala po implementaciji sistema upravljanja znanja. Glavne značilnosti skupnosti praks so neformalnost, prostovoljno članstvo, izmenjava izkušenj in znanja, podobnost interesov med člani. Ravno zaradi teh karakteristik so skupnosti praks zelo zaželjene v podjetju, saj znotraj njih člani najlažje oblikujejo dobre, učinkovite, inovativne rešitve za reševanje problemov, si izmenjujejo znanje, se med seboj mrežijo, imajo lažji in hitrejši dostop do informacij, gradijo dobre odnose med sodelavci, imajo pa še mnoge druge prednosti (Carter in drugi 2000, 43).

Na koncu vseh omenjenih korakov uvedbe sistema upravljanja znanja pa je potrebno opraviti še oceno in izmeriti rezultate sprememb, ki so bile uvedene. Včasih je meritev rezultatov vpeljave sistema upravljanja znanja težko izvesti, saj je težko meriti nekaj, kar je neoprijemljivo – znanje. Gre za zaznavanje posodobitev predvsem v posrednih učinkih novega sistema upravljanja, na primer v izboljšanih poslovnih procesih, za lažji in hitrejši dostop do pravih informacij in za posodobljeno informacijsko tehnologijo. V številnih primerih dobre prakse so raziskovalci ugotovili, da mora biti proces upravljanja znanja vključen v poslovno strategijo in prisoten pri izvajanju vsakodnevnih delovnih procesov, če naj daje pričakovane rezultate. Raziskovalci pa opozarjajo tudi, da mora imeti informacijska tehnologija vsebovati močno podporno funkcijo. To pomeni, da mora informacijska tehnologija dejansko delovati v podporo zaposlenih pri vsakodnevnih delovnih nalogah, ne pa, da morajo zaposleni prilagajati delovni proces informacijski tehnologiji (Saint Onge 2000, XVII).

2.3.4 USPEŠNOST VPELJAVE SISTEMA UPRAVLJANJA ZNANJA

Za ocenjevanje uspešnosti sistema upravljanja znanja se morajo organizacije najprej soočiti z izzivom, kako opredeliti naslednje ravni: znanje, prepoznavanje znanja, oblikovanje in ustvarjanje znanja, upravljanje znanja in delitev znanja (Delak in drugi 2014, 163). Ko so vse te ravni opredeljene in integrirane v informacijski sistem, organizacija lahko postavi (prenovljeni) sistem upravljanja znanja. Ko je le-ta postavljen, se prične ocenjevanje uspešnosti sistema upravljanja znanja. Ekonomska donosnost znanja je težko izmerljiva in primerljiva med organizacijami, zato je potrebno za ocenjevanje projektov upravljanja znanja uporabiti posebne dodatne kazalnike uspešnosti. Pomembno je zavedanje, da ni nujno, da bo novi sistem upravljanja znanja dejansko deloval uspešno in učinkovito. V tem primeru se večina organizacij iz previdnosti odloči za pilotni projekt, ki omogoča izvedbo procesne inovacije v manjšem obsegu. Gre za nekakšno testno verzijo, ki bo kasneje prerasla v sistem,

ki se bo uporabljal po vsej organizaciji. Indikatorji uspešnosti vpeljave sistema upravljanja znanja so na primer rast resursov, potrebnih za projekt (na primer materialna sredstva, ljudje, denarna sredstva, prostor ...); kakovost in uporabnost novega sistema iz področja upravljanja znanja; rast obsega znanja in njegove uporabe; udeležba in sodelovanje večjega števila ljudi od začetne skupine, ki je podala pobudo za izvajanje projekta; na koncu pa seveda finančna korist podjetju (Davenport in drugi 1998, 48–49).

Pri raziskovanju uspešnosti vpeljave (informacijskih) sistemov upravljanja znanja so raziskovalci Davenport in drugi (1998, 44–45) opredelili štiri širše vrste ciljev. Da je proces upravljanja znanja uspešno uveden, je potrebno ustvariti zbirke znanja, izboljšati dostop do znanja, krepiti okolja znanja in upravljati znanje kot delovno sredstvo podjetja. Po navadi podjetja pri vpeljavi procesa upravljanja znanja sicer enega izmed ciljev postavijo v ospredje, vendar se na koncu vpeljave lahko izkaže, da so bili izpolnjeni vsi ti cilji, saj se medsebojno dopolnjujejo. Projekti upravljanja znanja so torej poskusi, da v organizaciji storijo nekaj koristnega z znanjem, hkrati poskušajo doseči organizacijske cilje z nekoliko spremenjenim strukturiranjem ljudi, tehnologije in znanja. V organizacijah pa je znanje vpeto in speto v rutini poslovnih procesov, vrednotah in normah (Davenport in drugi 1998, 44), zato te spremembe ne potekajo zlahka.

Zelo pomemben vidik pri preučevanju uspešnosti vpeljave sistema upravljanja znanja je socio-kulturni vidik (Hislop 2005, 117). Številne pobude za vzpostavitev procesa upravljanja znanja na podlagi informacijsko – komunikacijske tehnologije niso uspele, ker so bile osredotočene skoraj izključno na tehnološka vprašanja. Ti projekti so običajno tehnično vodeni in tehnično osredotočeni. Po navadi je poudarek na tem, kako bo potekalo fizično shranjevanje znanja, namesto da bi bil poudarek na tem, ali bodo ljudje, ki so na razpolago, dejansko pripravljeni ali sposobni uporabljati takšne sisteme. Socialni, kulturni in politični dejavniki so ključnega pomena pri vplivanju na pripravljenost ljudi, da sodelujejo v (prenovljenih) projektih upravljanja znanja. Zgolj vpeljava IT sistemov sama po sebi zato še ne zagotavlja uspešnosti postavitve sistema upravljanja znanja. Pomembno je tudi, da je zagotovljeno, da bodo člani organizacije želeli uporabljati novo tehnologijo. Če tega organizacija ne zagotovi, obstaja velika verjetnost, da ne bo uspešno uvedla (prenovljenega) procesa upravljanja znanja. Ob upoštevanju družbeno kulturnih dejavnikov, ki motivirajo ljudi, da sodelujejo v projektih upravljanja znanja, je večja tudi verjetnost uspešno uvedenega sistema upravljanja znanja (Hislop 2005, 117–118).

2.4 INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA V FUNKCIJI PODPORE SISTEMU UPRAVLJANJA ZNANJA

V sodobnem svetu hitro razvijajoče se informacijske tehnologije se povečujejo tudi potrebe po bolj učinkovitih, uporabnejših, zmogljivejših in bolj prilagodljivih informacijskih sistemih. Če želijo v določeno podjetje implementirati upravljanja znanja, je potrebno tesno sodelovanje z IT oddelkom podjetja. Pogoji, da lahko vzpostavijo sistem upravljanja znanja, je uporaba informacijske tehnologije. Vendar pa sama informacijska tehnologija ne omogoča delovanja sistema upravljanja znanja. Informacijska tehnologija je zgolj sredstvo, ki omogoča hrambo, obdelavo in prenašanje podatkov in omogoča vzpostavitev komunikacije med uporabniki. Nato pa uporabniki s pomočjo tehnologije podatke ovrednotijo, vzpostavijo se relacije med različnimi bazami podatkov, preko informacijske tehnologije pa poteka tudi prenašanje znanja med uporabniki v organizaciji (Gamble in Blackwell 2002, 163).

Po raziskavi, ki sta jo leta 1997 opravila Thus in Ruggles (v Hislop 2005, 105), so štiri najbolj priljubljene vrste projektov na področju upravljanja znanja vpeljava intraneta, podatkovnih baz, podpornih informacijskih orodij za sprejemanje odločitev in skupinskih komunikacijskih kanalov (tehnologije, ki podpirajo sodelovanje in komunikacijo med člani) (Hislop 2005, 105). Skupna predpostavka v raziskavi je bila, da zgolj izvajanje oziroma implementacija informacijskih sistemov organizacijam omogoči učinkovito upravljanje znanja. To seveda ne drži. Področje upravljanja znanja je veliko več kot le vpeljava programske opreme. Pomembno je, da se v organizaciji zavedajo, da je vpeljava računalniškega programa ali nekega drugega informacijskega sistema le en del pri vzpostavljanju procesa upravljanja znanja ali pa predstavlja pomoč pri tem procesu. Hislop definira dva načina, pri katerima je mogoče uporabiti informacijsko tehnologijo za pospeševanje procesov upravljanja znanja in se navezujeta na načine prenašanja znanja. Prvi je ta, da se s pomočjo informacijske tehnologije znanje lahko bolje kodificira (strukturiranje znanja), drugi pa, da lahko preko informacijske tehnologije kodificirano znanje prenašamo in delimo med ljudmi v organizaciji (Hislop 2005, 106) oziroma eksternalizira.

Prva vloga informacijskih in komunikacijskih tehnologij je v ustvarjanju baz podatkov zbirke znanja ali knjižnice znanja. Smisel takih sistemov je, da jih čim lažje uporablja oseba, ki išče določene informacije o določeni temi ali vprašanju. Pogoji za uspešno uporabo zbirk znanja so potemtakem na obeh straneh. Potrebno je poskrbeti za kvalitetno zbrane pravilne podatke v

knjižnici, na drugi strani pa mora biti tudi oseba, ki uporablja takšno zbirko znanja, dovolj usposobljena in motivirana oziroma mora znati uporabljati zbirko znanja.

V številnih podjetjih še vedno uporabljajo običajne fizične evidence in enostavne doc ali xls datoteke (Fister in drugi 2008, 68). Takšne evidence ali baze so največkrat nepregledne, neučinkovite, uporabniki se težko znajdejo pri pregledovanju podatkov in pri tem porabijo veliko časa. Za namene mojega raziskovanja je bistvena predvsem informacijska tehnologija kot podpora procesom sistema upravljanja znanja. Večina manjših podjetij v Sloveniji za kadrovske procese in vodenje evidenc uporablja preprostejšo programsko opremo, kot sta na primer orodji Word in Excel (Fister in drugi 2008, 68). Pri uporabi teh preprostih orodij se lahko zgodi, da so podatki razpršeni, neurejeni, lahko celo podvojeni (podatkovne baze niso dovolj normalizirane) in hitreje prihaja do napak pri uporabi informacij iz evidenc. Večja podjetja pa se večinoma poslužujejo celovitejših programskih rešitev, ki jih zagotavljajo specializirani proizvajalci. Po navadi so celovitejše programske rešitve sicer zadovoljive, vendar podobno kot se morajo podjetja prilagajati spremembam na trgu, je potrebno tudi programske rešitve konstantno prilagajati, dopolnjevati in spreminjati (Fister in drugi 2008, 69). Z vpeljavo informacijske tehnologije kot je na primer intranet, se lahko znižajo stroški komunikacije, tiskanja dokumentov, pošta, predvsem pa je prednost hitrejši in učinkovitejši delovni proces. Intranet omogoča, da informacije postanejo širše in hitreje dostopne (Gamble in Blackwell 2002, 163).

Nekatere od ključnih pričakovanih prednosti informacijske tehnologije pri uporabnikih so enkratni vnos podatkov na enem mestu, možnost fleksibilnega izpisa poljubnih podatkov in rutinskih poročil, avtomatski opomniki za časovno omejene dogodke (izboljšanje upravljanja časa), zaščita dostopa do podatkov (Fister in drugi 2008, 70). V kolikor se organizacija odloči za uporabo učinkovitejše informacijske tehnologije pri svojem poslovanju in so rešitve ustrezne, se to odraža v različnih pozitivnih posledicah. Prva med njimi je izboljšava, če ne že optimizacija internih procesov, ki omogoča manjšo porabo časa, lažjo administracijo, manjšo razpršenost podatkov in s tem boljšo preglednost. Informacije so na voljo ob točno tistem času, ko jih uporabnik potrebuje (just-in-time), in na pravem mestu. Zaradi teh prednosti imajo zaposleni čas, da opravljajo primarno funkcijo in se ne izgubljajo v preveliki količini nesmiselnih podatkov, temveč imajo na dosegu roke prave informacije ob pravem času. Informacijska tehnologija je očitno nujna podpora tudi kadrovskemu področju v organizaciji. Pa ne samo kadrovskemu, temveč tudi vsem ostalim oddelkom. Pri kadrovskem področju, še zlasti če je ta v organizaciji močno prisotna (velike organizacije) ali če tvori osnovno

dejavnost organizacije, pride to še posebej do izraza, saj lahko ročne in zastarele metode hitro pomenijo izgubo strateške funkcije, ki jo kadrovsko področje v podjetju ima. Cilj informacijskega sistema je, strnjeno povedano, čim kakovostnejši in čim hitrejši način zbiranja, obdelovanja, posredovanja in uporabe podatkov (Fister in drugi 2008 68–71).

2.5 PILOTNI PROJEKT

Izraz pilotna študija ali pilotni projekt se nanaša na obliko raziskave, ki je izvedena v manjšem obsegu (De Vaus 2002, 52). Lahko gre tudi za nekakšno predhodno testiranje posameznega raziskovalnega inštrumenta, na primer vprašalnika ali intervjuja. Namen pilotne študije je predhodno ugotoviti in oceniti izvedljivost, čas, stroške in morebitne pomanjkljivosti študije, ki jo bomo izvedli ali jo nameravamo izvesti, in sicer z namenom, da se izognemo morebitnim napakam. Pilotne študije so ključni element dobro izvedene študije določenega vprašanja oziroma problema. Izvedba pilotne študije sicer še ne zagotavlja uspeha v t.i. glavni študiji, vendar pa poveča verjetnost za njen uspeh.

Pilotne študije izpolnjujejo vrsto pomembnih funkcij in lahko zagotovijo dragocen vpogled v raziskovanje. Raziskovalci se tako izognejo morebitnim nevarnostim in možnosti, da določena raziskava spodleti, ter se s tem prihrani dragocene resurse. Ena izmed nevarnosti pri izvedbi raziskav je tudi neustrezna ali napačna uporaba merskih instrumentov. Pri pilotni študiji se takšne napake lahko odkrijejo in v pravem času tudi odpravijo. Razlogov za opravljanje pilotne študije je skratka veliko. Med najbolj bistvenimi so: razvoj in testiranje ustreznosti raziskovalnih instrumentov; ocena izvedljivosti in uspešnosti raziskave, pomoč pri določanju velikosti vzorca, določitev sredstev (finance, osebje), ki so potrebna za izvedbo študije in še mnogo drugih razlogov (Teijlingen in Hundley 2001, 2). Iz takšnih in podobnih razlogov se raziskovalci strinjajo, da pri pripravljanju večjih projektov ni smiselno tvegati in opraviti celotne raziskave, temveč je v prvi fazi potrebno izvesti pilotni preizkus (De Vaus 2002, 52).

Kljub temu, da ima pilotna študija številne prednosti, pa se lahko pri pilotu pojavijo tudi določene omejitve. Te vključujejo možnost netočne napovedi ali predpostavk v zvezi s tem, ali bo glavna raziskava uspela ali ne. Prav tako se lahko pojavijo napake pri predpostavkah o financiranju raziskave. Uspešno izvedena pilotna študija ali projekt ni nujno zagotovilo uspeha kasnejše raziskave v širšem obsegu (Teijlingen in Hundley 2001, 2–3).

Izraz pilot raziskovalci uporabljajo v dveh različnih primerih. Pri pilotni študiji gre za tako imenovano študijo izvedljivosti (angl. feasibility). Dejansko gre za različico študije, ki je izvedena v manjšem obsegu. Pri takšnih študijah se največkrat testira veljavnost in zanesljivost v raziskavi uporabljenega merskega inštrumentarija. Druga možnost pa je pilotni projekt, pri katerem gre za poskusno uvedbo novega sistema, produkta ali procesa. Pilotni projekt se izvaja v predhodni fazi, preden dokončno uvedemo neko novost, nov produkt, inovacijo ali procesno spremembo (Teijlingen in Hundley 2001, 1–4). Pilot služi kot področje učenja in omogoča, da v predhodnem manjšem obsegu preizkusimo določeno procesno inovacijo, ki jo nato razširimo na delovanje celotne organizacije (Carter in drugi 2000, 34).

Za potrebe magistrskega dela se bom osredotočila na drugo obliko pilota oziroma na pilotni projekt kot obliko učenja. V mojem primeru preučujem pilot kot poskusno uvedbo *procesne inovacije* v podjetju. Gre za uvedbo programske opreme, ki olajša delo zaposlenim strokovnim sodelavcem za kadre in prodajnim svetovalcem v podjetju Trenkwalder d.o.o. Pri takšni pilotni študiji, ko gre za vpeljavo procesne inovacije uvedbe sistema nove programske opreme v delovni proces, je sodelovanje z IT oddelkom zelo pomembno. Osebe, ki so ključne za izvedbo tega pilotnega projekta, so inženirji programske opreme in administrativno osebje, ki so odgovorni za postavitve programske opreme, usposabljanje bodočih uporabnikov ter za nudenje tehnične podpore uporabnikom pri reševanju težav.

Pri Trenkwalderju so to IT strokovnjaki na Slovaškem, ki so hkrati tudi razvijalci programa TIS. Trenkwalder ima IT podporo na Slovaškem, ki je odgovorna za vse države koncerna. Glede na hiter razvoj informacijske tehnologije so posodobitve programov nujno potrebne. Pred vpeljavo programa TIS so v Trenkwalderju za shranjevanje vseh vsebin in podatkov uporabljali enostavne podatkovne baze, ponavadi Excelove tabele. Sistem je bil relativno zastarel, neučinkovit, podatki so bili razpršeni, neposodobljeni (v realnem času) in nedostopni vsem hkrati. Vpeljava skupnega programa je bila neizbežna, če je Trenkwalder želel (p)ostati pomemben igralec na trgu. Z začetno idejo leta 2000 je skozi obdobje od 2000 do 2010 nastajal novi program, ki naj bi bil popolnoma prilagojen delovnemu procesu podjetja. Šlo je za veliko procesno inovacijo, ki je do danes postala nepogrešljiv del vsakodnevnih delovnih procesov v Trenkwalderju.

