

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**MOTIVACIJA ZAPOSLENIH ZA PRENOS  
TACITNEGA ZNANJA V PODJETJU KOLPA  
D.D.**

**Ljubljana, avgust 2008**

**DARIJA ALEKSIĆ**

## **IZJAVA**

Študentka Darija Aleksić izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Mihe Škerlavaj, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 22.8.2008

Podpis:

## KAZALO

UVOD .....	1
1 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH ZA PRENOS TACITNEGA ZNANJA.....	2
1.1 OPREDELITEV ZNANJA .....	2
1.2 VRSTE DELITEV ZNANJ.....	4
1.3 TACITNO ZNANJE .....	4
1.4 MOTIVACIJSKI PRIJEMI ZA PRENOS ZNANJA.....	6
1.4.1 Prenos znanja.....	7
1.4.1 Socializacija in eksternalizacija .....	8
1.3.2 Dejavniki vpliva na motivacijo zaposlenih za prenos tacitnega znanja .....	9
1.4 PREDHODNE EMPIRIČNE RAZISKAVE .....	11
2 ŠTUDIJA PRIMERA.....	12
2.1 KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA KOLPA D.D. ....	12
2.2 ANALIZA MOTIVACIJE ZAPOSLENIH ZA PRENOS TACITNEGA ZNANJA V ODDELKU RAZVOJ .....	13
2.2.1 Metodologija proučevanja motivacije zaposlenih za prenos tacitnega znanja.....	13
2.2.2 Potek intervjuja .....	14
2.3 PREDSTAVITEV INTERVJUVANCEV .....	15
2.3.1 Intervju z osebo A .....	15
2.3.2 Intervju z osebo B .....	16
2.3.3 Intervju z osebo C .....	17
3 GLAVNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA RAZVOJ.....	19
SKLEP.....	22
LITERATURA IN VIRI .....	24
PRILOGE	

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Ledena gora znanja .....	6
Slika 2: Ciklus managementa znanja .....	7

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Taksonomija definicij znanja .....	3
Tabela 2: Oblike pretvarjanja znanja .....	8
Tabela 3: Notranji in zunanji motivatorji, ki vplivajo na socializacijo in eksternalizacijo.....	11
Tabela 4: Postavljene hipoteze in njihov status .....	19
Tabela 5: Notranji in zunanji motivatorji, ki vplivajo na socializacijo v Oddelku razvoj .....	21

## **KAZALO PRILOG**

PRILOGA 1: Organizacijska struktura podjetja Kolpa d.d.....	1
PRILOGA 2: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo.....	2
PRILOGA 3: Slovar angleških izrazov .....	3
PRILOGA 4: Praktični primer za razlago tacitnega znanja .....	4
PRILOGA 5: Vprašalnik.....	5
PRILOGA 6: Vprašalnik 2 .....	6
PRILOGA 7: Transkripcije intervjujev .....	7

## UVOD

Sodobna ekonomija trajnih konkurenčnih prednosti ne more več graditi na klasičnih proizvodnih dejavnikih kot so delo, zemlja, kapital, temveč so temelji konkurenčne prednosti informacije in znanje (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005 str. 123). Ko zaposlimo ljudi, ki imajo določena znanja, to za doseganje trajne konkurenčne prednosti še ni dovolj. Zaposlenim moramo omogočiti, da svoja znanja uporabljajo in jih prenašajo na druge znotraj podjetja, kajti s tem le-to pridobiva na vrednosti. S prenašanjem znanja na druge zaposlene tudi kreiramo novo znanja. Novo znanje je lahko že obstoječe znanje, ki ga naredimo dostopnega ali pa izum, ki je rezultati inovativnega delovanja (Kalthoff, Nonaka & Nueno, 1997, str. 27).

Za ustvarjanje novega znanja je zelo pomembna delitev znanja na eksplicitno in tacitno znanje (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 8–11). Eksplicitno znanje je tisto znanje, ki ga lahko izrazimo z besedami in številkami, zato ga lažje prenašamo na druge. Tacitno znanje pa je osebno znanje, ki ga je težko izraziti in zato tudi težko prenašati na druge. Problem tacitnega znanja je v tem, da ga zaposleni zaradi nezavedanja, zaščite lastnega položaja ali pa zaradi neustreznih delovnih razmer ne prenašajo na sodelavce. Tako podjetja z odhodom zaposlenih izgubijo tudi vso tacitno znanje.

Na prenos znanja med zaposlenimi vplivajo organizacijska kultura, učinkovito notranje komuniciranje ter organizacijska struktura podjetja. Vse komponente morajo omogočiti in podpirati prenos znanja med zaposlenimi ter motivirati zaposlene z zunanjimi in notranjimi motivatorji, da bodo svoje znanje prenašali ter s tem ustvarili organizacijo znanja, kar se bo obrestovalo v finančnih in nefinančnih pokazateljih uspešnosti podjetja. S prenašanjem znanja med zaposlenimi se povečuje organizacijsko znanje ter konkurenčna prednost, kajti dvigovanje nivoja znanja v organizaciji posledično vpliva na dvig konkurenčnosti (Dimovski et al., 2005, str. 71).

**Temeljni cilj** diplomskega dela je preučiti vpliv notranjih in zunanjih motivatorjev na prenos tacitnega znanja v oddelku Razvoj v podjetju Kolpa d.d. ter preučiti odvisnost prenašanja tacitnega znanja od organizacijske kulture, najti ključne motivatorje za prenos tacitnega znanja, ugotoviti, kako podjetje zajame znanje zaposlenih, ki zapuščajo podjetje ter podati morebitne predloge za izboljšanje obstoječega stanja.

**Namen** mojega diplomskega dela je preučiti teoretična izhodišča tacitnega znanja in motivacijskih prijemov ter ugotoviti, kako določeni zunanji in notranji motivatorji v podjetju Kolpa d.d. vplivajo na prenos tacitnega znanja. Pri tem bom izhajala iz dejstva, da se tacitno znanje najbolje prenaša z interakcijo med zaposlenimi, zato bom raziskavo izvedla v oddelku Razvoj, kjer je zaposlenih pet ljudi, ki delujejo v timu, znotraj katerega je veliko medsebojnega komuniciranja.

Prvi del diplomskega dela bo posvečen pregledu in preučevanju obstoječe literature na temo motivacije zaposlenih za prenos tacitnega znanja; tu bom uporabila splošno raziskovalno **metodo** spoznavnega procesa ter metodo deskripcije, zlasti pri opredelitvi in razlagi pojmov s področja tako tacitnega znanja, kot tudi motivacije. V empiričnem delu diplomskega dela bom za pridobitev potrebnih informacij uporabila kvalitativno metodo. Izvedla bom tri polstrukturirane intervjuje, in sicer dva z zaposlenimi v oddelku ter enega z bivšo zaposlenko.