3 ŠTUDIJA PRIMERA PILOTNEGA PROJEKTA TIS – TRENKWALDER INFORMATION SOLUTION

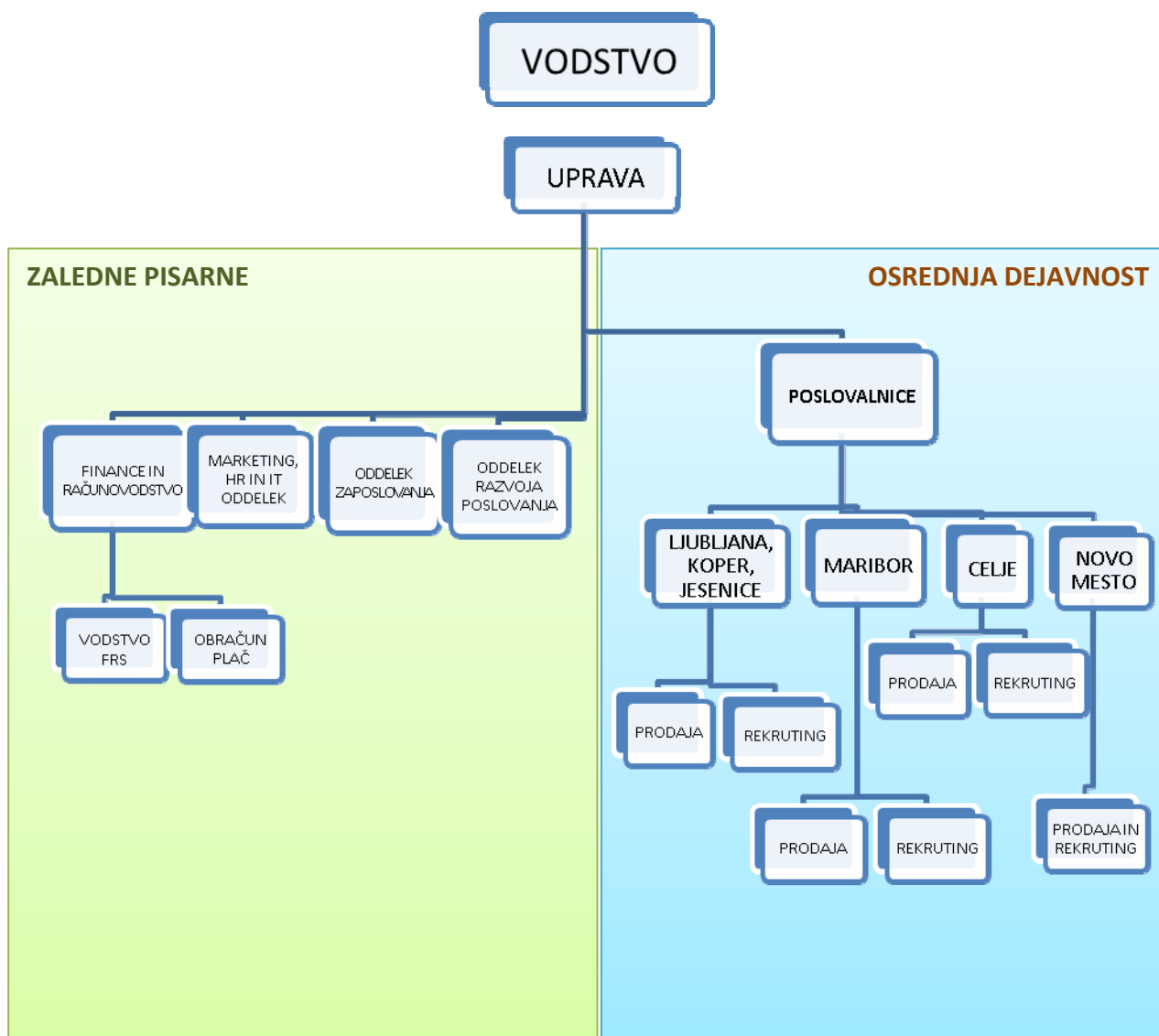
3.1 O PODJETJU

Trenkwalder d.o.o. je eno izmed vodilnih podjetij za začasno zaposlovanje in opravljanje kadrovske storitve. Trenutno je podjetje prisotno v 17 državah predvsem Srednje in Vzhodne Evrope. V 300 poslovalnicah združujejo 55.000 eksterno zaposlenih s 15.000 naročniki na vseh gospodarskih področjih. Zaradi poznavanja regionalnega tržnega znanja in tesno povezane mednarodne mreže je podjetje Trenkwalder pomemben strateški partner za mednarodne koncernne in majhna ter srednje velika podjetja. Storitve na področju upravljanja s človeškimi viri, ki jih ponuja podjetje, so: začasno zaposlovanje, kadrovske svetovanje, iskanje in selekcija kadrov, vodenje kadrovske evidenc, storitve upravljanja, projektno upravljanje, usposabljanja in izobraževanja kadrov, storitve za širitev trga ...

Trenkwalder je podjetje, ki svojim naročnikom nudi celostne kadrovske storitve in rešitve. Med največjimi deleži področij, s katerimi se podjetje ukvarja, je področje najemanja delovne sile ter iskanje in selekcija kandidatov za zasedbo prostih delovnih mest pri drugih delodajalcih oziroma poslovnih partnerjih (naročnikih) podjetja Trenkwalder. Kljub temu, da podjetje nudi še veliko ostalih kadrovske storitve, se bom za potrebe magistrskega dela osredotočila na področje izbora in selekcije kadra, saj ima TIS na tem področju trenutno največjo vlogo. Poleg ostalih delovnih nalog se večina zaposlenih tudi ukvarja s postopkom selekcije in izbora ustreznih kandidatov. Ti zaposleni strokovnjaki so v Trenkwalderju strokovni sodelavci in sodelavke za kadre. Izvajajo postopek selekcije kadrov za uspešno zaključevanje naročenih projektov – torej naročil iskanja kandidatov za prosta delovna mesta pri poslovnih partnerjih Trenkwalderja.

Na Sliki 3.1. je v grobem predstavljena organizacijska struktura podjetja. Glavno dejavnost opravljajo interno zaposleni v poslovalnicah podjetja. Njihova glavna naloga je, da za naročnike in poslovne partnerje Trenkwalderja poiščejo ustrezne kandidate za zasedbo prostih delovnih mest. Ključni uporabniki programa TIS so zaposleni v šestih poslovalnicah v Sloveniji: v Ljubljani, Mariboru, Celju, Jesenicah, Kopru in Novem mestu (glej Sliko 3.1). V poslovalnicah so večinoma zaposleni strokovni sodelavci za kadre – tako imenovani »rekrutirji« in prodajni svetovalci (komercialisti) za prodajo storitev, ki jih nudi podjetje.

Slika 3.1: Organizacijska struktura podjetja Trenkwalder d.o.o.



Vir: Trenkwalder (2015).

3.2 UPRAVLJANJE ZNANJA V PODJETJU TRENKWALDER

Znanje ima danes v Trenkwalderju zelo veliko vlogo. Še posebej v zadnjih nekaj letih (od leta 2012) so vodilni veliko pozornosti namenili prav področju upravljanja znanja. To sovпада z vpeljavo programa TIS v vsakodnevne delovne procese. V Trenkwalderju je informacijska tehnologija zelo tesno povezana s področjem upravljanja znanja. V obdobju od vstopa

Trenkwalderja na slovenski trg leta 2001 do 2010 je podjetje intenzivno preučevalo delovne procese in aktivno sodelovalo pri postavitvi strategije za vpeljavo informacijske programske opreme TIS. Ravno s pomočjo preučevanja organizacijskih, delovnih procesov ter postopkov so razvili program TIS, preko katerega je izvedenih večina aktivnosti izbora in selekcije kandidatov za zasedbo delovnih mest (glej Sliko 3.4). Program sicer omogoča še veliko drugih aktivnosti, vendar je trenutno najširše uporabljen pri postopku izbora in selekcije kadra, zato ga v okviru magistrskega dela preučujem v tem vidiku.

Osnovno sredstvo pri delu v Trenkwalderju so osebni in poslovni podatki o kandidatih in naročnikih. Podatke zaposleni smiselno razvrščajo s pomočjo informacijske tehnologije v baze podatkov. Prvi korak je evidentiranje podatkov v ustrezne baze. Nato je podatke potrebno razporediti in z njimi ustrezno upravljati. Šele v takrat jih zaposleni lahko uporabijo - takrat podatki postanejo ovrednoteni. Na Sliki 3.2 je prikazano, kako v Trenkwalderju poteka prenos podatkov iz zunanjega okolja v informacijski sistem. Podatki o kandidatih na primer v podjetje prihajajo v obliki življenjepisov oseb, ki se prijavljajo na prosta delovna mesta. Profil kandidata je v TIS-u imenovan Personal Questionare (PQ). Znotraj omrežnega računalnika se zaposleni povežejo na tako imenovani skupni strežnik oziroma »Terminal«, na katerem dostopajo do intraneta, elektronske pošte (Outlooka), TIS-a ter skupne rabe datotek, imenovane »Data. Na ta način imajo vsi zaposleni omogočen iste dostope, ki so sicer regulirani s strani vodstva, do vseh shranjenih podatkov, ki jih potrebujejo za opravljanje svojih delovnih obveznosti.

Slika 3.2: Prenos podatkov iz zunanjega okolja v informacijski sistem



Bistvena pridobitev na področju upravljanja znanja je leta 2012 vpeljan pilotni projekt TIS. Znotraj projekta sta v podjetju določeni dve osebi, ki skrbita za ustrezno implementacijo in razvoj projekta: vodja projekta in skrbnica znanja. Vodja projekta je ob začetni implementaciji skrbela za izvedbo vseh treh faz projekta (glej tudi Sliko 3.3); med drugim je poskrbela za ustrezno predstavitev programa, usposabljanje v delo s programom ter za strateške posodobitve programa. Skrbnica znanja pa je tista oseba, na katero se lahko obrnejo uporabniki TIS-a v primeru težav in vprašanj. Ta oseba oziroma ključni uporabnik v posamezni državi je ponavadi tista, ki ima o TIS-u zelo veliko znanja in pomaga ostalim sodelavcem v primeru težav. Ta oseba je tudi tista, ki novo interno zaposlene uvaja v delo s programom TIS. V primeru sistemskih težav je ta oseba tista, ki je vez med uporabniki programa ter IT podporo na Slovaškem.

3.3 TIS – TRENKWALDER INFORMATION SOLUTION

Zakaj je podjetje Trenkwalder dejansko sprejelo odločitev, da v svoj poslovni proces vključi novo programsko opremo – TIS? Odgovor na to vprašanje daje definicija področja, na katerem deluje podjetje. Trenkwalder je podjetje, ki svojim naročnikom nudi celostne kadrovske storitve in rešitve. Med največjimi deleži področij, s katerimi se podjetje ukvarja, je področje najemanja delovne sile ter iskanje in selekcija kandidatov za zasedbo prostih delovnih mest pri drugih delodajalcih. Kljub temu, da podjetje nudi še veliko ostalih kadrovske storitev, se bom za potrebe magistrskega dela osredotočila na področje izbora in selekcije kadra, saj ima TIS na tem področju trenutno največjo vlogo.

Program Trenkwalder Information Solution (v nadaljevanju TIS) je računalniški program, razvit za podporo pri določenih delovnih procesih v podjetju Trenkwalder. Za potrebe multinacionalnega podjetja, ki je prisotno v 17 državah po Evropi, so ga v obdobju med letoma 2000 in 2010 razvijali IT strokovnjaki na Slovaškem (Trenkwalder, 2015). Gre za programsko opremo, ki je v največji možni meri prilagojena opravljanju vsakodnevnih delovnih nalog zaposlenih v koncernu. TIS učinkovito združuje procese za upravljanje baze kandidatov in upravljanje baze naročnikov oziroma poslovnih partnerjev Trenkwalderja. Program omogoča celovit in jasen pregled, saj združuje več podatkovnih baz. Glavni namen programa je ustvarjanje baze iskalcev zaposlitve na eni strani in podatkovno bazo strank na drugi strani. Sledi realizacija v obliki zaposlitve ustreznega kandidata na prsto delovno mesto (TIS WIKI 2015).

Ker je podjetje mednarodno, je program v angleškem jeziku, saj tako omogoča združitve, vodenje in kontroling tudi na mednarodni ravni. V enem programu je omogočena izvedba celotnega delovnega procesa, ki je podrobneje opisan v točki 3.4 (od naročila – Order, do izbire kandidata oziroma zaposlitve – Job contract). TIS dejansko omogoča digitaliziran postopek selekcije in izbora kandidatov za zasedbo prostih delovnih mest. Narava dela v podjetju, ki svojim naročnikom zagotavlja delovno silo je projektna. Bistvo je torej, da je v danem trenutku odprtih optimalno številno selekcijskih postopkov. Ob vseh teh različnih projektih iskanja ustreznih kandidatov bi potencialno nastala administrativna zmeda, zato je ustrezna programska oprema pri takšni naravi dela nujno potrebna.

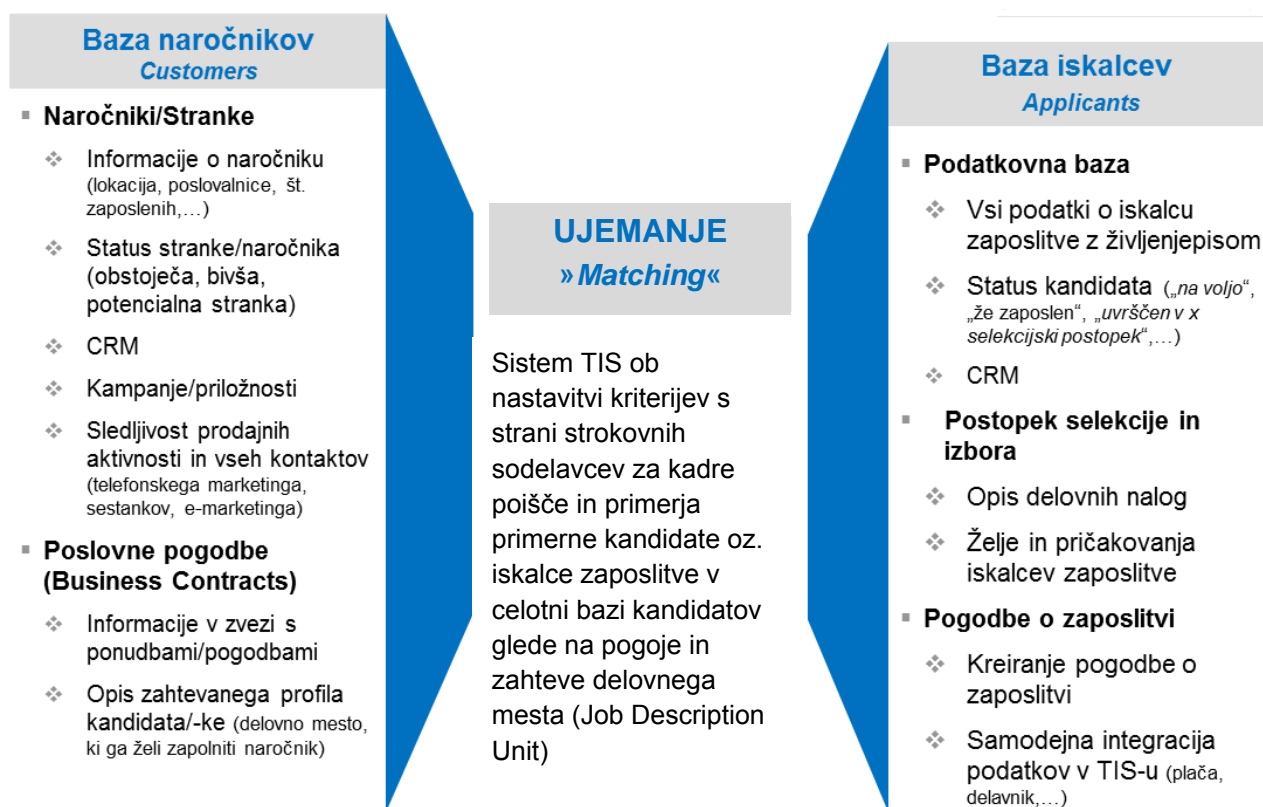
Poleg digitaliziranega vodenja postopka selekcije in izbora pa program omogoča tudi upravljanje z bazo naročnikov, kar je naloga prodajnih svetovalcev. TIS omogoča transparenten pregled informacij o naročnikih, torej splošnih podatkov o podjetju, kontaktnih

osebah, številu zaposlenih pa vse do informacij o pogodbah o sodelovanju. Preko TIS-a se izvaja planiranje poslovanja, dogovarjanje sestankov, beleženje dogodkov in dogovorov (Customer Relationship Management = CRM). Na ta način so na enem mestu zbrane vse pomembne informacije za pregled nad lastnim delom, načrtovanjem in organizacijo dela (Trenkwalder 2014, 9).