Diplomsko delo bom vsebinsko razdelila na dva dela (**struktura**). V prvem delu, ki bo bolj teoretični, bom opredelila znanje, predstavila tacitno znanje, opredelila socializacijo in eksternalizacijo, ki predstavljata motivacijske prijeme za prenos tacitnega znanja, povzela dejavnike vpliva na motivacijo zaposlenih za prenos tacitnega znanja ter naredila pregled empiričnih raziskav na temo motivacija zaposlenih za prenos tacitnega znanja. V drugem, empiričnem delu, pa bom na kratko predstavila podjetje Kolpa d.d., nato pa bo sledila analiza rezultatov raziskave ter glavne ugotovitve in predlogi za izboljšanje obstoječega stanja. Diplomsko delo bom zaključila s sklepnimi ugotovitvami in predlogi za nadaljnje delo in raziskave s preučevanega področja.

## **1 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH ZA PRENOS TACITNEGA ZNANJA**

Zaposleni imajo veliko znanja, ki so si ga pridobili v izobraževalnih procesih ter z izkušnjami. Vendar tega znanja zaposleni ponavadi ne uporabljajo, ne delijo z drugimi, zato podjetja ne morejo uporabiti posameznikovega znanja kot svojo konkurenčno prednost. Podjetja pa lahko z različnimi motivacijskimi prijemi motivirajo zaposlene, da znanje uporabljajo in ga prenašajo na tiste, ki ga potrebujejo. Sposobnost motiviranja ljudi s pomočjo zunanjih in notranjih motivatorjev je pomembna konkurenčna prednost, ki jo je zelo težko posnemati (Osterloh & Frey, 2000, str. 544).

### **1.1 OPREDELITEV ZNANJA**

Znanje je zelo pomemben, pozitiven ter obetajoč pojem, ki ga je zelo težko izraziti (Krogh, Ichijo & Nonaka, 2000, str. 5). Od sredine devetdesetih let se je močno povečalo število raziskav in člankov na temo znanja, kar kaže, da se pomen znanja povečuje. Za znanje je značilno, da ima za različne ljudi različen pomen. Problem znanja je v tem, da zelo hitro zastari, zato začenjajo podjetja zasledovati koncept učeče se organizacije, ki spodbuja zaposlene h konstantnemu učenju in izmenjavi informacij ter znanj znotraj organizacije. Na začetku je znanje prikrito, saj se nahaja v posameznikovi glavi, ko pa znanje začnemo deliti, le-to pridobiva na vrednosti. Znanje je mogoče uporabljati neodvisno od tega, kdo je njegov lastnik. Za tako kompleksen pojem kot je znanje je težko oblikovati definicijo, ki bi ga natančno opredelila. Številni avtorji navajajo različne opredelitve znanja. V Tabeli 1 (na str. 3) sem povzela nekaj opredelitev znanja.

Če povzamem navedene definicije znanja (glej Tabela 1 na str. 3), lahko rečem, da je znanje del človekovih zmožnosti, ki si jih je človek pridobil z učenjem in izkušnjami, ter da znanje

odraža človekove vrednote in mnenja. Znanje je nekaj, česar se človek nauči, naučeno pa mu pomaga reševati problemske situacije. Tavčar (2005, str. 31) pravi, da je za znanje značilno to, da je: **dinamično**, saj nastaja v socialnih interakcijah med posamezniki in organizacijami; **vezano na okoliščine**, na določen čas in prostor, drugače so to le informacije, ne zanje; **vezano na ljudi**, kajti ko ljudje v danih okoliščinah podajajo informacije, ki imajo korenine v prepričanju in zavezanosti posameznika, le-te postanejo znanje; **relativno**, saj gre za subjektivno pojmovanje istih stvari.

Tabela 1: Taksonomija definicij znanja

	AVTOR	DEFINICIJA
1.	<b>Nonaka &amp; Takeuchi</b> (1995, str. 58)	Znanje je zagovarjanje utemeljenega pristnega mnenja in dinamičen človeški proces identificiranja osebnih prepričanj k resnici.
2.	<b>SSKJ</b> (1995, str. 1679)	Znanje je celota podatkov, ki si jih kdo vtisne v zavest z učenjem, študijem.
3.	<b>Lipičnik</b> (1996, str. 27)	Znanje je del človekovih zmožnosti in omogoča reševanje znanih problemov, to je takšnih, ki jih je že videl in rešil.
4.	<b>Davenport &amp; Prusak</b> (1998, str. 5)	Znanje je tekoča mešanica uokvirjenih izkušenj, vrednot, relevantnih informacij in strokovnega vpogleda v posamezno problematiko, ki posamezniku omogoča vzpostavitev sistema za vrednotenje in razumevanje novih izkušenj in informacij.
5.	<b>Pučko</b> (1998, str. 560)	Znanje je celota tistega, kar smo zaznali, odkrili ali pa se naučili.
6.	<b>Zack</b> (1999, str. 45)	Znanje je nekaj v kar verjamemo in ima vrednost zaradi tega, ker smo informacije povezali z izkušnjami, učenjem in povzemanjem.
7.	<b>Kovač</b> (2000, str. 35)	Znanje je celota izkustev, vrednot, smiselnih informacij, ki jih preko spoznavnega procesa razporejamo v miselne vzorce in uporabnostne rešitve, da bi zadovoljili naše interese in dosegli zastavljene cilje.
8.	<b>Dimovski, Penger &amp; Škerlavaj</b> (2007, str. 87)	Znanje pomeni zaključke, ki jih napravimo iz informacij v povezavi z drugimi informacijami, in ugotovitve primerjamo z že znanim.

Vir: Lastna izdelava.

## **1.2 VRSTE DELITEV ZNANJ**

V literaturi obstaja veliko vrst delitev znanja. Demarest (1997, str. 375) deli znanje na komercialno in nekomercialno. **Komercialno znanje** (Demarest, 1997, str. 377) je eksplicitno razvito in predstavlja poslovodno mrežo ukazov, vzorcev, pravil in zapisov, ki so utelešena v podjetju ter ustvarjajo pozitivne poslovne učinke. **Nekomercialno** znanje pa je znanstveno in filozofsko znanje, ki pa z vidika uspešnosti podjetja ni zanimivo.

Konrad (1996, str. 8) deli znanje na: **konceptualno** (know-what), ki ga pridobimo s šolanjem in usposabljanjem; **aplikativno** ((know-how) nastane, ko pridobljeno strokovno znanje uporabljamo za reševanje konkretnih problemskih situacij iz realnosti; **sistemsko** (know-why) imajo zaposleni, ki vedo "zakaj", z razvito intuicijo ter zmožnostjo predvidevanja interakcije dejavnikov; ter na **motivirano kreativnost** (care-why), ki se kaže, ko zaposleni z enako izobrazbo in enakimi finančnimi in materialnimi viri dosegajo različne rezultate.