Delovni proces je ob prisotnosti in uporabi računalniškega programa optimiziran in pospešen. Temu primerno lahko zaposleni zaključijo in zapolnijo več projektno vodenih naročil. Program TIS omogoča celostno podporo *procesu selekcije in izbora kadra*; tu gre za administriranje prijav, selekcijo in izbor kandidatov, vodenje zabeležk po razgovorih z različnimi kandidati (CRM), zaposlitev kandidatov, obveščanje kandidatov o izboru in uvrstitvi v selekcijski postopek (e-sporočila), upravljanje odnosov in komunikacijo z iskalci zaposlitve. Poleg tega TIS omogoča tudi celostno podporo *prodajnemu procesu*, saj preko programa prodajni svetovalci pripravljajo pogodbe o poslovnem sodelovanju, kreirajo naročila in vnašajo zahtevane profile, program pa omogoča tudi upravljanje odnosov s strankami (CRM). Naslednja vloga TIS-a je *podpora marketingu*, saj preko programa potekajo obveščanje, masovna e-sporočila in sms sporočila.

V TIS-u sta torej prisotni dve glavni podatkovni bazi – baza kandidatov za zaposlitev in baza naročnikov. Program je osnovan kot (normalizirana) povezava teh dveh glavnih podatkovnih baz, ki podpirata osnovne procese iskanja in selekcije (glej Sliko 3.3) (Medved in drugi 2014, 3). Pri naročnikih Trenkwalderjevi prodajni svetovalci definirajo potrebo po novih sodelavcih in določijo zahteve in pogoje, po katerih bo potekalo iskanje. Zahteve in pogoje prodajni svetovalci skupaj z »rekrutorjem« vnesejo v TIS, nato pa program izvede postopek ujemanja (matching) ustreznih kandidatov z zahtevami prostega delovnega mesta.

Slika 3.3: Povezava dveh glavnih baz - baze naročnikov in baze iskalcev zaposlitve

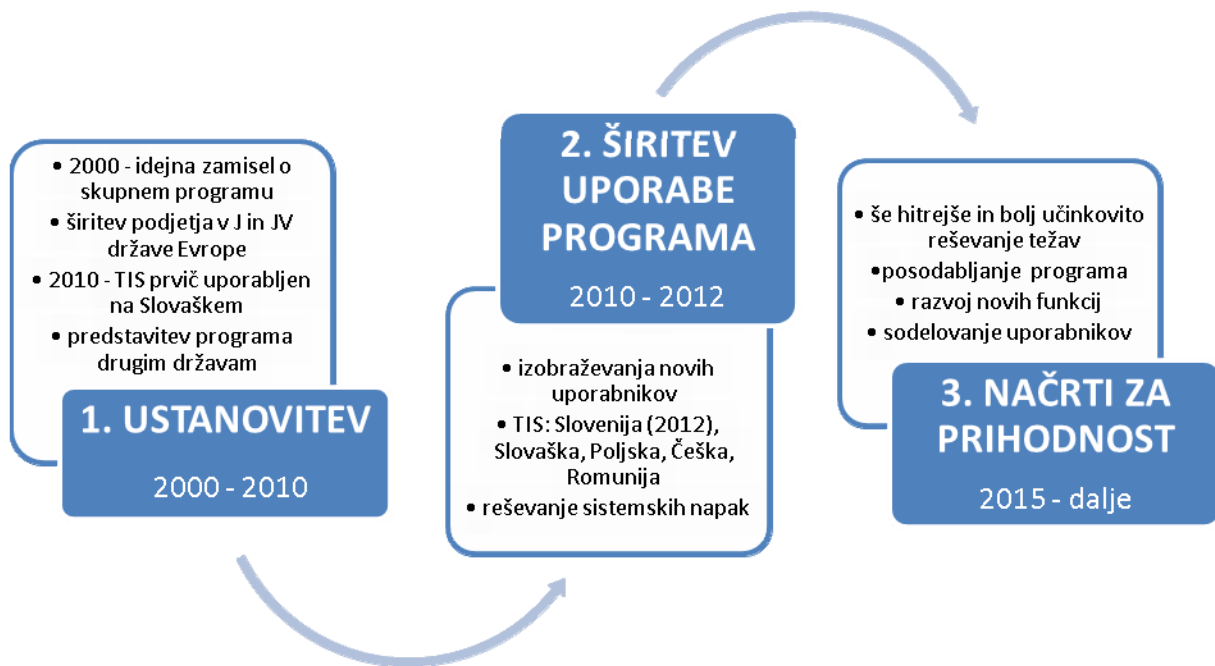


Vir: Medved in drugi (2014, 3).

TIS je program, ki ga trenutno uporablja 5 držav koncerna Trenkwalder na lokacijah: Slovenija, Slovaška, Poljska, Češka, Romunija (glej Prilogo B). Slovenija že od samega začetka tesno sodeluje z razvijalci programa na Slovaškem, zato lahko rečemo, da je vpeljava programa TIS pilotni projekt, ki je trenutno v 3. fazi razvoja (Glej Sliko 3.4).

Zametki ideje oblikovanja novega lastnega programa za koncern Trenkwalder segajo v leto 2000. Od ustanovitve v Avstriji leta 1985, je obdobje med leti 2000 – 2005 predstavljalo večjo širitev in prodor na večino trgov, na katerih je podjetje prisotno danes. Zaradi te širitve in strategije poenotenja poslovanja na mednarodni ravni, so se na nivoju evropske poslovne skupine odločili za razvoj lastne programske opreme za vzhodne in jugovzhodne države podjetja Trenkwalder. Zaradi obsežne širitve je bil v ospredju cilj uspešnega prodora na različne trge. Vendarle pa se je sočasno razvijala tudi ideja o skupni programski opremi. Pospešen razvoj programa se je začel po zadnji večji širitvi v letih 2007 in 2008. Prvič so ga za potrebe delovnega procesa uporabili leta 2010 na Slovaškem, kjer je bil program tudi dejansko razvit.

Slika 3.4: Razvoj programa TIS



V Sloveniji je TIS kot pilotni projekt prvič zaživel leta 2012 (glej Slika 3.4). Obdobje od 2012 do 2014 je bilo obdobje uvajanja zaposlenih v Trenkwalder Slovenija za uporabo programa. Pred TIS-om so zaposleni uporabljali fizične evidence in večinoma Excelove preglednice. Postopki so se odvijali počasi, iskanje ustreznih kandidatov je bilo zamudno in večkrat neuspešno zaradi razpršenosti podatkov, veliko je bilo administrativnega dela, zmanjkovalo je prostora za arhiviranje fizične dokumentacije prijavljenih kandidatov ipd. Prehod na delo s programom TIS je potekal dokaj hitro. Takrat zbrane podatke iz Excelovih tabel so Slovaški IT strokovnjaki prenesli v program, nato pa so se pričele oblikovati baze v samem programu. Uvajanje je potekalo na različne načine. Sprva so bile to skupinske prezentacije programa, tiskani priročniki z navodili, dejanski prikaz funkcij in reševanje nalog v obliki dejanskih primerov (glej Tabelo A.4). Med uvajalnim obdobjem so uporabniki odkrili tudi veliko napak, ki so se pojavljale pri uporabi programa. Naloga skrbnika programa v vsaki posamezni državi je bila, da skupaj z razvijalci programa reši težave in sistemske napake, ki so se pojavljale pri TIS-u (glej Prilogo B).

Prihodnost TIS-a je usmerjena v nadgradnjo obstoječih funkcij in v razvoj novih. Že v obdobju 2. faze – uvajalnega obdobja je bilo na tem področju narejenega zelo veliko. Z

rednimi vsakoletnimi anketami za pridobitev povratnih informacij uporabnikov razvijalci programa izvajajo posodobitve in rešujejo sprotne systemske težave. 3. razvojna faza TIS-a je torej usmerjena predvsem v izvajanje posodobitev in nadgradnjo funkcij, ki bodo uporabnikom še olajšale delo (glej Sliko 3.4). Za Slovenijo pomeni to polno in popolno uporabo funkcij, ki trenutno še niso aktivne (na primer priprava zaposlitvene dokumentacije in zaposlitvenih procesov preko programa). Za razvijalce in skrbnike programa je ta naloga zelo zahtevna, saj je program TIS potrebno prilagoditi (pre)hitro spreminjajoči se zakonodaji tako na področju delovnega prava kot tudi na davčnem področju, na področju varstva osebnih podatkov itd. (glej Prilogo B).

3.4 UPORABA TIS-A PRI VSAKODNEVNEM POSLOVANJU

Zaposleni v šestih poslovalnicah, torej strokovni sodelavci za kadre oziroma rekrutorji in prodajni svetovalci, pri svojem vsakodnevem opravljanju delovnih nalog uporabljajo program TIS. TIS omogoča združevanje dveh glavnih podatkovnih baz znotraj podjetja – bazo iskalcev in bazo naročnikov. Program omogoča vodenje postopkov selekcije in izbora ustreznih kandidatov, kar je podpora strokovnim sodelavcem za kadre, hkrati pa program omogoča upravljanje z bazo naročnikov ali poslovnih partnerjev podjetja Trenkwalder.

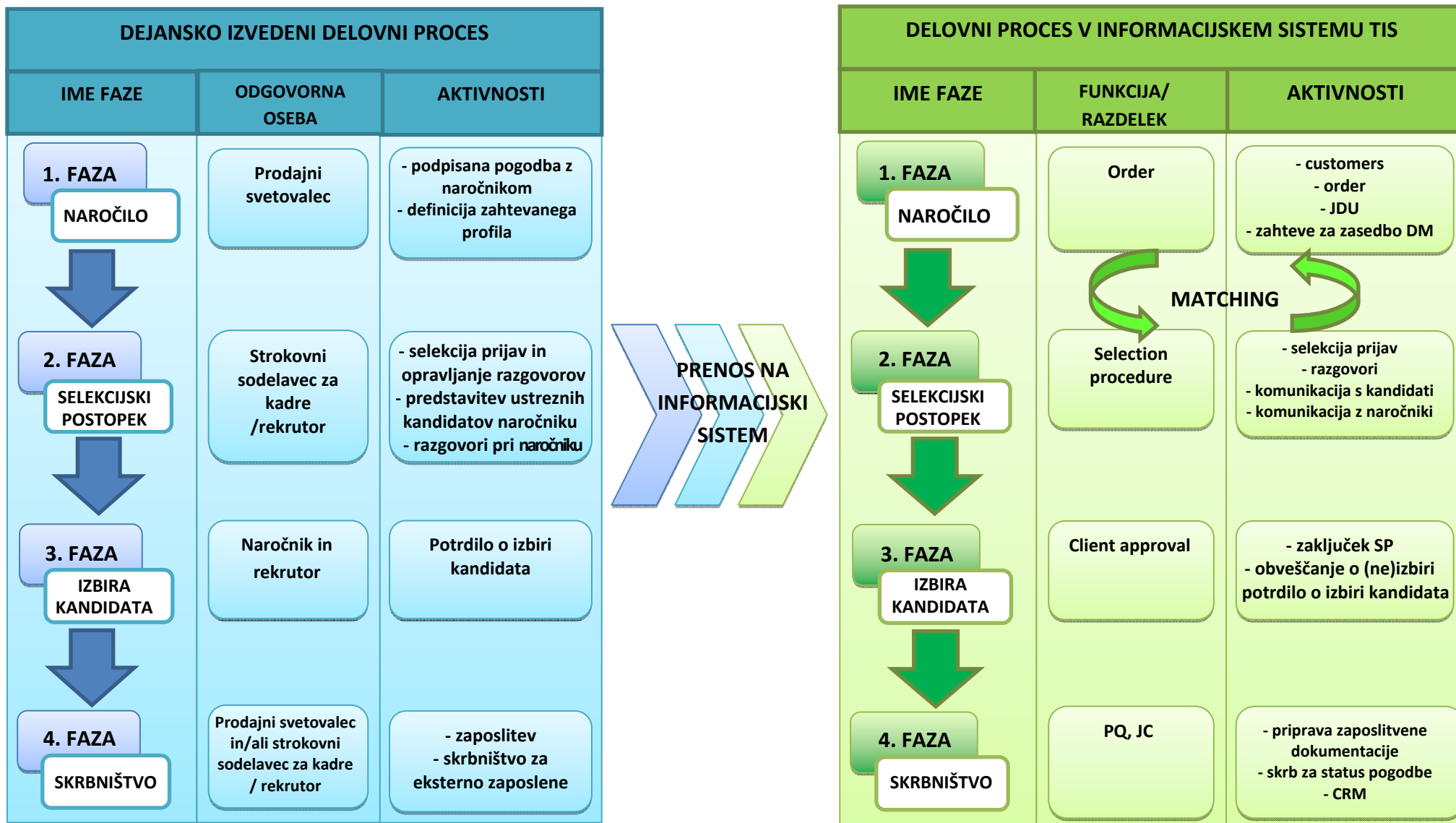
Na Sliki 3.5 je predstavljen celotni postopek delovnega procesa od naročila do zaposlitve ustreznega kandidata, ali v nekaterih primerih do skrbništva eksterno zaposlenih v podjetju Trenkwalder. Prvi korak je definiranje statusa pogodbe med naročnikom in Trenkwalderjem. Ta pogodba opisuje okoliščine, po katerih rekrutorji iščejo ustrezne kandidate za določenega naročnika (TIS WIKI 2015). V vsaki poslovalnici so zaposleni prodajni svetovalci (glej Sliko 3.1), ki pri obstoječih in novih naročnikih definirajo potrebe po ustreznih kandidatih za prosta delovna mesta. Prvi korak je torej naročilo (v TIS-u definirano kot Order). V tako imenovanem naročilu se vključene pomembne informacije v povezavi z delovnim mestom in zahteve, ki jih morajo izpolnjevati kandidati, da lahko zasedejo to delovno mesto. Na podlagi pridobljenih informacij o naročilu v TIS vnesemo naročilo v razdelke: naročilo (Order), opis delovnega mesta (Job Description Unit = JDU), selekcijski postopek (Selection Procedure = SP). Na podlagi vpisanih informacij in zahtev, ki jih določa posamezno naročilo, program izvede ujemanje (angl. matching) ustreznih kandidatov (Personal Questionare = PQ), ki se prijavijo na določeno prosto delovno mesto, ali kandidatov, ki so v Trenkwalder bazi že vpisani. Postopek seveda upošteva zgolj ujemanje določenih »matematičnih« in opisnih parametrov (ki so definirani kot kriteriji), zato nadaljnje aktivnosti izvaja oseba, ki je

odgovorna za selekcijo in izbor. Program deluje na principu dodeljevanja točk na podlagi (ne)izpolnjevanja zahtev. Na primer: če je v naročilu za delovno mesto vodja prodaje zahtevana 7. stopnja ekonomske smeri izobrazbe in 3–5 let delovnih izkušenj, program kandidatom, ki izpolnjujejo oba kriterija, dodeli 100 točk. Ostalim kandidatom, ki ne izpolnjujejo kriterijev, pa sorazmerno dodeli manj točk, odvisno od pomembnosti kriterijev. Pri naročilih določimo več kriterijev, po katerih strokovni sodelavec oziroma rekrutor išče ustrezne kandidate. Vsi kriteriji seveda niso enakovredni, zato se ob naročilu v program tudi določi vrednost posameznega kriterija. Po izvedbi ujemanja zahtev s kandidatovimi kvalifikacijami strokovni sodelavec za kadre izvede še druge aktivnosti selekcijskega postopka: pregled, selekcijo in razvrščanje vseh prispelih prijav, vabila in organizacijo zaposlitvenih razgovorov, različna testiranja (na primer psihološki testi, test razumevanja jezikov, test računalniških znanj, ocenjevalni centri ipd.), pripravo predstavitve kandidatov naročnikom, organizacijo razgovorov pri naročniku, komunikacijo z naročnikom, obveščanje kandidatov o izboru/neizboru. Izbranim kandidatom pa lahko strokovni sodelavci za kadre preko TIS-a pripravijo podatke za pogodbo o zaposlitvi (Job Contract = JC), ter spremljajo njihov ključne informacije za zaposlitev (CRM).

Vse aktivnosti, ki so izvedene v okviru postopka izbora in selekcije ustreznih kandidatov za prosta delovna mesta, se vodijo preko programa TIS. Na ta način so na enem mestu v digitalizirani obliki shranjene vse informacije o vsakem naročilu. Poleg tega je omogočen hiter dostop do potrebnih informacij vsem uporabnikom TIS-a, ki imajo ustrezno dovoljenje (TIS WIKI 2015).

Glede na potek dela pred vpeljavo pilotnega projekta je vpeljava programa TIS za podjetje velika pridobitev. Pred TIS-om je večina aktivnosti temeljila na fizičnih evidencah, ali pa so bili podatki razpršeni na različnih elektronskih lokacijah, na primer v Outlooku, Office orodjih Work in Excel ipd. Informacije so bile razpršene in nepregledne, hitreje je prihajalo do napak in tudi izgube ključnih informacij (glej Tabelo A.5). Glede na naravo dela dejavnosti začasnega zaposlovanja ter selekcije in izbora novih sodelavcev za zunanje naročnike je programska oprema za podporo vseh teh procesov nujno potrebna. Zastarele metode fizičnih evidenc ter preprostih Excelovih tabel v sodobnem, računalniškem svetu niso dovolj učinkovite in bi ob nadaljnji uporabi za podjetje verjetno pomenile strm padec. Odločitev podjetja Trenkwalder, da razvije lasten računalniški program, ki bo maksimalno prilagojen potrebam delovnega procesa, je bila pravilna in je podjetju omogočila, da ohranja konkurenčnost in rast na trgu.

Slika 3.5: Potek delovnega procesa izbora in selekcije ustreznega kandidata v podjetju Trenkwalder



3.5 PREDSTAVITEV REZULTATOV VPRAŠALNIKA Z UPORABNIKI TIS-A IN EVALVACIJA ODGOVOROV

3.5.1 METODOLOGIJA

Pilotni projekt vpeljave programa TIS je trenutno v 3. fazi. To pomeni, da se razvijalci in skrbniki programa ukvarjajo predvsem s posodobitvami, nadgradnjami in razvojem novih funkcij. Ker je informacijska tehnologija ključna pri izvajanju poslovnih procesov, sem kot primer preučila pilotni projekt vpeljave informacijskega programa TIS v vsakdanje poslovanje v podjetju Trenkwalder. Za boljše razumevanje uporabnosti programa sem z uporabniki TIS-a izvedla polstrukturirani vprašalnik (glej Prilogo A). Vprašalnik vsebuje 15 vprašanj odprtega in zaprtega tipa. Ker je populacija uporabnikov razmeroma majhna, nisem izvajala standardizirane ankete z zaprtimi vprašanji, saj bi bil vzorec premajhen. V tem primeru sem se odločila za polstrukturirani vprašalnik, pri katerem so vprašanja zaprtega tipa namenjena bolj demografski statistični analizi, medtem ko so vprašanja odprtega tipa v opisni obliki namenjena bolj kvalitativni metodi analize.

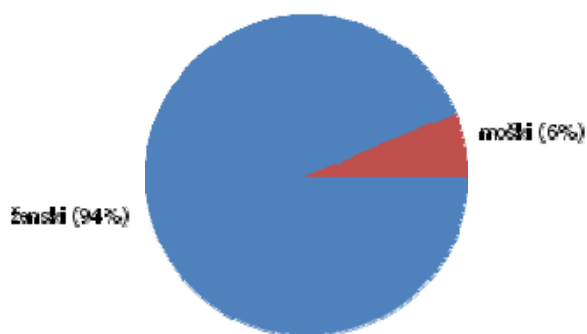
V prvem sklopu so vprašanja, ki se nanašajo na demografske značilnosti populacije, torej uporabnikov programa TIS (glej Prilogo A, vprašanja 1.–4.). Naslednji sklop vprašanj se nanaša na obdobje dela pred TIS-om, začetke uporabe programa ter na to, kako je potekalo začetno uvajanje v delo s programom (glej Prilogo A, vprašanja 5.–9.). V prvem in drugem sklopu so bila vprašanja zaprtega tipa s podanimi možnostmi odgovorov. Naslednji del vprašalnika pa sestavljajo vprašanja odprtega tipa, kjer so uporabniki odgovarjali na vprašanja, ki so povezana z delom v TIS-u. Uporabniki so opisovali delo pred programom, na kakšen način je potekalo uvajanje v delo s programom ter prednosti in pomanjkljivosti programa. Dober vpogled v mnenje uporabnikov glede programa TIS sem dobila z vprašanjem številka 13, kjer so uporabniki na lestvici strinjanja od 1 do 10 označili stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo o programu.

K sodelovanju je bilo povabljenih 15 uporabnikov TIS-a, ki so zaposleni v podjetju Trenkwalder v Sloveniji. Vsi so se odzvali in rešili spletno obliko vprašalnika na spletni aplikaciji »EnKlikANKETA« (ali 1KA). Orodje 1KA je odprtokodna aplikacija, ki nudi podporo za spletno storitev anketiranja. Preko te aplikacije je mogoča izdelava, oblikovanje in izvedba ankete, nato pa tudi statistična analiza zbranih podatkov (1KA, 2015). Na podlagi zbranih odgovorov je v nadaljevanju predstavljena analiza posameznih odgovorov ter kritična evalvacija uspešnosti vpeljanega pilotnega projekta TIS.

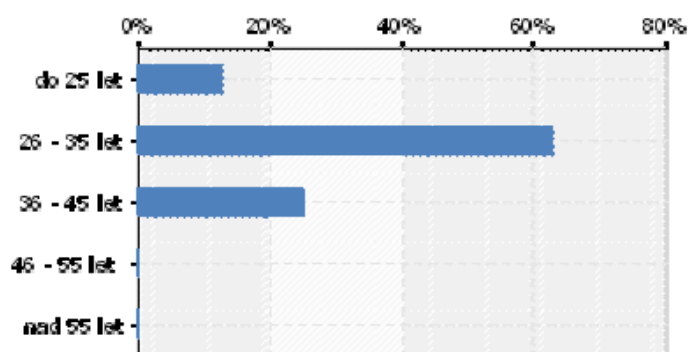
3.5.2 ANALIZA ODGOVOROV

Iz prvega sklopa vprašanj lahko vidimo, da so uporabniki TIS-a večinoma ženske (Graf 3.1), stare do največ 45 let (Graf 3.2) in s srednješolsko ali univerzitetno izobrazbo (Graf 3.3).

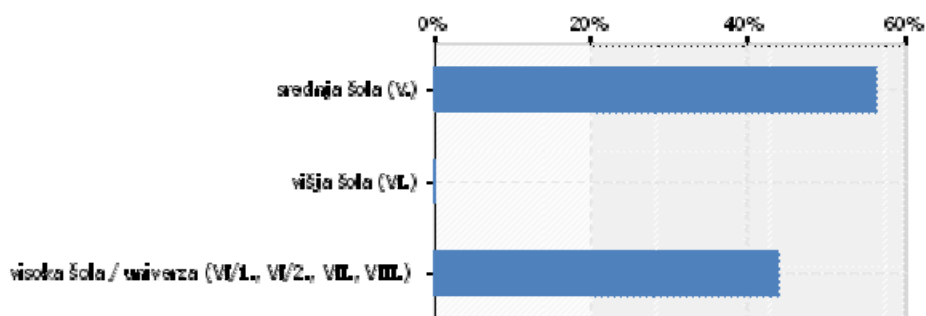
Graf 3.1: Spol (n=15)



Graf 3.2: Starost (n=15)

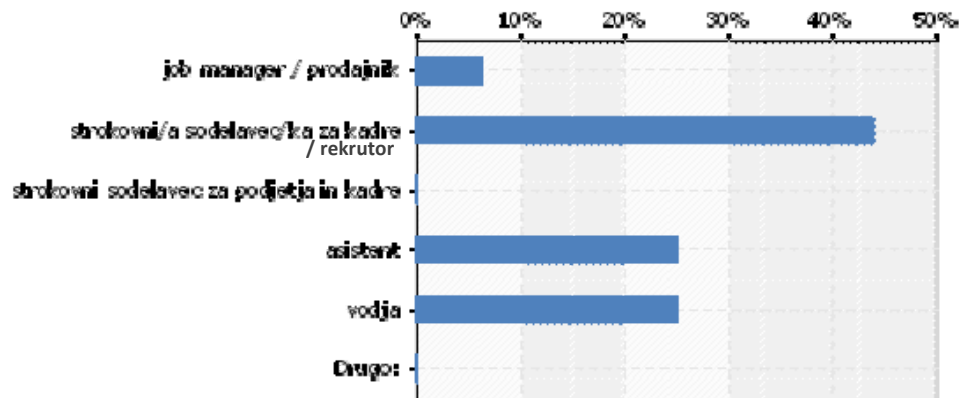


Graf 3.3: Dokončana stopnja izobrazbe (n=15)



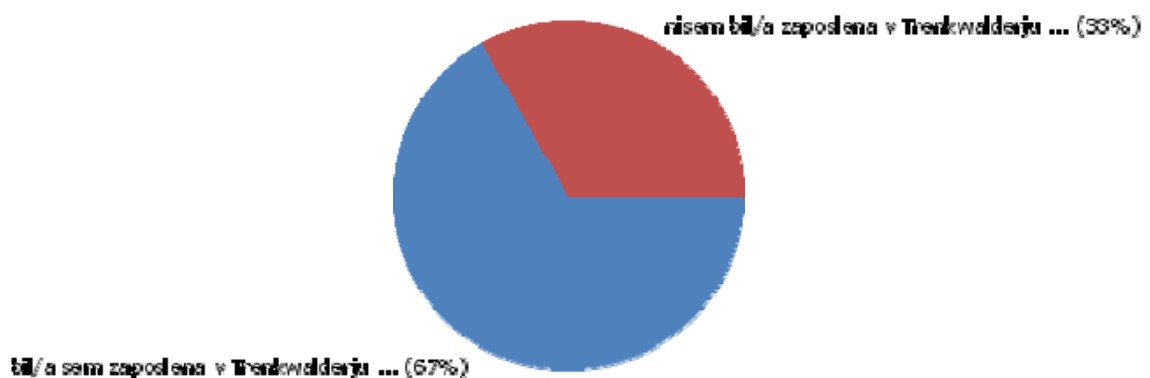
Razmeroma mlad kolektiv z razmeroma visoko stopnjo izobrazbe je lahko dobro izhodišče za vpeljavo računalniškega programa v vsakodnevne delovne procese. Dejstvo je, da so mlajši izobraženi zaposleni bolj dovzetni za delo z različnimi računalniškimi programi. Delovna mesta, ki jih zasedajo uporabniki TIS-a, so predvsem strokovna področja za selekcijo in izbor kadra ter prodajno osebje za storitve, ki jih nudi Trenkwalder (Graf 3.4).

Graf 3.4: Delovno mesto (n=15)

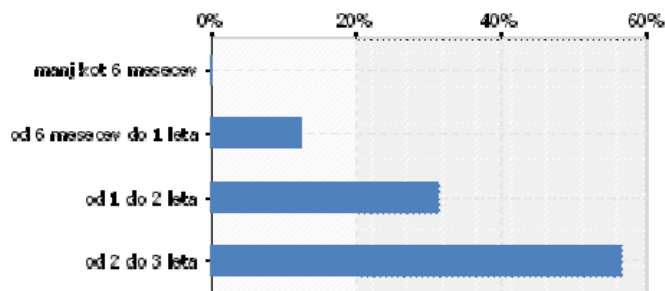


Večina uporabnikov TIS uporablja že dlje časa. Na podlagi tega, da je podjetje Trenkwalder v Sloveniji TIS začelo uporabljati leta 2012, je čas uporabe od dveh do treh let dolgo obdobje (Graf 3.6). Še posebej lahko vrednost TIS-a definirajo tisti uporabniki, ki so bili v Trenkwalderju zaposleni že pred vpeljavo programa TIS. 10 od 15 današnjih uporabnikov TIS je bilo v podjetju zaposlenih že pred vpeljavo TIS-a (glej Graf 3.5). Ti uporabniki imajo zelo natančno predstavbo vrednosti programa TIS, saj vedo, kako je delo potekalo prej in kako poteka zdaj.

Graf 3.5: Zaposlitev pred ali po vpeljavi programa TIS (n=15)



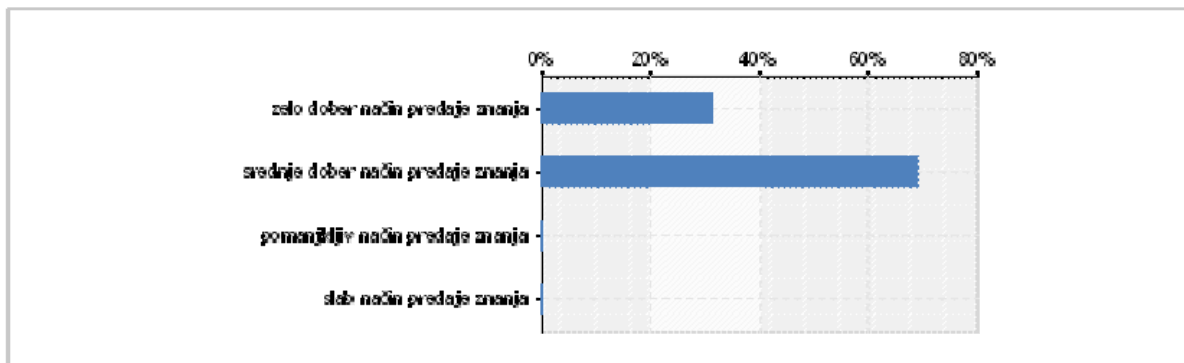
Graf 3.6: Čas uporabe TIS-a (n=15)



Za razumevanje prednosti nove programske opreme TIS je potrebno nujno preveriti stanje in proces dela pred vpeljavo TIS-a (Tabela A.3). Delo pred TIS-om je bilo bistveno bolj obsežno, zamudno in nepregledno. Podatki za opravljanje glavne dejavnosti zaposlitvene agencije oziroma delodajalca za zagotavljanje dela drugemu uporabniku so bili shranjeni in razpršeni na več različnih elektronskih lokacijah (intranet, datoteke, Outlook, Excelove baze podatkov, Wordove datoteke ...) kot tudi v fizični obliki: v fasciklih, projektnih mapah in podobno. Za dostop do pravih informacij je bilo potrebno veliko časa, kar je pomenilo tudi krajši odzivni čas za obdelavo naročil. Postopki izbora in selekcije ustreznih kandidatov so bili daljši in nepregledni. Težje je bilo tudi zagotavljati sledljivost informacij in poročanje vodstvu. Zaradi razpršenosti podatkov je bolj pogosto prihajalo do nepravilnosti, podvojenega dela ali celo do izgube informacij. Pred TIS-om je bilo porabljenega bistveno več papirja zaradi fizičnega arhiviranja življenjepisov in ostale dokumentacije kandidatov, kar je predstavljalo kar obsežen strošek. Težava pred TIS-om je bila tudi posodabljanje podatkov. Čez čas so fizične evidence prijav kandidatov postale neuporabne, saj se podatki niso sproti posodabljali, veliko pa je bilo tudi podvajanja kandidatov. Ob vpeljavi programa leta 2012 so bili takratni uporabniki deležni uvajanja. Uvajanje je bilo prvotno organizirano na sedežu podjetja v Ljubljani, kamor so prišli uporabniki TIS-a iz vseh šestih poslovalnic v Sloveniji (glej Tabelo A.4). Uvajalni seminar je vključeval predstavitev programa s strani slovaških razvijalcev programskega orodja TIS. Vsi uporabniki so prejeli pisno brošuro z opisanimi funkcijami in navodili za uporabo. Sledila je predstavitev konkretne uporabe posameznih funkcij programa. Po skupinski predstavitvi so uporabniki v skupinah ali posamezno reševali naloge in vaje na podlagi konkretnih primerov. Začetno uvajanje v delo s TIS-om je bilo za večino uporabnikov zelo ali srednje dobro izvedeno (glej Graf 3.7). Uporabniki pomanjkljivosti vidijo pri premajhni intenzivnosti uvajanja, neupoštevanju pripomb uporabnikov, prekratkem uvajalnem obdobju in pomanjkljivih navodilih. Uporabniki so mnenja, da bi ponovno obsežnejše izobraževanje izvedli po določen obdobju, ko bi

uporabniki že pridobili znanje za delo s programom. Takrat, ko bi že imeli več znanja za delo s TIS-om, bi lažje spraševali o funkcijah, ki so bile nejasne (glej Graf 3.8 in Tabela 3.1).

Graf 3.7: Usposabljanje uporabnikov programa TIS (n=15)



Graf 3.8: Pomanjkljivosti pri usposabljanju za uporabo programa TIS (n=15)

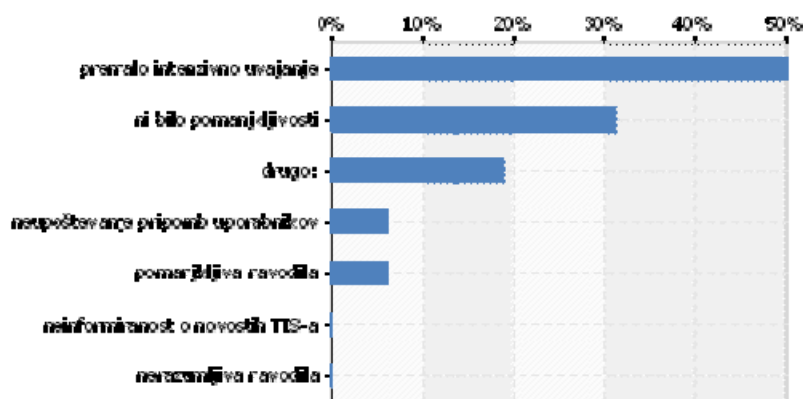


Tabela 3.1: Odgovori drugo

Odgovor 1	Priporočljivo bi bilo, da bi imeli ponovno izobraževanje po nekem obdobju (na primer 6 mesecih ali enem letu). Takrat že imamo nekaj izkušenj z delom v programu in lažje kaj vprašamo ali predlagamo izboljšave.
Odgovor 2	Pomanjkljivost je ne dovolj močna motivacija uporabnikov za učinkovito delo s programom.
Odgovor 3	Pomanjkanje časa za aktivno osvojitve vseh novosti ter ugotavljanje uporabnosti TIS-a v okviru uporabe in lastnega raziskovanja uporabnosti.

Kljub temu, da so se pojavljale težave pri začetnem uvajanju v delo s programom, saj je bil leta v začetni fazi implementacije, so uporabniki zaznali veliko prednost v TIS-u v primerjavi s prejšnjim sistemom. TIS je dobro orodje za iskanje kandidatov, saj omogoča izgradnjo dobrih in preglednih baz podatkov o iskalcih zaposlitve in naročnikih. Omogoča, da so vsi podatki zbrani na enem mestu in da do teh podatkov uporabniki pridejo na lažji in hitrejši način. Zaradi TIS-a je delo lažje in hitreje opravljeno, pa tudi hiter dostop do zgodovine aktivnosti

dogajanja in komunikacije s kandidati in naročniki je vedno na voljo. Prednost je tudi, da vsi sodelavci uporabljajo isti program, do katerega imajo vsi dostop, ki pa sicer še vedno različno omogočen glede na potrebe in zahteve delovnega mesta. Podatki se na ta način ne podvajajo, posodabljanje podatkov je izvedeno takoj, hkrati pa lahko vsak sodelavec v kateremkoli trenutku preveri sledljivost komunikacije z iskalci zaposlitve ali naročniki. Ob večjem številu naročil omogoča, da lahko v vsakem trenutku uporabnik preveri status, v katerem se nahaja določen selekcijski postopek.