Sama se bom osredotočila na delitev znanja na **eksplicitno** in **tacitno znanje** (Polanyi, 1966). Eksplicitno znanje je formalno, sistematično znanje, ki ga je mogoče kodirati, zapisati in posredovati drugim na dokumentih ali v obliki splošnih navodil (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007, str. 87). Tacitno znanje je skrito v glavah zaposlenih, izraža pa se v vrednotah, navadah in postopkih ljudi (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 8–11).

## **1.3 TACITNO ZNANJE**

Je znanje, ki ga ima oseba v sebi. Zelo težko ga je formalizirati in posredovati. Tacitno znanje vključuje profesionalno znanje, izkušnje in ekspertizo, individualne vpoglede in izkušnje ter kreativne rešitve, ki jih je običajno težko izraziti in prenesti na druge (Dimovski et al., 2007, str. 87). Nonaka in Takeuchi (1995, str. 8) pravita, da je tacitno znanje nekaj, kar je težko vidno in se težko izrazi. To je znanje, ki je globoko zakoreninjeno v posamezniku in v njegovih dejanjih, izkušnjah, idealih, vrednotah in čustvih.

Dalkir (2005, str. 8) navaja naslednje lastnosti tacitnega znanja:

- zmožnost odzivanja na nove in nenavadne situacije;
- strokovno znanje, vedeti – kako, vedeti – zakaj in skrbeti – zakaj;
- zmožnost sodelovanja, deljenja vizije, prenašanja kulture;
- treniranje in mentorstvo za prenos empiričnega znanja ena na ena ter iz oči v oči.

Sitar (2006, str. 65) pravi, da tacitno znanje posamezniku omogoča: »(1) presojo, oblikovanje lastnega mnenja v določenem trenutku glede določene naloge; (2) predvidevanje oziroma oceno pozitivnih ali negativnih posledic določene aktivnosti; (3) sposobnost nadzora lastnih in fizičnih aktivnosti; (4) sposobnost priklica v preteklosti pridobljenega znanja in njegovo uporabo v novi situaciji; (5) oblikovanje navidezne predstave bodočega rezultata dela; (6) prilagajanje lastnega ravnanja v medsebojnih odnosih.«



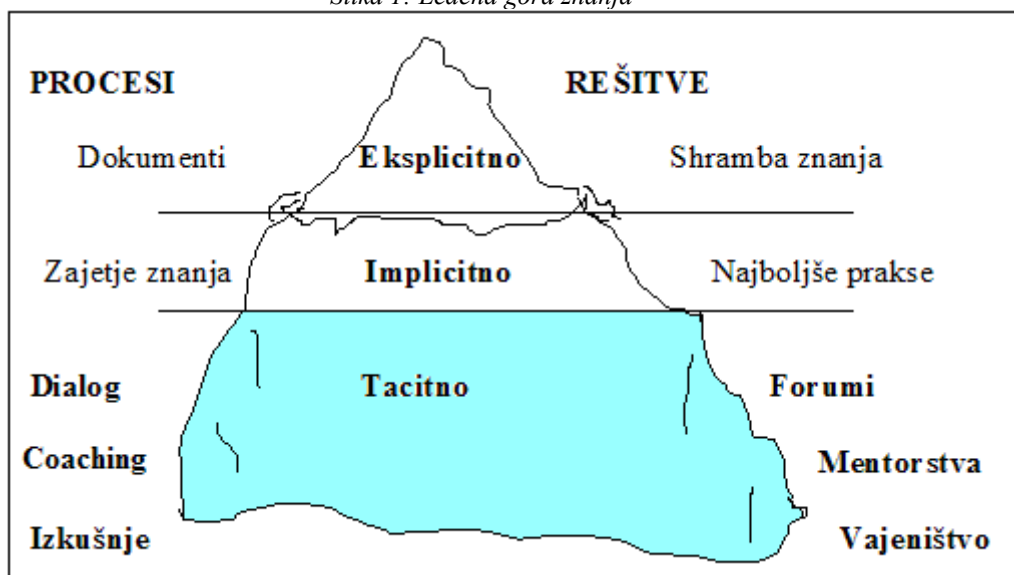
Edinstvena lastnost tacitnega znanja je ta, da ga je zelo težko jasno opredeliti ter prenašati iz ene osebe na drugo, saj ga tudi oseba, ki to znanje poseduje, težko izrazi (Hoe, 2006, str. 494). Tavčar (2005, str. 37) navaja naslednje razloge, ki otežujejo prenos in kodificiranje tacitnega znanja: **težavnost**, tacitno znanje je težko zapisati, učinkovito ga je mogoče posredovati le v neposrednem stiku in učenju ob delu; **negotovost**, posameznik se ravna po tacitnem znanju, vendar ni prepričan vanj in ga zato ne bo zapisal; **dinamičnost**, marsikatero znanje se nenehno spreminja, zato je lahko ob koncu zapisovanja le-to znanje že spremenjeno; **odvisnost od okoliščin**, uporaba istega znanja v različnih okoliščinah lahko daje zelo različne izide, odtod oklevanje pred zapisom; **stroški**, marsikatero znanje je dražje dokumentirati, kot če se ga naučimo s poskušanjem; ter **interesno vedenje**, znanje je lahko preveč občutljivo za zapisovanje, čeprav je resnično, bi ga bilo težko dokazati.

Tacitnega znanja ni moč kupiti, saj se nahaja v posameznikovih glavah. V neformalnem in sproščenem vzdušju zaposleni najlažje izražajo tacitno znanje. Zato morajo podjetja ustvariti primerno organizacijsko kulturo in klimo, ki spodbujajo prenos tacitnega znanja med zaposlenimi. Zaposleni so generatorji novih idej in nosilci znanj v podjetju. Poznamo različne mehanizme, ki omogočajo prenos tacitnega znanja. Dimovski in sodelavci (2007, str. 91–93) navajajo naslednje mehanizme za prenos tacitnega znanja: **dialog**, v osebni komunikaciji, videokonferenci ali preko drugih interaktivnih medijev si ljudje izmenjujejo svoje poglede na problem in predlagajo rešitve, ki združuje ideje prisotnih; **forum na internetu**, preko katerega ljudje sodelujejo v dialogu o specifičnih problemih; **razpravljanje o preteklih dogodkih in pripovedovanje zgodb**, s tem zberemo ljudi, ki si izmenjujejo dejstva o preteklosti ter se s tem učijo na izkušnjah drugih; **revizija akcije**, kjer si udeleženci v projektu ali aktivnosti vzamejo petnajst minut časa za pogovor o tem, kaj bi se moralo zgoditi, kaj se je zgodilo, zakaj je prišlo do odklonov ter si s tem izmenjujejo svoje razumevanje; ter **skupnosti praks**, predstavljajo jo posamezniki, ki so neformalno povezani drug z drugim zaradi podobnih problemov in skupnih pogledov na rešitve. Eucker (2005, str. 13) navaja poleg forumov in dialogov tudi *coaching*, mentorstvo in vajeništvo kot možne mehanizme za prenos tacitnega znanja.

Čedalje večji poudarek je na preučevanju tacitnega znanja, saj je eksplicitno znanje lahko dostopno, ker ga lahko dokumentiramo in hranimo, implicitno znanje je prav tako mogoče zajeti in ga prenašati naprej, medtem ko je prenašanje tacitnega znanja težje izvedljivo (glej Sliko 1 na str. 6). Tacitno znanje predstavlja v ledeni gori znanja tisto znanje, ki je skrito pod vodno gladino in je težko razumljivo.

Pomembno je, da se zaposleni pogovarjajo o svojih izkušnjah, prepričanjih, vrednotah in čustvih, kajti s tem prihaja do izmenjave tacitnega znanja, ki predstavlja glavno konkurenčno prednost podjetja, saj ga je zelo težko posnemati.

Slika 1: Ledena gora znanja



Vir: T. R. Eucker, *Understanding the Impact of Tacit Knowledge Loss: Defining implicit knowledge and why explicit knowledge = information*, 2007, str. 13.

#### 1.4 MOTIVACIJSKI PRIJEMI ZA PRENOS ZNANJA

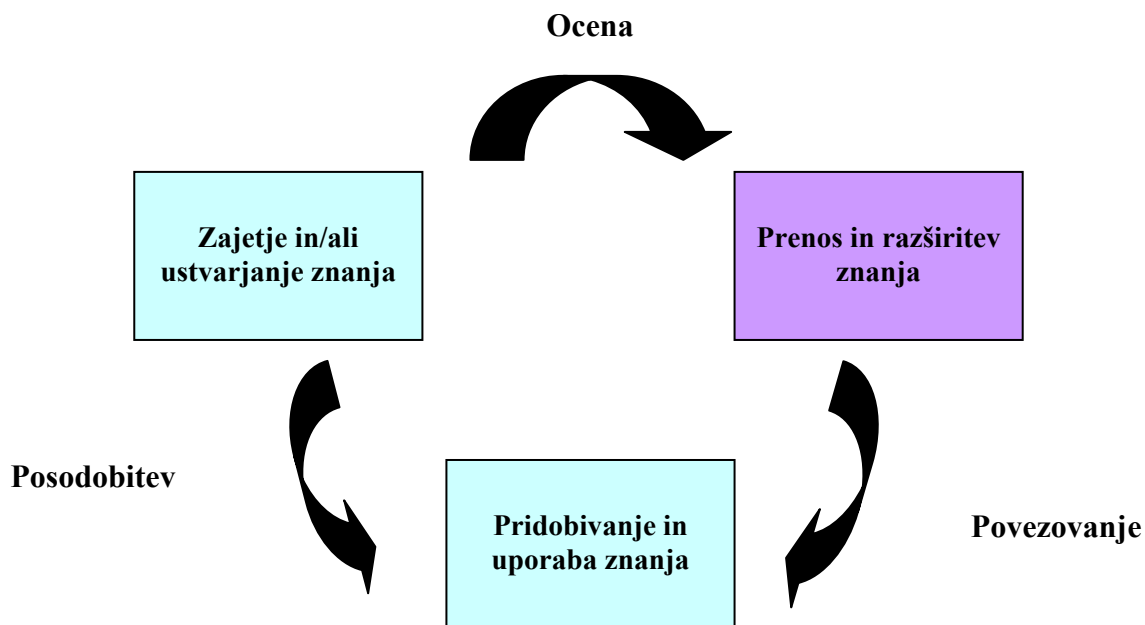
Napori za sistematično zbiranje znanja, zagotavljanje njegove široke dostopnosti in gojenje kulture učenja se imenujejo management znanja (Dimovski et al., 2005, str. 70). Mihalič (2006, str. 111–112) pravi, da je management znanja sodobno področje, katerega temeljna naloga je vezana na vzpostavljanje in razvoj filozofije sistemov znanj (družb, organizacij, skupin, timov in posameznikov), v kateri so vsi pripadniki vključeni v proces gospodarjenja z znanji.

Glavne aktivnosti managementa znanja so: analiziranje in načrtovanje potrebnih znanj; razvoj korporativnega znanja in znanja posameznika; zagotovitev optimalne uporabe znanj v praksi; permanentno nadgrajevanje obstoječih znanj z novimi; razvoj načel splošnega gospodarjenja z znanjem; vzpostavitev sistemov pretoka znanj znotraj sistema; zagotovitev sistema dotoka novih in potrebnih znanj v sistem; preprečitev odtoka znanj iz sistema; ocenjevanje sistemov pridobivanja znanj in upravljanje z znanjem; usklajevanje dejanskih, želenih in potrebnih znanj posameznikov; integracija s sistemi nagrajevanja in napredovanja; razvoj zavesti o znanju kot vrednoti; odkrivanje in uporaba tihega znanja; uvajanje odličnosti na tem področju; izvajanje procesov standardizacije in certificiranja znanj; ter sodelovanje v postopkih varovanja intelektualne lastnine (Mihalič, 2006, str. 112). V okviru managementa znanja se ustvarijo in izvajajo ciklusi managementa znanja. Številni avtorji navajajo različne ciklese managementa znanja, sama bom povzela Dalkirjev cikel managementa znanja.

Management znanja sestavljajo ustvarjanje znanja, prenos znanja ter uporaba znanja (glej Sliko 2 na str. 7). Da bi znanje lahko prenašali, ga moramo najprej zajeti in ustvariti. Zajetje znanja je kodificiranje obstoječega znanja, medtem ko ustvarjanje znanja pomeni, da z inovativnim delovanjem ustvarimo novo znanje. Ko znanje zajamemo ali ustvarimo, je pomembno, da ga ocenimo, nato pa ga prenašamo in širimo na druge zaposlene. Prenos in

razširitev znanja pomenita, da svoje znanje posredujemo drugim zaposlenim. Prejeto znanje skušamo povezati s predhodnim znanjem, nato pa začnemo novo znanje uporabljati v različnih problemskih situacijah. Vsakič, ko znanje posodabljam in prihajamo do novih ugotovitev, se cikel znanja ponovno začne.