Poleg baze iskalcev in naročnikov TIS omogoča tudi upravljanje s podatki in dokumentacijo oseb, ki so zaposleni v podjetju Trenkwalder in opravljajo delo pri uporabnikih. TIS je torej uporabljen tudi kot kadrovski informacijski sistem. Na tem področju sicer razvoj še poteka, vendar bo v bližnji prihodnosti TIS omogočal tudi pripravo zaposlitvene dokumentacije (obrazci ob zaposlitvi, pogodba o zaposlitvi, zdravniška napotnica, varstvo pri delu ipd.). Trenutno TIS uporabljajo do te mere, da v bazo zapisujejo osebne podatke, shranjuje se skenirana podpisana zaposlitvena dokumentacija, vpisujejo pa tudi pomembnejše informacije v povezavi z zaposlenimi (kot na primer podaljšanja pogodb, spremembe osebnih podatkov, rojstvo otrok ipd.).

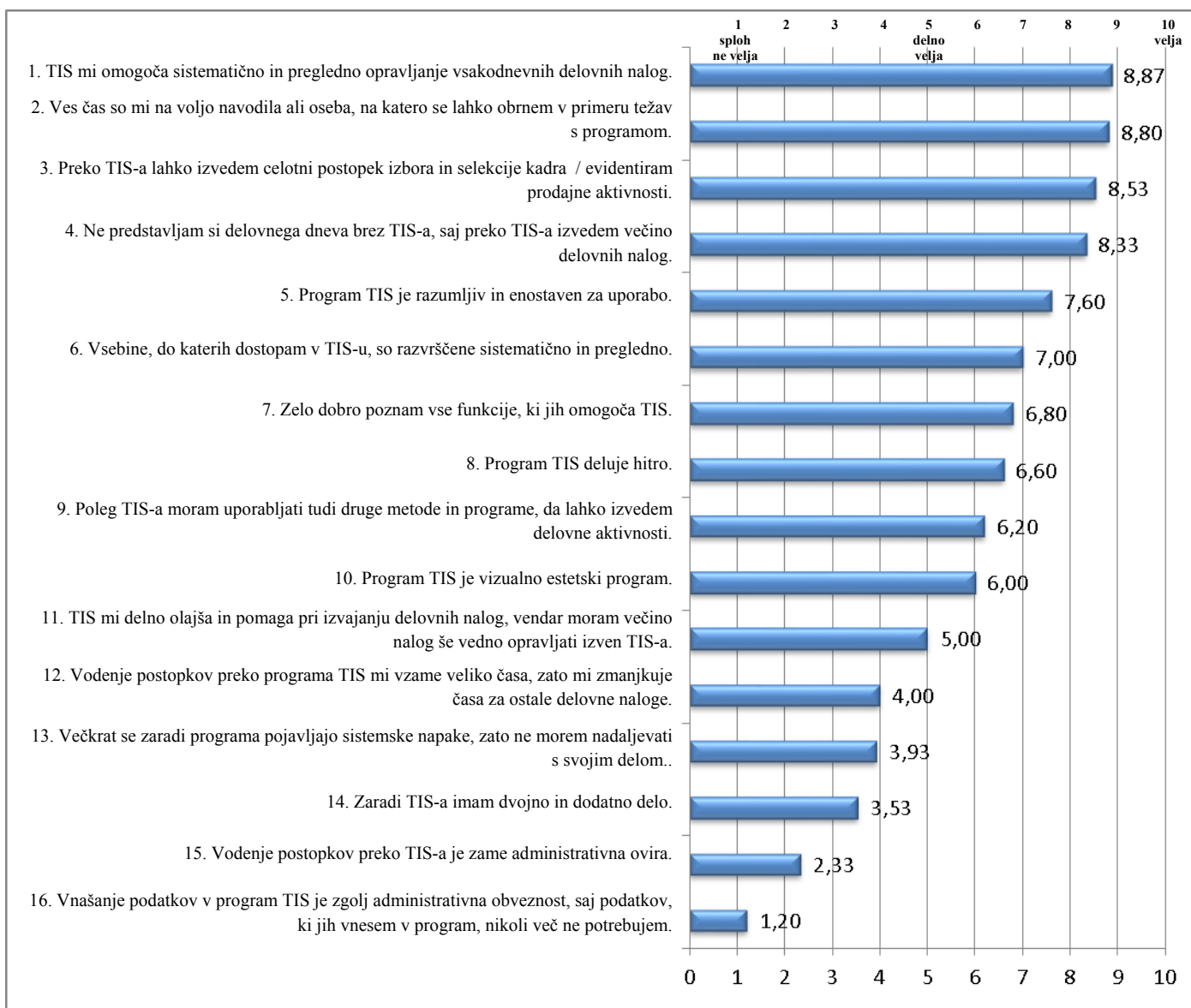
Kljub temu, da je TIS zelo velika pridobitev podjetja Trenkwalder, ima še vedno nekaj pomanjkljivosti, ki jih bodo razvijalci programa v prihodnosti skušali odpraviti (glej Tabela A.6). Na podlagi rednih anket z uporabniki TIS-a razvijalci poskušajo oblikovati celostne rešitve. Predvsem gre za izpopolnjevanje in nadgrajevanje obstoječih funkcij, hkrati pa tudi razvoj novih funkcij (glej Prilogo B). Zadnji vprašalnik za nadgradnjo TIS-a je bil izveden junija 2014 (Džamastagić, 2014). Vprašalnik je bil izveden po implementaciji nekaterih novosti pri delu s TIS-om (na primer vodenje selekcijskega postopka izključno preko TIS-a, evidentiranje naročil, opisov delovnih mest ipd.). Težave, ki so jih takrat imeli uporabniki, so bile predvsem težave s predajanjem znanja o novostih, z jasnimi in enotnimi navodili in z reševanjem sistemskih napak, ki so se pojavljale pri delu z novimi funkcijami. Planirani ukrepi za reševanje teh težav so vključevali: nadaljevanje individualnih specifičnih TIS treningov v poslovni enoti, skupinski TIS treningi (v poslovni enoti ali centralno z vsemi uporabniki TIS-a), posodobitev navodil in priprava aktualnega zbira vseh navodil (Džamastagić, 2014, 16). Aprila 2015 je bila ponovno izvedena anketa uporabnikov, pri kateri bodo v podjetju poleg ostalih vprašanj preverjali tudi učinkovitost lanskoletnih planiranih ukrepov.

Glede na vprašalnik, ki sem ga izvedla v okviru magistrske naloge, uporabniki vidijo pomanjkljivosti (glej Tabelo A.6) predvsem pri neaktivnosti nekaterih funkcij, ki jih TIS sicer omogoča, vendar zaenkrat še niso v uporabi (na primer priprava pogodb, spremljanje bolniške odsotnosti in letnih dopustov, spremljanje iztekov pogodb za določen čas). Uporabniki torej vidijo neizkoriščen potencial v TIS-u kot kadrovskega informacijskega sistema, saj bi ta predvsem zmanjšal obseg administrativnega dela, zmanjšal porabo papirja, zmanjšala bi se razpršenost podatkov in povečala optimizacija celotnih postopkov. Prav tako pa bi na ta način zaposleni pridobili čas za opravljanje osnovne dejavnosti, ki podjetju zagotavlja obstoj in konkurenčnost na trgu. Nekateri uporabniki vidijo tudi pomanjkljivosti pri posameznih funkcijah, ki so še vedno nepregledne in nesistematične, pri nekaterih funkcijah se program tudi počasneje odziva. Vse to so priložnosti za IT razvijalce in skrbnike programa, da nadgradijo obstoječe funkcije. Ena izmed resnih pomanjkljivosti, ki so jih uporabili uporabniki, so tudi predolgi postopki ob predlaganju sprememb in prepočasna (ne)odzivnost pri reševanju sistemskih napak na strani IT skrbnikov programa.

Kot sem že ugotovila, je TIS kljub nekaterim pomanjkljivostim za zaposlene ogromna pridobitev. Delo je z vpeljavo TIS-a postalo sistematično, bolj pregledno, bolj učinkovito in hitreje opravljeno. Vse te lastnosti izhajajo iz naslednjega sklopa vprašanj (glej Graf 3.9). Preverjala sem vizualni izgled, funkcionalno in vsebinsko uporabnost. Z oceno od 1 do 10 so uporabniki ocenili strinjanje z določeno trditvijo o programu (glej Graf 3.9).

Na podlagi evalvacije teh trditev lahko določim, na katerih področjih so po mnenju uporabnikov potrebne izboljšave. Glede vizualnega izgleda programa se uporabniki delno strinjajo, da je TIS vizualno privlačen program (10. trditev). Tu je še prostor za izboljšave, kar razvijalci programa že upoštevajo in prilagajajo vizualni izgled programa. Sistematičnost in preglednost je sicer bolj ocenjena (6. trditev), vendar so tudi na tem področju še vedno možne izboljšave. Določene funkcije so še vedno nepregledne (glej Tabelo A.9), vendar je gledano celostno program sistematičen in pregleden. Tudi hitrost delovanja programa je ocenjena med stopnjo delno velja in velja (8. trditev). Tu so za nekoliko nižjo oceno zopet »krivi« posamezni razdelki (Glej Tabelo A.7 in A.9).

Graf 3.9: Aritmetična sredina stopnje strinjanja z določeno trditvijo o TIS-u (n=15)



Pri preverjanju funkcionalne uporabnosti sem ugotovila, da je TIS nepogrešljiva pridobitev za zaposlene pri opravljanju njihovih delovnih nalog. Zagotovo pa lahko trdim, da TIS za uporabnike ni administrativna ovira in da evidentiranja podatkov v program ne dojemajo kot dodatnega ali celo dvojnega delo (1., 4., 12., 14., 15. trditev). Prav tako so uporabniki prepoznali vrednost vnašanja podatkov v program, saj jim to prinaša korist - če ne takoj, pa zagotovo v bližnji prihodnosti (16. trditev). Uporabniki dobro poznajo funkcije TIS-a, vendar pa po njihovem mnenju obstajajo nekatere funkcije, ki jih še ne poznajo dovolj dobro. Ta

znanja bodo pridobili z dodatnimi TIS treningi. Uporabniki si delovnega dne ne predstavljajo brez TIS-a, saj večino svojih delovnih obveznosti izvedejo preko tega programa. Po drugi strani pa se uporabniki delno strinjajo s trditvijo, da jim TIS sicer delo olajša, vendar morajo določene delovne naloge še vedno opravljati izven programa (11. trditev). Glede na to, da je TIS kot projektni pilot v uporabi šele tretje leto, vse funkcije še ne delujejo v polni obliki. To so predvsem funkcije iz področja zaposlovanja (priprava pogodb, zdravniških napotnic, priprava ostale zaposlitvene dokumentacije). TIS torej zaenkrat še ni pravi kadrovski informacijski sistem. Področje informacijske podpore za izvajanje procesa izbora in selekcije kadra je razmeroma dobro razvito, medtem ko podpora po končnem izboru in podpisani pogodbi o zaposlitvi ni razvita v takšni meri, kot bi lahko bila.

V naslednjem sklopu trditev sem želela preverjati vsebinsko uporabnost, pri čemer gre zato, ali lahko uporabnik preko TIS-a dejansko izvede prave aktivnosti za potrebe svojega delovnega mesta. Uporabniki se močno strinjajo s trditvijo, da preko TIS-a lahko izvedejo celotni postopek izbora in selekcije kadra oziroma evidentirajo prodajne aktivnosti (3. trditev). Vendar pa se prav tako delno strinjajo, da morajo poleg TIS-a uporabljati tudi druge metode in programe, da lahko izvedejo svoje delovne aktivnosti (9. trditev). Vzrok za tako protislovno mnenje je ravno ta, da TIS še nima razvitih nekaterih funkcij kot kadrovski informacijski sistem.

Zadnji sklop trditev se nanaša na pomoč in podporo v primeru težav. Ugotovili smo, da se pri programu zgolj občasno pojavljajo sistemske napake, zaradi katerih uporabniki ne morejo nadaljevati s svojim delom (13. trditev). Da pri pilotnem projektu kot je TIS prihaja do določenih napak je pričakovano, pomembno je, da je ves čas na voljo oseba, na katero se lahko uporabniki obrnejo v primeru težav s programom (2. trditev).

4 SKLEP

Slovenija je še do nedavnega veljala za državo z izredno rigidnim trgom dela. Trend se sicer v zadnjem času spreminja, vendar se spremembe odvijajo počasi. Spruk (2011) v primerjalni raziskavi gospodarske uspešnosti Slovenije poudarja, da je strukturna ureditev trga dela še vedno pod vplivom dediščine socialističnega samoupravnega ekonomskega sistema, kjer sta na trgu dela prevladovali varnost zaposlitve in nemogoči pogoji za večjo fleksibilnost trga dela. Obdobje slovenske tranzicije je zaznamovalo tehnološko prestrukturiranje velikih podjetij, ki so se v začetku devetdesetih let soočala z nizko delovno produktivnostjo. Produktivnost je v začetku tranzicije močno zaostajala za ravno produktivnosti v razvitih državah (Spruk 2011). V današnji kapitalistični ureditvi pa v ospredje prihajajo pojmi kot so na primer fleksibilizacija trga dela, tehnološki napredek in konstantno zniževanje stroškov. Organizacije, ki temu trendu ne sledijo, v kapitalističnem prostoru dolgoročno ne morejo obstajati.

Kramberger (2013, 142) opozarja, da bi glede na trenutno nekoliko slabšo situacijo v gospodarstvu za njegovo čim bolj nemoteno delovanje delodajalci morali za posamezna prosta delovna mesta zaposlovati najbolj kvalificirane kandidate. Na žalost je realna situacija drugačna, saj je liberalizacija trga dela prinesla tudi polarizacijo prostih delovnih mest. Za večino prostih delovnih mest je zahtevana nižja, poklicna ali srednješolska izobrazba. V zelo zmanjšanem obsegu so na voljo zahtevnejša delovna mesta za kadre z najvišjo izobrazbo. Prav tako v zmanjšanem obsegu so na voljo delovna mesta, ki so namenjena rutinskim pisarniškim opravilom in industrijskemu kadru. Oba segmenta delovnih mest so nadomestili tehnični poklici. Problem današnje družbe je tudi varnost zaposlovanja mladih izobraženih kadrov, saj najbolj zaželenih varnih delovnih mest za visoko kvalificirane kadre zmanjkuje. Četudi nekateri v današnjih pogojih sicer dobijo trajnejše zaposlitve, redko dobijo točno takšne, za katere so se izobraževali in formalno ali neformalno usposabljali (Kramberger 2013, 142). Zaskrbljujoča je neustrezna povezanost izobraževalnih sistemov in trga dela. S tem ne mislim, da povezanosti ni, temveč želim le opozoriti, da je ta neustrezno zastavljena in na dolgi rok za gospodarstvo ne prinaša nič dobrega. Kramberger (2013, 148) opaža, da se izobrazbena struktura za prosta delovna mesta spreminja hitreje, kakor se lahko spreminjajo izobraževalni programi. Prav tako se hitro spreminja tudi trg dela in s tem zaposlitvena in delovna razmerja. Iz tega razloga prihaja do razhajanj pri pogajanjih o tem, pod kakšnimi pogoji naj poteka iskanje, najemanje, odpuščanje in upokojevanje delovne sile. Prišlo je do

tako imenovanega upada signalne vrednosti izobrazbe, kot navaja Kramberger (2013, 149). V zadnjem času je opaziti, da podjetja pri iskanju nove delovne sile ohlapnejše navajajo zahtevano izobrazbo. Pri tem navajajo zgolj stopnjo izobrazbe, ne pa smeri izobrazbe. Razlogi za takšen pojav so predvsem v razvrstitvi poklicne stopnje izobrazbe. Dandanes si delodajalci želijo predvsem fleksibilnosti. Situacija na trgu je pripeljala do te točke, da so se zrahljale zakonodajne zaščite najemanja in odpuščanja delavcev, hkrati pa se povečujejo spodbude za lažje zaposlovanje (Kramberger 2013, 151). Predvsem so v porastu agencije za najemanje delovne sile, ki svojim naročnikom zagotavljajo to željeno fleksibilnost. Poleg fleksibilnosti pa so agencije tudi nekakšno prehodno obdobje preizkušanja nove delovne sile. Na ta način so novi zaposleni za nek določen čas najeti preko zaposlitvene agencije. V tem času pridobijo ustrezna znanja, ki jih v okviru formalnega izobraževanja niso, nato pa jih podjetja prezaposlijo k sebi.

Vsako podjetje v času svojega obstoja in delovanja razvije določeno znanje, ki zanj predstavlja pomemben intelektualni kapital. Tudi takšen kapital ima vpliv na vrednost podjetja in je zato z njim potrebno ustrezno upravljati, tako kot je potrebno upravljati z vsemi drugimi oblikami kapitala podjetja. Za upravljanje znanja so potrebni številni dinamični in večplastni procesi. Da jih organizacije lahko kakovostno in uspešno izvajajo, se morajo posluževati ustreznih tehnik, ukrepov in postopkov, ki so čedalje bolj podprti z različnimi informacijskimi sistemi. Le-ti poskrbijo za prave informacije in pravo znanje ob pravem času, kar se pri podjetjih kaže v boljšem ekonomskem rezultatu ter večji konkurenčni prednosti. Vse to omogoča sodobna informacijsko telekomunikacijska tehnologija s svojimi orodji, ki prinašajo nove načine dela in upravljanja z znanjem. Ko se podjetje odloči za vpeljavo novega informacijskega sistema – to je bilo predstavljeno tudi v preučevanem primeru v magistrski nalogi – je to odlična priložnost tudi za posodobitev poslovnih procesov. Kljub temu, da informacijski sistemi predstavljajo udeležanje upravljanja z znanjem v organizaciji, pa se moramo zavedati, da ga informacijski sistemi ne odkrivajo. To namreč še zmeraj ostaja v rokah ljudi, ki so osrednji člen na tem področju. Informacijska tehnologija je zgolj orodje in predstavlja temelj za izvajanje upravljanja znanja (Tseng 2008, 159). Iz tega lahko sklepam, da z znanjem nikoli ne moremo v celoti upravljati. Znanje vsebuje nekatere značilnosti, ki otežujejo nadzor nad upravljanjem znanja samega. Te značilnosti znanja vključujejo raznolikost, dinamičnost, včasih tudi dvoumnost, nevidnost, neizmerljivost znanja in njegovo neločljivost od posameznikovih prepričanj in vrednot. To, kar lahko v organizaciji upravljajo, so procesi izmenjave znanja s poudarkom na socialnih in kulturnih faktorjih (Hislop 2005,

238). Pomembno je, da se vodilni zavedajo pomena izmenjave in prenosa znanja in članom organizacije tudi omogočajo, da znanje kroži v organizaciji. To dosežejo z različnimi pobudami in projekti na področju upravljanja znanja.