Slika 2: Ciklus managementa znanja



Vir: K. Dalkir, *Knowledge Management in Theory and Practice*, 2005, str. 110.

V diplomski nalogi ne bom natančno opredeljevala vseh faz v ciklusu managementa znanja, temveč se bom osredotočila samo na fazo prenosa in razširitve znanja, saj je namen diplomskega dela ugotoviti motive, ki vplivajo na prenos tacitnega znanja.

#### 1.4.1 Prenos znanja

S procesom **prenosa znanja** razumemo prenos znanja od tistih, ki znanje imajo, in od tam, kjer znanje nastaja, do tistih, ki to znanje potrebujejo (Černelič, 2006, str. 84). Klasičen primer prenosa znanja je medgeneracijski prenos znanja, kjer se izkušnje in znanja starejših zaposlenih povežejo z inovacijam naklonjenimi prizadevanji in aktualnim strokovnim znanjem mlajših zaposlenih (Bornemann & Hartlieb, 2005, str. 43). Organizacije si želijo, da bi se znanje čim hitreje prenašalo, saj tako najbolj izkoristimo učinke znanja. Eksplicitno znanje lahko hitro prenašamo s pomočjo dokumentiranja. Problemi nastanejo pri prenosu tacitnega znanja, saj se le-to zelo težko prenaša. Tacitnega znanja ne moremo dokumentirati in ga na ta način prenesti na druge, temveč ga moramo prenašati na druge z deljenjem svojih izkušenj. Potrebna je interakcija med zaposlenimi. Zaposleni si morajo zaupati, da bi lahko izražali svoje znanje, izkušnje, čustva in občutja (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 85). Davenport in Prusak (1998, str. 88) pravita, da organizacija omogoči učinkovit prenos znanja tako, da najame pametne ljudi in jim dovoli, da se med seboj pogovarjajo.

Krogh in sodelavci (2000, str. 83) navajajo nekaj tipičnih načinov prenosa tacitnega znanja: **direktno opazovanje**, kjer se zaposleni z opazovanjem drugih pri delu naučijo določenih veščin ter znanj, ki jih lahko uporabijo, ko se sami znajdejo v taki problemski situaciji; **direktno opazovanje in pripovedovanje**, kjer zaposleni poleg opazovanja slišijo tudi razlage procesov, ki jih tisti s tacitnim znanjem, ponavadi predstavijo v obliki zgodb; **posnemanje**, zaposleni skušajo posnemati naloge na podlagi direktnega opazovanja drugih; **eksperimentiranje in primerjava**, zaposleni poskusijo na različne načine rešiti problemsko situacijo, hkrati pa opazujejo strokovnjake pri delu ter primerjajo svoje rešitve s strokovnjakovimi rešitvami; **skupno izvrševanje** pa je tisti način prenosa znanja, kjer skupina zaposlenih skupaj rešuje problemsko situacijo in bolj izkušeni dajo namig, kako izboljšati začetnike. Pri izbiri metode za prenos znanja je pomembno, da upoštevamo organizacijsko kulturo podjetja. Za prenos tacitnega znanja poleg odnosov med ljudmi potrebujemo tudi ustrezno informacijsko tehnologijo, ki omogoča komuniciranje znotraj organizacije ter zunaj nje, obdelavo podatkov, informacij in znanj ter vpliva na porast prenosa znanja med zaposlenimi (Černelič, 2006, str. 85).

#### 1.4.1 Socializacija in eksternalizacija

Ob predpostavki, da znanje nastaja z interakcijo med eksplicitnim in tacitnim znanjem, Nonaka in Takeuchi (1995, str. 62) opredelita štiri možne oblike prehajanja znanja iz ene oblike v drugo (glej Tabela 2): (1) **socializacija** pomeni prehajanje tihega znanja v drugo obliko tihega znanja; (2) **eksternalizacija** je konverzija tihega znanja v eksplicitno; (3) **kombinacija** pomeni pretvorbo eksplicitnega znanja v eksplicitno; (4) **internalizacija** je proces pretvorbe eksplicitnega znanja v tiho znanje.

Tabela 2: Oblike pretvarjanja znanja

IZ \ V	Tiho znanje	Eksplicitno znanje
Tiho znanje	SOCIALIZACIJA	EKSTERNALIZACIJA
Eksplicitno znanje	INTERNALIZACIJA	KOMBINACIJA

Vir: I. Nonaka & H. Takeuchi, *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, 1995, str. 62.

V okviru diplomske naloge se bom osredotočila na socializacijo in eksternalizacijo, saj ti dve obliki predstavljata motivacijski prijem za prenos tacitnega znanja.

**Socializacija** pomeni prehajanje ene oblike tacitnega znanja iz ene oblike v drugo. Nonaka in Takeuchi (1995, str. 62) opredelita socializacijo kot proces učenja z deljenjem izkušenj ter s tem ustvarjanje tacitnega znanja kot deljenje miselne metode in tehničnih veščin. Znanje se pri socializaciji prenaša z opazovanjem, imitacijo in z vadbo, kjer se manj izkušeni učijo od bolj izkušenih, skupni jezik med zaposlenimi pa ni pogoj za socializacijo. Marra (2004, str. 269) pravi, da pri socializaciji ne gre samo za to, da zaposleni razumejo razlage problemskih situacij, pomembno je, da zaposleni najdejo skupno utemeljeno pristno mnenje o nastali problemski situaciji. Ker je tacitno znanje zelo težko opredeliti, je interakcija in komunikacija med zaposlenimi najboljši način, kako na druge prenesti svoje znanje. Največ tacitnega znanja se prenaša med neformalnimi druženji, zato je pomembno, da podjetja ustvarijo organizacijsko kulturo, ki bo spodbujala tudi neformalno interakcijo in komunikacijo med zaposlenimi. Tipični primer socializacije predstavljata pripravništvo in vajeništvo.

**Eksternalizacija** pomeni prehajanje tacitnega znanja v eksplicitno znanje. Nonaka in Takeuchi (1995, str. 64) opredelita eksternalizacijo kot proces prenašanja tacitnega znanja v eksplicitni pojem. Marra (2004, str. 274) pa pravi, da je eksternalizacija prenašanje izkušenj in mnenj preko skupnega jezika. Ko tacitno znanje pretvorimo v eksplicitno, znanje postane jasno in ga je mogoče prenašati na druge. Tacitno znanje pretvorimo v eksplicitno s pomočjo dialogov, skupinskih razmišljanj, metafor, analogij ter z dokumentiranjem tacitnega znanja, kjer skušamo zapisati uporabniška navodila. Tacitno znanje skušamo pretvoriti v bolj oprijemljivo obliko tako, da ga izrazimo z besedami. Tudi pri eksternalizaciji je zelo pomembna organizacijska kultura, ki omogoča, da si zaposleni preko govorov izmenjujejo znanja in jih sprejmejo za svoja. Ko posamezniki določena znanja sprejmejo za svoja, se poglobijo v to znanje in ga skušajo opredeliti ter raziskati. Primer eksternalizacije so strokovne revije in časopisi.