Takšen primer je tudi pilotni projekt na področju upravljanja znanja in vpeljave nove programske opreme TIS v vsakodnevno poslovanje podjetja Trenkwalder. Ugotovila sem, da je program v primerjavi s prejšnjim sistemom velika pridobitev. Pred TIS-om so bili delovni procesi veliko daljši in manj učinkoviti, prav tako je bilo zelo veliko več administrativnega dela. Postopki so bili veliko daljši, podatki pa so bili razpršeni, neurejeni in razdrobljeni. TIS je prinesel pozitivne spremembe predvsem pri učinkovitosti in hitrosti dela ter preglednosti in urejenosti podatkov. Po treh letih uporabe programa so bile izvedene že marsikatero posodobitve in popravki pri funkcijah. Glede na odgovore, ki sem jih pridobila s pomočjo vprašalnika, sem ugotovila, da je TIS dobro orodje za hitro, učinkovito in pregledno vodenje procesa iskanja in selekcije kadra. Posamezne funkcije so sicer še vedno pomanjkljive, vendar na tem področju razvijalci programa konstantno oblikujejo rešitve. Glavna pomanjkljivost celotnega pilotnega projekta TIS je neuporaba nekaterih funkcij, ki jih program sicer omogoča, vendar še niso ustrezno razvite. Manjka korak po izbiri ustreznega kandidata za prosto delovno mesto. Torej TIS še vedno ni ustrezen kadrovski informacijski sistem, ki bi podpiral sprejemanje strateških odločitev, povezanih s kadrovskim področjem. Primer za ponazoritev takšne situacije je enostaven. Že med procesom izbora in selekcije uporabniki TIS-a od kandidatov pridobijo zelo veliko podatkov, ki so v primeru izbora in končne zaposlitve zelo uporabni. Preko programa poteka shranjevanje in upravljanje s temi podatki. Vendar pa v primeru zaposlitve kandidata v podjetju Trenkwalder še vedno ne uporabljajo TIS-a, temveč druge metode in programe (Excelove tabele, fizične evidence, Wordovi dokumenti itd.). TIS omogoča pripravo pogodbe o zaposlitvi, ostale zaposlitvene dokumentacije in spremljanje ostalih pomembnih informacij v povezavi z zaposlitvijo (bolniške odsotnosti, letni dopust, delovna mesta, napredovanje, plače, nagrade ...). Te zadeve se preko TIS-a ne spremljajo, kar je velika pomanjkljivost za uporabnike, vendar tudi priložnost za razvijalce programa, da usmerijo razvoj v to smer. Razlogi, da se te funkcije ne uporabljajo, so predvsem hitro spreminjajoča se zakonodaja na področju trga dela. Glede na to, da so razvijalci programa na Slovaškem odgovorni za razvoj TIS-a po celotnem koncernu, je težko razviti funkcijo, ki bi bila prilagojena na vse zakonske posebnosti posamezne države uporabnice. Naslednji razlog je stroškovni vidik. Za nadaljnji razvoj so potrebna vlaganja s strani koncerna. Glede na dosedanje izboljšave, ki jih je prinesel TIS, bo to zagotovo dobra

naložba. Ena izmed usmeritev za razvijalce programa, ki so jo izpostavili uporabniki programa, je tudi hitrost in učinkovitost pri reševanju obstoječih težav in napak, ki se pojavljajo pri delu s TIS-om. Uporabniki so opazili, da postopki za uvajanje sprememb in izboljšav potekajo predolgo. Glede na hitrost uvajanja sprememb in napredku informacijske tehnologije je ta ugotovitev zelo negativna. Razvijalci programa in oddelek za pomoč uporabnikom bodo morali v bodoče te aktivnosti popraviti, saj bo sicer podjetje izgubilo konkurenčno prednost, ki si jo je s programom pridobilo.

Cilji vpeljave novega programa TIS so bili optimizacija delovnega procesa, nižji stroški, zmanjšanje obsega administrativnega dela, skrajšani in hitreje opravljeni postopki izbora in selekcije kadra, olajšanje vsakodnevnih delovnih obveznosti itd. Še eden izmed strateških ciljev razvoja in rasti podjetja preko vpeljave TIS-a pa je bolj kakovostni izbor in selekcija kadra. Glede na sistem ujemanja kandidatovih značilnosti z zahtevami delovnih mest, ki jih je potrebno zapolniti, je cilj kakovostnega izbora zelo izboljššan, lahko celo rečem dosežen.

Glede na preučena teoretična izhodišča, lahko pri študiji primera vpeljave TIS v vsakodnevno poslovanje podjetja Trenkwader potegnemo kar nekaj vzporednic. Glede na SECI model oziroma Nonakovo spiralo znanja (glej Sliko 2.1) ima IT največjo vlogo pri obliki prenosa znanja kombinacija. Tu gre za prenos eksplicitnega znanja k eksplicitnemu, oziroma prenos že izraženega znanja v novo obliko. Primer te oblike prenosa znanja so ustvarjanje in prenos podatkovnih baz, ustvarjanje knjižnice znanja, zbiranje in razvrščanje podatkov in podobno. Ravno te aktivnosti tudi opisujejo delovanje programa TIS. V grobem gre namreč za povezovanje dveh podatkovnih baz – baze naročnikov in iskalcev zaposlitve. Zelo velik poudarek pri pilotnem projektu TIS je tudi prenašanje znanja na vse obstoječe in nove uporabnike, zato je poleg kombinacije pomembna tudi eksternalizacija oziroma prenos tihega znanja k eksplicitnemu. Pri kombinaciji je pomembna interakcija med osebo, ki znanje deli, in tistim, ki znanje sprejema. Za prenašanje znanja v Trenkwaldlerju je odgovorna oseba, ki ima o programu zelo veliko znanja, na voljo pa je tudi podporna služba, ki uporabnikom nudi pomoč in reševanje sistemskih napak pri delu s programom.

Glede na vse aktivnosti, ki jih v podjetju Trenkwaldler posvečanju upravljanju znanja, lahko rečemo, da je podjetje znanjska organizacija. Pri delovanju organizacije opazimo vseh 6 področij kompetenc, ki sem jih opredelila v točki 2.2. Prva tri področja kompetenc se nanašajo na notranji okvir procesa upravljanja znanja v organizaciji. Zagotavljanje konkurenčnosti, odločanje na podlagi znanja in izkušenj in učenje so tiste lastnosti, ki podjetju

Trenkwalder zagotavljajo naziv znanjske organizacije. Te tri področja kompetenc pa dopolnjujejo še naslednja tri področja, ki pa se nanašajo na vlogo upravljanja znanja v širšem ekonomskem svetu. Področja kompetenc so povezovanje, mreženje in spremljanje. Tu je predvsem pomembno zavedanje pomembnosti znanja in njegova zajemanje, uporaba in prenos. Veliko vlogo pri opredelitvi podjetja Trenkwalder kot znanjske organizacije ima vpeljava računalniškega programa TIS. Z vpeljavo je postalo jasno koliko informacijska tehnologija lahko doprinese k izboljšanju opravljanja delovnih nalog.

Skozi magistrsko delo sem ugotovila, da čeprav je informacijska tehnologija temelj za upravljanje znanja in omogoča zaposlenim v organizaciji iz različnih oddelkov, da sodelujejo pri njenem izvajanju, je IT le orodje za pomoč pri izvajanju sistema upravljanja znanja. Ključni za izvajanje upravljanja znanja so ljudje sami in njihova pripravljenost sodelovati v procesih ustvarjanja, uporabe in delitve znanja na druge. Zaradi nekaterih lastnosti znanja, kot so na primer neotipljivost, kompleksnost, neizraznost in dinamičnost, mora biti v organizaciji prisotna učinkovita politika upravljanja znanja, hkrati pa morajo biti procesi znotraj organizacije dobro podprti z informacijsko tehnologijo. Upravljanje znanja je veliko več kot le vpeljava nekega programskega paketa. Gre za celovito upravljanje znanja, ki je umeščeno v zaposlenih, organizacijskih procesih in informacijski tehnologiji, ki je ena izmed dejavnikov uspešnega upravljanja znanja v organizaciji. S pobudami in projekti na področju upravljanja znanja organizacije krepijo lastni intelektualni kapital in s tem pridobivajo in na drugi strani ohranijo svojo konkurenčno prednost na trgu.

5 LITERATURA

1. Barabba, P. Vincent, John Pourdehnad in Russell L. Ackoff. 2002. Above and Beyond Knowledge Management v *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, ur. Chun Wei Choo in Nick Bontis, 359–369. New York: Oxford University Press.
2. Bierly, E. Paul III in Paula Daly. 2002. Aligning Human Resources Management Practices and Knowledge Strategies v *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, ur. Chun Wei Choo in Nick Bontis, 277–295. New York: Oxford University Press.
3. Carter, Louis, Philip J. Harkins, Amy J. Timmins in Hubert Saint-Onge. 2000. *Best Practices in Knowledge Management and Organizational learning Handbook*. Lexington (MA): Linkage Incorporated.
4. Davenport, H. Thomas, David W. De Long in Michael C. Beers. 1998. Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review* 39 (2): 43–57.
5. Delak, Boštjan, Grzegorz Majewski in Nadja Damij. 2014. How to identify knowledge and evaluate knowledge management in organization. *The Online Journal of Applied Knowledge Management* 2 (2): 162–171.
6. De Vaus, David. *Surveys in Social Research*. 5. izdaja. Allen & Unwin, Australia.
7. Džamastagić, Jasmina. 2014. *TIS raziskava in evalvacija, julij 2014*. Trenkwalder interno gradivo, Ljubljana.
8. *EnKlikANKETA IKA*. 2015. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Center za družboslovno informatiko. Dostopno prek: <http://www.1ka.si/> (3. maj 2015).
9. Fister, Nuša, Monika Rutar in Aleksandra Lah Šteblaj. 2008. Sodobni informacijski sistem ni razkošje, temveč potreba. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 6 (25): 68–71.
10. Gamble, R. Paul in John Blackwell. 2002. *Knowledge management: a state of the art guide: models and tools, strategy, intellectual capital, planning, learning, culture, processes*. London: Milford, Kogan Page.
11. Haas, Roland, Wilfried Aulbur in Sunil Thakar. 2003. Enabling Communities of Practice at EADS Airbus v *Sharing Expertise: Beyond Knowledge Management*, ur. Mark S. Ackerman, Volkmar Pipek in Volker Wulf. Massachusetts Institute of Technology, 179–198.

12. Hislop, Donald. 2005. *Knowledge Management in organizations: A Critical Introduction*. New York: Oxford University Press.
13. Huizing, Ard in Wim Bouman. 2002. Knowledge and Learning, Markets and Organizations v *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, ur. Chun Wei Choo in Nick Bontis, 185–204. New York: Oxford University Press.
14. Kejžar, Anamarija. 2011. Upravljanje znanja v organizaciji: prenos tihega znanja na organizacijsko raven. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 9 (44): 30–33.
15. Kramberger, Anton. 2013. Upad signalne vrednosti specializirane (poklicne) izobrazbe v Sloveniji v Programi poklicnega in strokovnega izobraževanja na trgu dela, ur. Darija Štarkl. Ljubljana: Center RS za poklicno izobraževanje, 146–185.
16. McKenzie, Jane in Christine van Winkelen. 2004. *Understanding the Knowledgeable Organization: Nurturing Knowledge Competence*. London: Thomson.
17. Medved, Tomaž, Alenka Kraljič in Jasmina Džamastagić. 2014. *Program TIS*. Trenkwalder interno gradivo, Ljubljana.
18. Nonaka, Ikujiro. 2002. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation v *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, ur. Chun Wei Choo in Nick Bontis, 437–462. New York: Oxford University Press.
19. --- 2007. *The Knowledge-Creating Company*. Boston (Mass.): Harvard Business Press.
20. Nonaka, Ikujiro in Hirotaka Takeuchi. 1995. *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
21. Polanyi, Michael. 1966. *The Tacit Dimension*. London: Routledge and Kegan Paul.
22. Quintas, Paul. 2009. Managing Knowledge and Innovation Across Boundaries. V *Managing Knowledge: An Essential Reader*, ur. Stephen Little in Tim Ray, 255–271. Los Angeles, London itd.: SAGE.
23. Saint-Onge, Hubert. 2000. Foreword v *Best Practices in Knowledge Management and Organizational learning Handbook*. Lexington (MA): Linkage Incorporated (X–XIX).
24. Spruk, Rok. 2011. *Primerjalna gospodarska uspešnost Slovenije po 20 letih*. Predstavitev prispevka na konferenci Pučnikovi dnevi 2011, Ljubljana, 22. marec. Dostopno prek: <https://sites.google.com/site/rokspruk/academic-work/primerjalna-gospodarska-uspesnost-slovenije> (11. april 2015).
25. Sveiby, Karl Erik. 1997. *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-based Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler.

26. Svetlik, Ivan in Eleni Stavrou-Costea. 2007. Connecting human resources management and knowledge management. *International Journal of Manpower* 28 (3/4): 197–206.
27. Teijlingen, van Edwin in Vanora Hundley. 2001. The Importance of Pilot Studies. Social research Update, University of Surrey, Guildford, UK. Dostopno prek: <http://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU35.pdf> (31. marec 2015).
28. *TIS WIKI*. 2015. Trenkwalder interno gradivo, Ljubljana.
29. *Trenkwalder*. 2015. Dostopno prek: <http://www.trenkwalder.com/si/> (20. april 2015).
30. Tseng, Shu-Mei. 2008. *The effects of information technology on knowledge management systems*. Elsevier, *Expert Systems with Applications* 35: 150–160.
31. Vandaie, Ramin. 2008. *The role of organizational knowledge management in successful ERP implementation projects*. Elsevier, *Knowledge-Based Systems* 21: 920–926.

PRILOGE

PRILOGA A: VPRAŠALNIK ZA UPORABNIKE TIS-A (Trenkwalder Information Solution)

Vprašalnik je sestavljen iz 14 vprašanj. Na vprašanja je odgovarjalo 15 uporabnikov programa TIS v Sloveniji.

1. Spol:

- moški
 ženski

2. Starost:

- do 25 let
 26 - 35 let
 36 - 45 let
 46 - 55 let
 nad 55 let

3. Dokončana stopnja izobrazbe in naziv izobrazbe

- srednja šola (V.)
 višja šola (VI.)
 visoka šola / univerza (VI/1., VI/2., VII., VIII.)

Tabela A.1: Naziv izobrazbe (5.stopnja) (n=9)

Vpišite naziv izobrazbe.		
Odgovori	Frekvenca	Odstotek
kmetijski tehnik	1	6%
gimnazijski maturant	7	44%
ekonomsko komercialni tehnik	1	6%
skupaj	9	56%

Tabela A.2: Naziv izobrazbe (VI/1., VI/2., VII., VIII.) (n=6)

Vpišite naziv izobrazbe.		
Odgovori	Frekvenca	Odstotek
diplomirana kulturologinja (un)	1	6%
diplomirana sociologinja (un)	1	6%
univ. dipl. sociologinja	2	12%
univ. dipl. ekonomist	1	6%
univ. dipl. psihologinja	1	6%
skupaj	6	38%

4. Delovno mesto, ki ga zasedate:

- job manager / prodajni svetovalec**
- strokovni/a sodelavec/ka za kadre / rekrutor**
- strokovni sodelavec za podjetja in kadre**
- asistent**
- vodja**
- Drugo:** _____

5. TIS je bil v delovni proces vpeljan leta 2012. V kolikor ste bili zaposleni v podjetju Trenkwalder pred tem, prosim, da v nekaj stavkih opišete vaše delo pred uporabo programa TIS.

- Nisem bil/a zaposlena v Trenkwalderju pred vpeljavo programa TIS**
- bil/a sem zaposlena v Trenkwalderju pred vpeljavo programa TIS**

Tabela A.3: Potek dela pred vpeljavo TIS-a (n=10)

Odgovor 1	Podatki za core business (glavno dejavnost zaposlitvene agencije) so bili shranjeni in razpršeni na več elektronskih lokacijah (intranet, datoteke, Outlook, Excelove baze podatkov, Wordove datoteke ...) kot tudi v fizični obliki: fascikli in podobno. Za dostop do informacij smo potrebovali veliko časa; pri iskanju kandidatov smo imeli več dela, lastnega vložka, potrebna je bila večja operativnost in iznajdljivost, da smo prišli do ustreznih podatkov. Procesi za core business (recruiting in sales) niso bili optimizirani. Posledično nismo mogli zelo hitro odreagirati ob naročilih. Sedaj smo bolj konkurenčni, ker hitreje prihajamo do podatkov in informacij. Za primer: sales (prodaja storitev) komunikacija s strankami se ni vodila elektronsko in se ni beležila tako podrobno. Podatki in informacije so bile razpršeni na več lokacijah, nekaj je bilo elektronskih, nekaj pa lastnih evidenc in zapiskov. Za delitev teh informacij smo zaposleni potrebovali čas. Odkar imamo TIS, lahko vsakdo v vsakem trenutku pogleda zadnji status oziroma najbolj aktualne informacije bodisi o naročniku bodisi o kandidatu. Recruiting (iskanje, izbor, selekcija kadra), vodenje evidenc kandidatov in komunikacije z njimi ter njihovi življenjepisi pred TIS-om niso bili v elektronskih oblikah. Porabili smo več papirja (bili smo neekološki), saj smo čisto vsako prijavo tiskali in arhivirali v fascikle. Iskanje kandidatov po fasciklih je vzelo precej časa. Čez nekaj let ti fascikli niso več uporabni, ker se podatki niso posodabljali. Pred TIS-om sta tudi poročanje in kontroling core business-a v poslovnih enotah (front offices) potekala na način posredovanja poročil vodstvu iz lastnih zapiskov in evidenc (zapiski s prodajnega sestanka, število opravljenih razgovorov itd.). Danes to vodimo elektronsko v TIS-u in v nekaj sekundah dobimo rezultat, ki je del merjenja učinkovitosti dela v posamezni poslovni enoti. TIS je velik pripomoček pri ocenjevanju posameznikovega dela in kasneje tudi plačila za delo.
------------------	--

Odgovor 2	Projekti so se vodili v fizičnih mapah. Operirali smo s fizičnimi vprašalniki in z natisnjenimi življenjepisi. Izbor in selekcija kandidatov je potekala tako, da smo najprej morali po fasciklih poiskati ustrezne kandidate. Ta način je bil zelo zamuden in neučinkovit. Danes v TIS vnesemo ključne kriterije, ki so pomembni za zasedbo delovnega mesta, potem pa program sam preišče osebne podatke kandidatov, vprašalnike, življenjepise ... Na tem področju prihranimo veliko časa. Poleg tega vsak hip vemo, kje smo, kakšna je naša baza, do katerih kandidatov imamo dostop in kje je primanjkljaj. To rekrutorju omogoča, da lahko bolj strateško zasnuje proces iskanja, razmišlja o novih kanalih pridobivanja kandidatov in več časa nameni kakovostnim zaposlitvenim intervjujem, ne pa administrativnemu pregledovanju map.
Odgovor 3	Z uporabo MS Office orodij: Excel, Word, Outlook.
Odgovor 4 Odgovor 5	Večino podatkov smo shranjevali v Excelove baze ter fizično v fascikle.
Odgovor 6	Zbiranje, arhiviranje in selekcija prijav je potekalo ročno. To pomeni, da smo vsako prijavo natisnili in jo uvrstili v ustrezen fascikel glede na delovne izkušnje, označene s številkami, podobno kot sedaj v TIS pod označbo tag (npr. proizvodnja: 2/i, 2/ii, 2/iii). Vsako osebo, ki se je prijavila, smo vnesli še v Excelovo tabelo (osnovne podatke). Selekcija kandidatov je bila torej zelo zamudna, saj si za določeno delovno mesto moral pregledati od 2 do 4 ali celo 5 fasciklov.
Odgovor 7	Pred TIS-om smo vse prijave dnevno natisnili in ročno pošiljali zahvale. Nato smo vsako prijavo požigosali in z markerjem označili delovno mesto, izobrazbo ipd. Vse prijave smo vpisali v takratno bazo (Excel tabela). Potem smo odložili prijave v rednike po regiji, filtru, spolu. Za projekte smo si fizično vodili projektne mape; imeli smo vprašalnike, kamor smo beležili komunikacijo s kandidati.
Odgovor 8	Za razgovore smo uporabljali vprašalnike v fizični obliki in jih shranjevali v fasciklih. Selekcija se je izvajala s pregledom vprašalnikov v fasciklu. Uporabljali smo projektne mape v fizični obliki, v katere smo odlagali vprašalnike primernih kandidatov, zabeležili smo datum RTRK, pošiljanja CV naročniku, RN, povratna informacija RN. Segment prodaje: seznam podjetij za telefonski marketing smo imeli v obliki Excel tabele, kamor smo dopisovali aktivnosti. Mesečno statistiko smo vodili ročno, glede na podatke, vpisane v tabele.
Odgovor 9	Delo je vključevalo veliko administracije, fizičnega arhiviranja, iskanja kandidatov po fasciklih, pripravo raznih Excelovih tabel.
Odgovor 10	Delo pred TIS-om je temeljilo na osnovi fasciklov in prijav ter sistema dodeljevanja filtrov - zdajšnjih tagov 1 - 22 na osnovi dokumentov na skupni DATI, Excelovih evidenc ponudb in statusov pogodb.

6. Koliko časa pri svojem delu že uporabljate program TIS?

- manj kot 6 mesecev
 od 6 mesecev do 1 leta
 od 1 do 2 leta
 od 2 do 3 leta

7. Kako je po vašem mnenju potekalo usposabljanje uporabnikov programske opreme?

- zelo dober način predaje znanja
 srednje dober način predaje znanja
 pomanjkljiv način predaje znanja
 slab način predaje znanja

8. Katere pomanjkljivosti so se po vašem mnenju pojavile pri usposabljanju za uporabo novega programa TIS (možnih je več odgovorov)?

- premalo intenzivno uvajanje
 neinformiranost o novostih TIS-a
 neupoštevanje pripomb uporabnikov
 pomanjkljiva navodila
 nerazumljiva navodila
 ni bilo pomanjkljivosti
 drugo: _____

9. Opišite, na kakšen način je potekalo vaše začetno uvajanje v delo s programom TIS?

Tabela A.4: Način začetnega uvajanja v delo s programom TIS

Odgovor 1	Uvajanje sem imela na prvih delavnicah leta 2012. Na prvem uvajanju sem se naučila največ. Zelo veliko pa sem se naučila tudi na osebnih TIS treningih, ki so se izvajali naknadno.
Odgovor 2	Na začetku je potekalo uvajanje v Ljubljani na centrali, kasneje so sledila še dodatna izobraževanja v naši enoti.
Odgovor 3	Na prvem uvajanju sem se seznanila s ključnimi funkcijami, potrebnimi za delo: pregled baze, filtriranje, vnos PQ, SP, Orderjev ipd.
Odgovor 4	Skupinsko izobraževanje v Ljubljani, seznanitev s programom. Pomanjkljivost takšnega izobraževanja je, da je bilo potrebno v enem ali dveh dneh osvojiti uporabo programa. Predstavljene so nam bile tudi funkcije, s katerimi trenutno še ne delamo. Po mojem mnenju bi bilo priporočljivo, da se na primer modeli za zaposlovanje uvajajo potem, ko bi imeli že več izkušenj s programom.
Odgovor 5	Skupinsko uvajanje v Ljubljani.
Odgovor 6	Predstavitve programa v Power pointu, priročnik, skupinsko izobraževanje, individualno izobraževanje s poznavalci programa (IT-jevcji), Skype izobraževanje in konference.
Odgovor 7	Demonstriranje s strani razvojnega tima iz oddelkov headquarters. Prebiranje vseh dostopnih pisnih navodil o programu in funkcionalnosti programa.
Odgovor 8	Uporaba najprej samo za vajo, kasneje na pravih primerih. TIS se je naprej uporabljal samo za nujne zadeve, na osnovi katerih smo spremljali naše aktivnosti v okviru tedenskih in mesečnih poročanj in je predstavljal osnovo za nagrajevanje.
Odgovor 9	Najprej uvodna pisna navodila, nato izobraževanje s strani IT-jevcjev iz Slovaške (teoretični del in praktične naloge).
Odgovor 10	Oseba, odgovorna za uvajanje programa, me je individualno seznanila s celotno novostjo kot sistemom, saj smo pred tem vse delali ročno (fizične mape s papirji) in uporabljali zgolj Excelove tabele. Sprememba je bila velika, a zelo dobrodošla. Takrat sem bila seznanjena zgolj z enim delom programa - personal questionnaire, saj sem vpisovala samo prijave, kasneje pa tudi s preostalimi funkcijami - orders, customers.
Odgovor 11	Brošura z navodili in osebno uvajanje.
Odgovor 12	Skupinska prezentacija s strani IT-jevcjev.
Odgovor 13	Na začetku me je uvajala oseba (študentka), ki sem jo nadomestila. Seznanila sem se samo s funkcijo vpisovanja kandidatov v bazo, saj je bila takrat to moja glavna delovna naloga. Kasneje, ko so se moje delovne naloge nadgrajevale, sem počasi spoznavala tudi različne funkcije, ki jih omogoča TIS. To so bila ponavadi skupinska izobraževanja, navodila v obliki brošure, reševanje težav ena na ena. Čisto začetno uvajanje v delo s TIS-om po mojem mnenju ni bilo dovolj dobro, saj me je uvajala oseba (študentka), ki ni dobro poznala programa. Ker dobro obvladam računalniške programe, sem večino funkcij spoznavala sama.
Odgovor 14	Skupinska predstavitve in delavnice po segmentih s takojšnjimi praktičnimi primeri, vendar v neoriginalni bazi zaradi možnih napak.
Odgovor 15	Z osebo, odgovorno za program, sva najprej pregledali vpisovanje prijav kandidatov v program. Ko sem osvojila to funkcijo, sem bila zelo na hitro seznanjena še z ostalimi stvarmi: customers, order, selection procedure, JDU ... Izobraževanje je bilo tudi skupno - glede posodobitev TIS-a, ki so nam jih predstavili IT-jevcji s Slovaške.

10. V nekaj stavkih opišite prednosti programa TIS.

Tabela A.5: Prednosti programa TIS (n=15)

Odgovor 1	TIS je dobro orodje za iskanje kandidatov, omogoča izgradnjo dobrih baz podatkov (PQ in Customers). Omogoča, da je vse na enem mestu. Zaradi TIS-a je delo lažje in hitreje opravljeno.
Odgovor 2	Program TIS je pripomogel k večji produktivnosti, učinkovitosti, delovne naloge so opravljene hitreje, bolj sistematično, natančno in pregledno. Vse je na enem mestu. Prav tako je manj papirologije in nepotrebne dela.
Odgovor 3	/
Odgovor 4	Prednosti so opisane že pri prejšnjem odgovoru.
Odgovor 5	Vse najdem na enem mestu, vsi sodelavci uporabljamo isti program in vsi imamo dostop do njega.
Odgovor 6	Pregledna baza kandidatov. Dokaj hitro in učinkovito iskanje po bazah. Sledenje vpisom/zgodovini (razgovori, sestanki). Možnost priprave pogodb, sledenje zdravniškim pregledom, dopustom - žal je ta funkcija še neaktivna.

Odgovor 7	Jasen pregled, prihranek časa, možnost izvoza podatkov in uporaba podatkov za hitro pripravo e-obveščanja kandidatov oz. strank. Različne možnosti selekcije, uporaba različnih kriterijev. Vsi podatki o kandidatih in strankah so na enem mestu. Ni možnosti, da bi se kak vprašalnik izgubil.
Odgovor 8	Preglednost, vse informacije na enem mestu, hitro iskanje.
Odgovor 9	Enkratni vnos informacije, ki ostane tam za vedno in jo lahko vedno znova uporabim v vseh primerih. Vidim celotno zgodovino dogajanja s kandidatom ali s stranko. Omogoča različne izpise, ki so mi v pomoč pri delu. Uporabnost vnešenih podatkov bi se morala navezovati na vsa področja dela, zlasti na zaposlovanje.
Odgovor 10	Prednost TIS-a je definitivno v preglednosti kandidatov - kdo je kdaj bil na razgovoru, CV-ji in podobno. Velika prednost je velika baza kandidatov. Odlična je tudi baza strank, ker TIS omogoča vse zabeležke in kontakte. Dobra funkcija je tudi selection procedure, saj lahko v okviru te funkcije izpeljem celotni postopek izbora ustreznega kandidata za zasedbo delovnega mesta.
Odgovor 11	Globalno: vsi procesi rekrutiranja in prodaje so evidentirani na enem mestu. Vodi se evidenca vseh CRM-jev vseh naših strank, ki so iskalci zaposlitve, podjetij (naših naročnikov) in naših eksterno zaposlenih. Omogoča nam transparentno delovanje, omogoča sledljivost dogodkov in tudi napoved prihodnjih dogodkov. Podpira naše procese, kot se odvijajo v realnosti na področju prodaje in rekrutiranja, deloma tudi zaposlovanja. Omogoča povezavo na nacionalni ravni podjetja, to je med vsemi poslovnimi enotami.
Odgovor 12	Manj dokumentacije v fizični obliki. Vsa dokumentacija na enem mestu. Tako lahko lažje in hitreje pridemo do potrebnih informacij. Boljši pregled zgodovine aktivnosti s kandidatom, na projektu, z naročniki. Hitreje pripravimo statistiko. Lažja kontrola opravljenega dela.
Odgovor 13	Podatki so zbrani na enem mestu, preglednost, uporabnost.
Odgovor 14	Preglednejši in hitrejši sistem. Vsi podatki so na enem mestu. preglednost med vsemi poslovalnicami, strokovnimi službami in povezava med prodajo in rekrutiranjem.
Odgovor 15	Enostavno iskanje kandidatov. Lažje spremljanje dela na projektih. Lažje in hitrejšo posodabljanje podatkov.

11. V nekaj stavkih opišite pomanjkljivosti programa TIS.

Tabela A.6: Pomanjkljivosti programa TIS

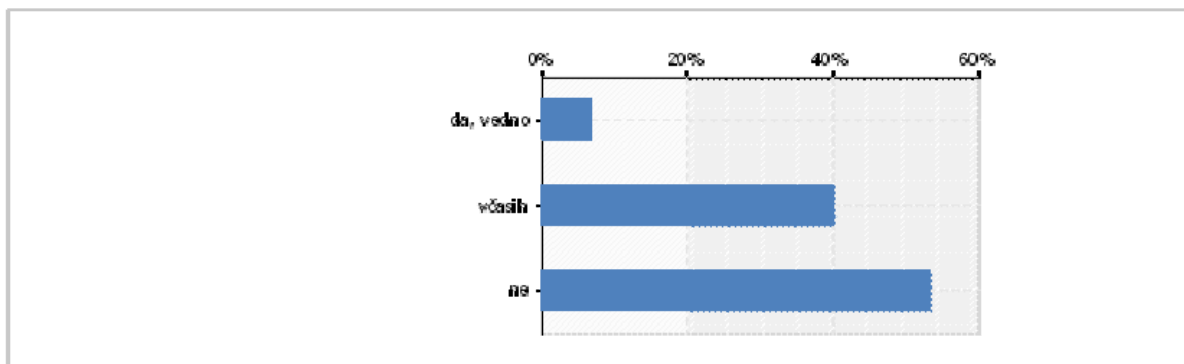
Odgovor 1	Neaktivnost nekaterih funkcij, ki bi olajšale celotno delo: - priprava pogodb - spremljanje dopustov - spremljanje bolniških - spremljanje iztekov pogodb - večja in hitrejša fleksibilnost pri določenih funkcijah: sms obveščanje, obveščanje neizbranih kandidatov.
Odgovor 2	Veliko dela z vnosom podatkov.
Odgovor 3	Zaenkrat še ne omogoča tiskanja pogodb o zaposlitvi, kar je pomemben del core businessa.
Odgovor 4	Nedodelano iskanje po bazi kandidatov – funkcija candidate search.
Odgovor 5	Ni še implementiranih vseh funkcij, kot je na primer priprava zaposlitvene dokumentacije (pogodbe). Ni omejenih pravic dostopa glede na vlogo uporabnika TIS-a.
Odgovor 6	Stalno razvijanje programa in nadgradnje - vsak uporabnik mora kontinuirano slediti nadgradnjam ter se sproti učiti vseh novitet. Ni še vzpostavljenega modula zaposlovanja, kakršen naj bi bil v celoti. Evidentiranje vseh dogodkov je lahko časovno zamudno, če uporabnik ne obvladuje navodil in funkcionalnosti.
Odgovor 7	Zamudnost pri vpisovanju podatkov v program, kar mi časovno vzame veliko časa.
Odgovor 8 Odgovor 9 Odgovor 10	Ni pomanjkljivosti.
Odgovor 11	Program je počasen pri nekaterih razdelkih (Order). Prav tako so nekateri razdelki nepregledni, saj je preveč vsega na istem mestu. Nekatere funkcije bi bile lahko bolj strukturirane in pregledne. Nekatere informacije, ki so zame kot za uporabnika pomembne, ne izstopajo dovolj (na primer, ali je določeni kandidat že zaposlen pri nas ali ne). Ker je TIS razmeroma nov program, se konstantno pojavljajo sistemske težave, na njihovo rešitev pa je včasih potrebno dolgo čakati. Nekaterih funkcij, ki v TIS-u sicer so na voljo, še ne moremo uporabljati.