### ***1.3.2 Dejavniki vpliva na motivacijo zaposlenih za prenos tacitnega znanja***

»Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanjih delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Posebej je pomembna motivacija za delo, ki mu pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Motivacijo uporabljajo managerji kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v zaželeno smer. Temu procesu rečemo motivacija« (Lipičnik, 1994, str. 517). Ivanko in Stare (2007, str. 70) pravita, da je motiviranje proces spodbujanja zaposlenih z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastno privolitvijo opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev. Središče motivacijskega procesa ter temelj človekovega delovanja je motiv, ki ga lahko opredelimo kot osnovni razlog oziroma hotenje, da človek deluje (Ivanko & Stare, 2007, str. 68). Delavčeva aktivnost je vedno odvisna od nekih notranjih pobud ali zunanjih dražljajev (Jurman, 1981, str. 51), zato morajo podjetja ugotoviti, kateri so tisti notranji in zunanji motivatorji, ki spodbudijo zaposlene, da delujejo v želeni smeri.

Na motivacijo vplivajo različni dejavniki (glej Prilogo 1). Lipičnik (1994, str. 496) pravi, da na motivacijo vplivajo **individualne razlike**, kot so osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi. To so tiste lastnosti, ki jih človek prinese s seboj na delo. Drugi dejavnik, ki vpliva na motivacijo, je **lastnost dela**. Lastnosti dela so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti vključujejo zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri delavec lahko naloge opravi od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti. Tretji dejavnik, ki po Lipičniku vpliva na motivacijo, pa je **organizacijska praksa**, ki jo sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji.

Poznamo notranjo in zunanjo motivacijo. **Notranja motivacija** izvira iz zanimanja za neko aktivnost, zanjo pa je pomembna: *radovednost*, težnja po spoznavanju novega in je eden najosnovnejših motivov človeka; *kompetentnost*, posameznikova težnja, da vse bolje rešuje probleme in naloge, ki mu omogočajo delovanje v okolju; *vzajemno delovanje*, s katerim poskušamo stimulirati posameznika, da želi dosežati cilje (Ivanko & Stare, 2007, str. 72). Motivacija je notranja, če aktivnost vodi do takojšnje zadovoljitve potrebe. **Zunanja motivacija** pa prihaja iz okolja in se največkrat udejanja preko nagrad in kazni (Vroom, 1990, str. XI). Nagrado dobijo tisti, katerih vedenje želimo okrepiti, medtem ko so kaznovani tisti, katerih vedenje želimo odpraviti. Za uspešno zunanjo motivacijo morajo imeti vodilni vzpostavljeno določeno avtoriteto ter sposobnosti, da ocenijo situacijo, kdaj smejo izreči pohvalo (Ivanko & Stare, 2007, str. 73). Zaposleni so zunanje motivirani, če zadovoljijo svoje potrebe indirektno, še posebej preko finančnih nagrad (Osterloh & Frey, 2000, str. 539). Zunanja motivacija je učinkovita, če je usklajena s cilji podjetja. Najboljši sistem zunanjega motiviranja je plačevanje po učinku.

Kateri so tisti notranji in zunanji motivatorji, ki spodbudijo zaposlene, da prenašajo svoje tacitno znanje, je zelo težko določiti, saj imajo zaposleni različne preference. Isti motivatorji različno vplivajo na posameznega zaposlenega. Socializacija in eksternalizacija predstavljata motivacijski prijem za prenos tacitnega znanja. Na socializacijo ter na eksternalizacijo vplivajo različni notranji in zunanji motivatorji. V Tabeli 3 (na str. 11) sem povzela notranje in zunanje motivatorje, ki vplivajo na socializacijo in eksternalizacijo.

Organizacijska kultura, ki bi spodbudila prenos tacitnega znanja, mora temeljiti na prepričanjih, da je tacitno znanje potrebno prenašati na zaposlene. Omogočati mora dobro razvito komuniciranje med zaposlenimi, saj tako odpravimo nezaupanje, izoliranost in omogočimo nenehen pretok informacij, idej in znanj. Za prenos tacitnega znanja je organizacijska kultura zelo pomemben dejavnik. Obstajajo majhne razlike v organizacijski strukturi, ki bi spodbujala socializacijo oziroma eksternalizacijo. Za socializacijo morajo podjetja ustvariti organizacijsko kulturo, ki bo podpirala timsko delo in neposredno sodelovanje med zaposlenimi, medtem ko je za eksternalizacijo potrebna organizacijska kultura, ki bo spodbujala dokumentiranje tacitnega znanja, torej bo temeljna vrednota podjetja ustvarjanje znanja, ki je dostopno širšemu krogu ljudi.

Denar je ključnega pomena za človekovo eksistenco, zato je plačilo zelo dober motivator, ki motivira zaposlene, da delujejo v skladu s cilji podjetja. Plačilo bi predstavljalo zunanji motivator v okviru socializacije takrat, ko bi zaposleni pridobili dodatno plačilo s tem, ko bi uvajali nove zaposlene v delo ter s tem, ko bi postali mentorji. Zaposleni bi bili tako motivirani, da bi svoje tacitno znanje prenašali na nove zaposlene. Plačilo pa bi predstavljalo zunanji motivator v okviru ekstenalizacije, ko bi podjetje dodatno plačevalo vsako znanje, ki bi ga zaposleni dokumentirali. To bi spodbudilo zaposlene, da bi svoje izkušnje in znanja zapisali v morebitne podatkovne baze, da bi pisali članke ter da bi čim več svojega znanja zapisali.

Tabela 3: Notranji in zunanji motivatorji, ki vplivajo na socializacijo in ekstenalizacijo

	SOCIALIZACIJA	EKSTERNALIZACIJA
<b>NOTRANJI MOTIVATORJI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– organizacijska kultura</li> <li>– občutek, da delo obvladate</li> <li>– občutek pripadnosti podjetju</li> <li>– pomoč pri osebnih težavah</li> <li>– občutek moči</li> <li>– ambicija</li> <li>– občutek, da vas spoštujejo</li> <li>– občutek, da vam zaupajo</li> <li>– užitek</li> <li>– samozaupanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– organizacijska kultura</li> <li>– možnost samostojnega delovanja in izpopolnjevanja</li> <li>– samozaupanje</li> <li>– občutek, da delo obvladate</li> <li>– odgovornost</li> <li>– občutek, da vas spoštujejo</li> <li>– občutek, da vam zaupajo</li> <li>– občutek pripadnosti podjetju</li> <li>– ambicija</li> <li>– občutek, da ste naredili nekaj za splošno dobro</li> </ul>
<b>ZUNANJI MOTIVATORJI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– plačilo</li> <li>– medsebojni odnosi</li> <li>– napredovanje in rast v organizaciji</li> <li>– priznanje za delo znotraj podjetja</li> <li>– dobre delovne razmere</li> <li>– zanimivo delo</li> <li>– stalna zaposlitev</li> <li>– povečana odgovornost</li> <li>– raznoliko delo</li> <li>– direktiva s strani nadrejenih</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– plačilo</li> <li>– napredovanje in rast v organizaciji</li> <li>– priznanje za delo znotraj organizacije</li> <li>– priznanje za delo zunaj organizacije</li> <li>– zanimivo delo</li> <li>– stalna zaposlitev</li> <li>– status v podjetju</li> <li>– dodaten prosti čas</li> <li>– medsebojni odnosi</li> <li>– direktiva s strani nadrejenih</li> </ul>

Vir: Lastna izdelava.

#### 1.4 PREDHODNE EMPIRIČNE RAZISKAVE

V nadaljevanju sem želela povzeti raziskave na temo motivacija zaposlenih za prenos znanja, vendar na internetnih podatkovnih bazah, kot so ScienceDirect, Wiley InterScience, Proquest

Direct in drugih straneh nisem našla raziskave, ki bi ustrezala moji temi. Raziskav o tacitnem znanju in o samem prenosu znanja je veliko, nikjer pa nisem zasledila raziskave, ki bi proučevala, kako motivacija zaposlenih vpliva na prenos tacitnega znanja ter kaj je tisto, kar zaposlene motivira, da prenašajo svoje tacitno znanje. Menim, da je temu tako zato, ker je zelo težko ugotoviti, kaj je tisto, kar zaposlene motivira, da prenašajo svoje znanje na druge, saj vsakega človeka motivirajo drugačni motivatorji. Številni ekonomisti priznavajo vpliv notranje motivacije na uspešnost prenosa znanja, vendar se ne spuščajo v to temo, ker jo je težko analizirati in kontrolirati (Osterloh & Frey, 2000, str. 539).

## **2 ŠTUDIJA PRIMERA**

V tem poglavju na kratko predstavim podjetje Kolpa d.d. Nato se osredotočim na oddelek Razvoj, kjer opazujem, kako različni notranji in zunanji motivatorji vplivajo na prenos tacitnega znanja preko socializacije in eksternalizacije.

### ***2.1 KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA KOLPA D.D.***

Kolpa d.d. se je leta 1990 izločila iz Lesnega kombinata Novoles, pod katerim je delovala že od leta 1987, in se preoblikovala v samostojno delniško družbo. Podjetje je danes eno izmed vodilnih izdelovalcev kopalniške opreme v srednji in vzhodni Evropi. Osnovna dejavnost podjetja je proizvodnja in prodaja kopalniške opreme, kuhinjskih korit ter delovnih plošč in ostalih izdelkov iz plastičnih mas na bazi akrila. Ob osamosvojitvi Republike Slovenije leta 1991 je Kolpa izgubila trge bivše Jugoslavije, kar je podjetje prisililo v iskanje novih kupcev na evropskih trgih. Danes so najpomembnejši trgi Hrvaška, Nemčija, Bosna, Nizozemska, Italija in ZDA. Kolpa d.d. je v letu 2007 ustvarila 43,7 milijonov EUR prihodkov iz prodaje, kar predstavlja 18 % rast v primerjavi s predhodnim letom (Analiza poslovanja v letu 2007, 2008, str. 5). V Kolpi d.d. je trenutno zaposlenih 385 delavcev, kar uvršča podjetje med velika podjetja.

**Poslanstvo Kolpe d.d.** je ostati vodilni proizvajalec kopalniške opreme na domačem trgu in v državah jugovzhodne Evrope. S svojimi blagovnimi znamkami želijo biti prepoznavni in prisotni na vseh trgih EU. Razvijali bodo nove proizvode in postali celovit ponudnik notranje opreme za različne objekte.

**Vizija podjetja Kolpe d.d.** je usmerjena v uresničevanje temeljnega poslanstva – z odličnostjo zadovoljevati potrošnike.

V Prilogi 1 je prikazana organizacijska struktura podjetja Kolpa d.d.. Predmet raziskave je oddelek Razvoj, kjer zaposleni preizkušajo in odkrivajo nove materiale, ki bi jih lahko podjetje uporabilo v proizvodnji. Ta oddelek sem izbrala zato, ker predvidevam, da imajo zaposleni v tem oddelku veliko tacitnega znanja. V oddelku je zaposlenih le pet ljudi, zato sem želela raziskati, ali se v tako majhnih skupinah tacitno znanje dobro in hitro prenaša med zaposlenimi. Uspešnost oddelka Razvoj se kaže tudi v uspešnosti podjetja, saj so prav zaposleni v tem oddelku zaslužni za razvoj novih, boljših materialov.



## **2.2 ANALIZA MOTIVACIJE ZAPOSLENIH ZA PRENOS TACITNEGA ZNANJA V ODDELKU RAZVOJ**

### **2.2.1 Metodologija proučevanja motivacije zaposlenih za prenos tacitnega znanja**

Za raziskavo sem uporabila kvalitativno raziskovalno metodo, ki temelji na informacijah izraženih z besedami – opisi, mnenja, občutki (Walliman, 2006, str. 129). Pri kvalitativnem raziskovanju skušamo z medsebojnim vplivom med zbiranjem in analiziranjem podatkov podrobneje definirati problem ter s tem vplivamo na boljše razumevanje določene problematike (Walliman, 2006, str. 129). To metodo uporabljamo za odkrivanje poglobljenih informacij, kjer skušamo odgovoriti na vprašanje zakaj. Odkrivamo motivacijo, občutja, stališča, vrednote in percepcije (Kvalitativne raziskave, GfK Slovenija). Problem pri kvalitativnih raziskavah predstavlja subjektivnost raziskovalca, tako pri sami raziskavi kot interpretaciji rezultatov. Kvalitativno metodo sem uporabila zato, ker so središče mojega opazovanja ljudje, ter zato, ker je motivacija zaposlenih za prenos tacitnega znanja še neraziskano področje.