Odgovor 12	V nekaterih modulih neprilagodljivost na delovanje in potrebe Trenkwalder Slovenija. Težava so stroškovni vidiki za nadgradnjo modulov glede na naše potrebe. Težave je onemogočanje določenih kriterijev za filtriranje, določanje filtrov.
Odgovor 13	Občasno počasnejše delovanje.
Odgovor 14	Nekatere funkcije so odveč oziroma bi lahko bile bolj sistematično razporejene glede na dejansko uporabnost in pomembnost, nekatere pa bi bilo potrebno dodati. Ravno tako so nekatere funkcije nepopolne in še vedno neizboljšane - kljub nenehnim kritikam in opozarjanju. Zaradi tega prihaja do dvojnega dela. Prijave oz. kandidati se podvajajo, nova funkcija CV parsing (avtomatsko vnašanje podatkov prijavljenih kandidatov) je še vedno zelo pomanjkljiva, saj skoraj vse podatke zazna napačno oziroma jih sploh ne zazna ter kandidata ponovno vnese v sistem, čeprav je ta vanj že zaveden. Napake se pojavljajo tudi pri vnosu v Selection procedure. Selection procedure bi lahko bil izboljššan (na primer predogled kandidatov). Predvsem vidim neizkoriščen potencial v evidentiranju pogodb oziroma podaljšanj in odpovedi zaposlenih ter opozarjanju glede iztekov. V sistemu bi lahko bili navedeni tudi dopusti, bolniške, skratka ves pregled, zaradi česar bi bile stvari bolj jasne, pregledne in bolj natančno oz. točno izvedene, saj bi te program opozarjal, kaj manjka in kaj je potrebno urediti.
Odgovor 15	Počasnost, predolgi postopki, če je potrebno karkoli spremeniti. Dolgi odzivni časi pri izbrisu določenih podatkov, za katere nimamo sami dovoljenja, da jih izbrišemo.

12. Ali si za svoje potrebe naredite kopije dokumentov, ki jih lahko sicer poiščete v skupnem informacijskem sistemu oz. imate dostop do posamezni map, kjer so le-ti shranjeni?

- da, vedno
 včasih
 ne

Graf A.1: Posamezno shranjevanje dokumentov (n=15)



Razlog posameznega shranjevanja dokumentov:

Skupna DATA je precej neurejena, nepregledna, nekateri dokumenti niso več aktualni (oziroma se ne ve, kateri dokumenti so aktualni in so v uporabi ter kateri ne), zato sem si dokumente, ki jih potrebujem, shranila na svoj Account.

13. V naslednjem sklopu vprašanj na lestvici od 1 – 10 označite, v kolikšni meri trditev o TISu velja (10), delno velja (5) ali sploh ne velja (1).

Tabela A.7: Frekvenca posameznega odgovora na lestvici strinjanja z določeno trditvijo

LESTVICA STRINJANJA S TRDITVIJO OD 1 DO 10	sploh ne velja 1	2	3	4	delno velja 5	6	7	8	9	velja 10
Program TIS je vizualno estetski program.	0	0	3	0	4	2	2	1	3	0
Vsebine, do katerih dostopam v TIS-u, so razvrščene sistematično in pregledno.	0	1	1	1	1	1	2	3	3	2
Program TIS deluje hitro.	0	1	1	0	3	2	2	2	3	1
Zelo dobro poznam vse funkcije, ki jih omogoča TIS.	0	0	0	1	1	3	6	3	1	
Program TIS je razumljiv in enostaven za uporabo.	0	0	0	0	3	1	2	3	5	1
Ne predstavljam si delovnega dneva brez TIS-a, saj preko TIS-a izvedem večino delovnih nalog.	0	0	1	0	1	0	3	1	2	7
TIS mi omogoča sistematično in pregledno opravljanje vsakodnevnih delovnih nalog.	0	0	0	0	0	1	1	2	6	5
TIS mi delno olajša in pomaga pri izvajanju delovnih nalog, vendar moram večino nalog še vedno opravljati izven TIS-a.	1	1	2	2	5	0	0	3	1	0
Zaradi TIS-a imam dvojno in dodatno delo.	4	2	3	1	3	0	0	1	1	0
Vodenje postopkov preko TIS-a je zame administrativna ovira.	8	2	2	1	1	0	0	1	0	0
Vnašanje podatkov v program TIS je zgolj administrativna obveznost, saj podatkov, ki jih vnesem v program, nikoli več ne potrebujem.	12	3	0	0	0	0	0	0	0	0
Preko TIS-a lahko izvedem celotni postopek izbora in selekcije kadra / evidentiram prodajne aktivnosti.	1	0	0	0	0	1	2	0	3	8
Poleg TIS-a moram uporabljati tudi druge metode in programe, da lahko izvedem delovne aktivnosti.	2	2	0	0	2	0	1	4	2	2
Vodenje postopkov preko programa TIS mi vzame veliko časa, zato mi zmanjkuje časa za ostale delovne naloge.	3	3	2	1	2	0	2	1	1	
Večkrat se zaradi programa pojavljajo sistemske napake, zato ne morem nadaljevati s svojim delom.	2	4	3	0	3	0	1	1	0	1
Ves čas so mi na voljo navodila ali oseba, na katero se lahko obrnem v primeru težav s programom.	0	0	1	0	0	0	1	1	6	6

14. Katero funkcijo pogrešate pri TIS-u?

Tabela A.8: Odgovori na vprašanje katero funkcijo pogrešate pri TIS-u (n=15)

Odgovor 1 Odgovor 2 Odgovor 3 Odgovor 4 Odgovor 5	Trenutno ne pogrešam ničesar.
Odgovor 6	Avtomatično obveščanje kandidatov; obveščanje neustreznih kandidatov (na primer funkcija: kljukica ob kandidatu, s katero bi avtomatično zavrnili neustrezne kandidate); ko je isti kandidat v več različnih SP-jih, se ne izpiše podatek, v katerem selekcijskem postopu je že; prehod več kandidatov naenkrat iz selection v next round; bolj jasno razvidnost, da je kandidat že zaposlen - mogoče obarvan z drugo barvo; več možnosti izbire, zakaj je kandidat neustrezen za posredovanje.
Odgovor 7	Kreiranje pogodb o zaposlitvi, tiskanje pogodb o zaposlitvi. Nastavljanje opozoril pred izteki pogodb, pred iztekom veljavnosti zdravniškega spričevala ...
Odgovor 8	Dela s TIS-om še ne poznam tako dobro oziroma ne uporabljam še toliko funkcij, da bi lahko ugotovila, kaj bi bilo potrebno še dodati, da bi bilo delo še bolj optimizirano.
Odgovor 9	Označbo, za katero podjetje bi bil primeren kandidat (čeprav lahko to napišeš v crm), funkcijo, ki bi beležila bolniške odsotnosti in dopuste ter zdravniške preglede itd.
Odgovor 10	Vodenje zaposlovanja v TIS-u ter vseh ostalih podatkov v okviru spajalke ter vnašanje potrebnih podatkov za spremljanje zaposlenih. Izvoz teh podatkov iz TIS-a, pisanje CV-jev v TIS, oglaševanje prostih delovnih mest iz TIS-a, uvoz zahtevanih profilov in sočasno kreiranje JDU in Order – saj so v ZP vsi ti podatki že vnešeni.
Odgovor 11	Nekatere funkcije, ki sicer so na voljo, vendar jih še ne moremo uporabljati - npr. sms obveščanje kandidatov, kreiranje zaposlitvene dokumentacije (pogodba, zdravniško spričevalo). Spremljanje dogajanja tudi naših eksterno zaposlenih: spremljanje bolniških odsotnosti, dopustov, pomembnejših dogodkov (rojstvo otrok, potek zdravniških spričeval).
Odgovor 12	Funkcija sicer že obstaja, vendar je še ne uporabljamo: priprava pogodb, poskusnega dela, CV. Pogrešam tudi opozorila za poteke npr. zdravniškega spričevala, VPD.
Odgovor 13	Hitrost.
Odgovor 14	Izpopolnitev uporabe TIS-a za področje zaposlovanja.
Odgovor 15	Fotografijo kandidata direktno na PQ-ju.

15. Ali je katera od funkcij/uporab/razdelkov, ki jih omogoča TIS, po vašem mnenju pomanjkljiva? Katera? Kaj bi se pri tej funkciji po vašem mnenju moralo spremeniti?

Tabela A.9: Odgovori o pomanjkljivosti TIS-a (n=15)

Odgovor 1 Odgovor 2 Odgovor 3 Odgovor 4 Odgovor 5	Trenutno se mi ne zdi, da bi bila katera od funkcij pomanjkljiva.
Odgovor 6	CRM ne bi rabil imeti dodatnih vrstic, ki se ob dnevem odpiranju prikažejo pri PQ.
Odgovor 7	Direktno sms obveščanje iz TIS-a, spremljanje dopustov, iztekov pogodb, podaljšanj in priprave pogodb, vpisovanje podaljšanj - nezmožnost izpisa vseh zaposlenih v določenem podjetju.
Odgovor 8	Na splošno mi ni všeč razdelek Order. Primer: če je pri določeni stranki odprtih več orderjev, je potrebno velikokrat klikniti, preden pridem do pravega orderja – search funkcija ni dobro zastavljena. Želim si, da bi bilo manj zavirkov v programu – uporabnik lahko postane zmeden, saj mora zelo velikokrat klikniti, preden pride do želene informacije. Moj predlog je, da so na primer pri bazi customers vse informacije v povezavi s tisto stranko na enem mestu - status pogodbe o sodelovanju, število napotenih delavcev, seznam teh delavcev, naročila, zahtevani profili. V TIS-u pa je vsak od teh razdelkov svoja funkcija (Job contracts, JDU, BC, Orders).

Odgovor 9	Tiskanje pogodb o zaposlitvi - je še v razvoju. Pričakujemo uporabo v roku enega leta, ko bo stekel razvoj s strani IT-jevcov. Zaradi naših zakonskih zahtev in vsega, kar mora vsebovati pogodba o zaposlitvi, je razvoj počasen, ker morajo vse to vkomponirati.
Odgovor 10	Vedno so možne izboljšave. Ta hip nimam pripomb.
Odgovor 11	Posodobitve so izvedene dobro.
Odgovor 12	Pomanjkljiva je funkcija candidate search.
Odgovor 13	Poleg prej navedenega vidim pomanjkljivost tudi pri prehodu prijav direktno v sistem, saj ti kandidati nimajo v PQ-ju zabeleženega ničesar (pravilno), življenjepis ni pripet, včasih pa sta zamenjana tudi ime in priimek.
Odgovor 14	Označevanje oz. izbira ustrezne izobrazbe, področje dela, veljavnost zdravniških pregledov, VPD, starosti otrok, delovna doba, določanje kriterijev za letni dopust.
Odgovor 15	Selekcijski postopek (sp) - dodajanje novih krogov (rounds) - znotraj enega selekcijskega postopka bi bila lahko večja fleksibilnost oziroma možnost dodajanja več krogov.

PRILOGA B: POVZETEK INTERVJUJA Z ALENKO KRALJIČ – ODGOVORNO OSEBO ZA PROGRAM TIS

1. S svojimi besedami na kratko opišite program TIS. Katere so njegove glavne značilnosti?

TIS je računalniški program, razvit za potrebe podpore pri določenih delovnih procesih v Trenkwalderju. TIS združuje dve glavni bazi: bazo naročnikov in bazo kandidatov (ta pa vključuje iskalce zaposlitve in zaposlene – napotene delavce). TIS omogoča celovit in jasen pregled in podporo opravljanju delovnih nalog naših zaposlenih na področjih prodaje, rekrutiranja in zaposlovanja, saj je v enem programu združenih več podatkovnih baz. TIS je za nas zelo velika prednost na treh glavnih področjih. Kot prvo omogoča celotno podporo procesu selekcije in izbora kadra (kot na primer administriranje prijav, selekcija in izbor kandidatov, zaposlitev kandidatov, obveščanje kandidatov o izboru in uvrstitvi v selekcijski postopek (e-sporočila), upravljanje odnosov z iskalci zaposlitve). Omogoča tudi celotno podporo prodajnemu procesu. Preko TIS-a je voden status pogodb o poslovnem sodelovanju, kreiranje naročil, vnos zahtevanih profilov, upravljanje odnosov s strankami. Nenazadnje pa TIS zagotavlja podporo marketingu: obveščanje o prostih delovnih mestih, masovna e-sporočila, sms sporočila. TIS omogoča tudi podporo procesom zaposlovanja, preko njega se na primer kreirajo in vodijo POZ in OON (zaposlitvena dokumentacija), evidentirajo in vodijo se potrdila o VPD in zdravniških pregledih ...

2. Kdo so razvijalci programa TIS? V kateri državi so ga razvili?

Programsko opremo TIS so razvili IT strokovnjaki (programerji, IT arhitekti, razvijalci, IT poslovni analitiki ...) na Slovaškem, ki kot partnersko podjetje znotraj koncerna Trenkwalder tudi nudijo vso zahtevano podporo uporabnikom TIS-a. Slovaški IT strokovnjaki nudijo podporo pri reševanju sprotnih napak in težav, hkrati pa tudi razvijajo nove funkcije in rešitve ter skrbijo za celostni razvoj programa.

3. Zakaj se je koncern Trenkwalder sploh odločil za razvoj lastnega programskega orodja za uporabo pri poslovnih procesih, namesto da bi na primer kupili licenco za uporabo že nekega obstoječega programa?

Zaradi narave našega dela – dejavnosti začasnega zaposlovanja in kadrovanja smo se na ravni koncerna odločili, da razvijemo lasten računalniški program, ki bo maksimalno prilagojen našim potrebam delovnega procesa. Zaradi tega so uporabniki programa hkrati tudi ustvarjalci programa, saj s pomočjo njihovih priporočil, mnenj, kritik in povratnih informacij razvijamo nove funkcije, zaradi česar je naše delo bolj učinkovito in hitreje opravljeno.

4. Kdaj se je začel razvoj programa TIS, koliko časa je trajal sam razvoj? Katerega leta in v kateri državi je bil TIS prvič uporabljen? Kako je sledil razvoj programa TIS? V koliko državah je trenutno TIS v uporabi? Ali morda kakšna država ne uporablja tega programa in zakaj ne?

Zametki ideje oblikovanja novega lastnega programa za koncern Trenkwalder segajo v leto 2000. Od ustanovitve v Avstriji (1985), je obdobje med leti 2000 – 2005 predstavljalo večjo širitev in prodor na večino trgov, na katerih je Trenkwalder prisoten danes. Zaradi te širitve in strategije poenotenja poslovanja na mednarodni ravni, smo se na globalnem nivoju evropske poslovne skupine odločili, da pričnemo z razvojem lastne programske opreme za vzhodne in jugovzhodne države Trenkwalderja. Po zadnji večji širitvi v letih 2007 in 2008 smo pričeli pospešeno razvijati program TIS in ga v uporabo pri delovnem procesu prvič uporabili leta 2010 na Slovaškem, kjer je program tudi dejansko bil razvit. V Sloveniji smo ga prvič uporabili leta 2012. Obdobje od 2012 – 2014 je bilo obdobje uvajanja naših sodelavcev za uporabo programa. Sočasno so potekala skupinska in individualna izobraževanja, oblikovanje navodil za delo s TIS-om in razni treningi. Uporabniki so s pomočjo povratne informacije (večinoma preko anket) izrazili prednosti in pomanjkljivosti programa in tako soustvarjali predloge za izboljšave.

TIS je v uporabi v petih državah: v Sloveniji, na Slovaškem, na Poljskem, Češkem in v Romuniji. Programa ne uporabljajo v nemško govorečih državah (Avstrija, Nemčija, tudi Švica, Madžarska), kjer je Trenkwalder prisoten že dobrih 30 let, kar je razlog, da so v teh državah že mnogo prej razvijali oz. uporabljali druge programske rešitve. Programa prav tako ne uporabljajo v državah, ki so na Balkanu in še južneje v evropskem prostoru, kjer poslovanje Trenkwalderja še ni dovolj močno razvito (Srbija, Hrvaška, BiH, Črna Gora, Bolgarija).

5. Ali so v vseh posameznih državah določeni sodelavci, na kogar se lahko obrnejo ostali sodelavci, ki imajo težavo ali vprašanje v povezavi s TIS-om?

V vseh državah uporabnicah programa TIS je določena vsaj ena oseba, na katero se lahko ostali sodelavci obrnejo v primeru težav in vprašanj. Oseba v posamezni državi je ponavadi tista, ki ima o TIS-u zelo veliko znanja in pomaga pri težavah ostalim sodelavcem. Ta oseba je tudi tista, ki naše na novo internu zaposlene uvaja v delo s programom TIS. V primeru sistemskih težav je ta oseba tista, ki je vez med uporabniki programa ter IT podpori na Slovaškem.

6. Kako poteka razvoj in posodabljanje programa na internacionalni ravni?

Razvoj poteka konstantno od implementacije programa v vsakodnevno poslovanje. Na internacionalni ravni je razvoj usmerjen v oblikovanje celostnih rešitev problemov, s katerimi se srečujejo uporabniki. Gre za redna srečanja predstavnikov (ki so zadolženi za TIS) držav uporabnic TIS-a (key user), ki na skupnih srečanjih na Slovaškem predlagajo izboljšave in opozorijo na pomanjkljivosti, s katerimi se srečavajo posamezni uporabniki v posamezni državi. IT strokovnjaki na podlagi teh povratnih informacij oblikujejo rešitev in izboljšajo ali popravijo posamezno funkcijo ali celo dodajo kakšno novost.

7. Kakšni so načrti za program TIS v prihodnosti?

Načrti za program TIS so v naslednjem obdobju – od leta 2015 dalje, so predvsem izpopolnjevanje obstoječih funkcij, hkrati pa njihovo nadgrajevanje ter oblikovanje novih funkcij, ki jih bo omogočal TIS (ki pa jih ta trenutek še ne omogoča). Na podlagi vsakoletnih anket za pridobitev mnenja uporabnikov programa vsaka država članica tudi predlaga izboljšave za uporabo TIS-a v prihodnosti. Za Slovenijo pomeni to polna in popolna uporaba funkcij, ki se tičejo zaposlitvene dokumentacije in zaposlitvenih procesov. V drugih državah, kot so npr. Češka ali Slovaška, je v programu TIS implementiran tudi model, ki podpira celoten proces obračuna plač in fakturiranja. V teh pogledu imajo in bodo imeli razvijalci in uporabniki zelo velik fokus na maksimalno prilagajanje TIS sistema (pre)hitro spreminjajoči se zakonodaji – s področja delovnega prava, z davčnega področja, s področja varstva osebnih podatkov itd.