Za zbiranje potrebnih informacij sem si pomagala z metodo zbiranja primarnih podatkov s pomočjo polstrukturiranega intervjuja. Williman (2006, str. 131) definira kvalitativni intervju kot postavljanje vprašanj ter spodbujanje pogovora z namenom, da bi pridobili informacije ter razumeli družbene pojave in vedenje. Yin (1994, str. 80) pravi, da so prednosti intervjuja osredotočenost na predmet raziskovanja ter boljši vpogled v problematiko. Pri raziskovanju sem uporabila polstrukturiran intervju zato, da sem lahko izvedla primerjavo med intervjuji. Za uspeh intervjuja je zelo pomembna izkušnost vpraševalca, česar zase ne morem trditi, saj je bila to moja prva tovrstna izkušnja.

*Hipoteze, ki sem jih v okviru raziskave želela preveriti:*

Organizacijska kultura podjetja je zelo pomembna komponenta, ki vpliva na prenos tacitnega znanja med zaposlenimi, zato sem želela preveriti, katere so tiste vrednote, ki veljajo v oddelku Razvoj, in ugotoviti, kako vrednote vplivajo na prenos tacitnega znanja. Domnevam, da vrednote, ki veljajo znotraj oddelka, omogočajo in podpirajo prenos tacitnega znanja med zaposlenimi. Hipotezo bom preverila s primerjavo intervjujev, ki sem jih izvedla znotraj oddelka Razvoj.

*H1: Organizacijska kultura in s tem vrednote, ki veljajo med zaposlenimi v oddelku Razvoj, omogočajo in podpirajo prenos tacitnega znanja med zaposlenimi.*

Tacitno znanje se na druge najlažje prenaša z interakcijo med ljudmi in delo v timu omogoča, da so zaposleni v stalnem stiku, kar pozitivno vpliva na prenos tacitnega znanja. Menim, da se zaposleni v oddelku Razvoj medsebojno dopolnjujejo v znanju, sposobnostih ter spretnostih, saj delujejo kot skupina, ki si prizadeva za doseganje skupnih ciljev. Hipotezo bom preverila s primerjavo intervjujev, ki sem jih izvedla znotraj oddelka Razvoj.

*H2: Zaposleni v oddelku Razvoj veliko svojega tacitnega znanja prenašajo na sodelavce prav zaradi timskega dela.*

V oddelku Razvoj zaposleni preizkušajo nove metode za boljšo izdelavo materialov, testirajo načine, kako hitreje in bolje opraviti določene postopke ter odkrivajo nove in boljše materiale. Zato menim, da zaposleni v oddelku prav zaradi narave dela veliko svojega znanja dokumentirajo, tako da lahko preverjeno dobre postopke uporabljajo vsi, ki pridejo v oddelek. S tem uspešnost celotnega oddelka ni odvisna od posameznika. Hipotezo bom preverila s primerjavo intervjujev, ki sem jih izvedla znotraj oddelka Razvoj.

*H3: Zaposleni v oddelku Razvoj veliko svojega tacitnega znanja dokumentirajo.*

Z zadnjim vprašanjem v intervjuju sem želela ugotoviti, kaj je tisto, kar bi motiviralo zaposlene znotraj oddelka Razvoj, da bi prenašali na zaposlene še več svojega tacitnega znanja. Iz pričanj ljudi, ki so zaposleni v tem oddelku, sem razbrala, da so plače znotraj tega oddelka nižje od plač v drugih oddelkih v podjetju. Iz česar sem sklepala, da bi bilo plačilo najboljši motivator, ki bi spodbudil, da bi zaposleni na sodelavce prenašali še več tacitnega znanja. Hipotezo bom preverila s primerjavo intervjujev, ki sem jih izvedla znotraj oddelka Razvoj.

*H4: Zaposleni bi veliko več svojega znanja prenašali na sodelavce, če bi jih podjetje motiviralo s plačilom.*

Znanje se nahaja v posameznikovi glavi, zato morajo podjetja zajeti posameznikova znanja, da jih z njihovim odhodom ne bi izgubili. Zanimalo me je, če poskuša podjetje Kolpa d.d. zajeti znanja svojih zaposlenih, ko ti zapuščajo podjetje, in na kakšen način. Domnevam, da podjetje opravi izhodni intervju, preden zaposleni zapusti podjetje. Hipotezo bom preverila s pomočjo intervjuja, ki sem ga opravila z bivšo zaposlenko.

*H4: Podjetje pred odhodom zaposlenega iz podjetja opravi izhodni intervju, s katerim skuša zajeti posameznikovo znanje.*

### **2.2.2 Potek intervjuja**

Opravila sem dva globinska intervjuja z zaposlenimi v oddelku Razvoj ter en globinski intervju z bivšo zaposlenko oddelka Razvoj. Vsi intervjuji so bili predhodno dogovorjeni po telefonu. Pri vzpostavitvi stikov v oddelku mi je pomagala bivša zaposlenka, ki je prepričala zaposlene, da so sodelovali z mano. Dva intervjuja sem izvedla na delovnem mestu intervjuvancev, enega pa sem izvedla na domu intervjuvanca. Intervjuji so potekali med 28. in 30. junijem 2008. Vsem intervjuvancem sem zagotovila anonimnost pri objavi rezultatov.

Intervju sem začela s praktičnim primerom (glej Priloga 4), s pomočjo katerega sem razložila, kaj je tacitno znanje, socializacija ter eksternalizacija. Intervju sem nadaljevala z polstrukturiranimi vprašanji (glej Priloga 5), ki sem jih morala dopolnjevati s številnimi podvprašanji, saj so bili intervjuvanci dokaj zadržani. Za bivšo zaposlenko sem imela pripravljena tudi dodatna vprašanja (glej Priloga 6). Intervjuji so trajali od trideset do petinštirideset minut, kar je za globinski intervju relativno malo, vendar sta dva intervjuja potekala med njihovim delovnim časom in še v času dopustov, ko so imeli intervjuvanci veliko delo, zato so me prosili, da skušam biti čim krajša. Vsi intervjuji so potekali nemoteno. Pri izvedbi intervjuja nisem uporabila kasetnika za snemanje odgovorov, temveč sem si delala zapiske.

### **2.3 PREDSTAVITEV INTERVJUANCEV**

V nadaljevanju bom na kratko predstavila intervjuje z osebo A, B in C. Transkripcije celotnih intervjuje glej v Prilogi 7.

#### **2.3.1 Intervju z osebo A**

Moja sogovornica pri prvem intervjuju je kemijski tehnolog. Po njenem mnenju so temeljne vrednote, ki veljajo v oddelku, poštenost, delavnost ter dobri medosebni odnosi, saj je oddlek zelo majhen in je ključnega pomena, da se zaposleni med sabo razumejo ter da se dobro počutijo na delovnem mestu. Za znanje pravi, da je vrednota, vendar je mnenja, da ga njeni nadrejeni premalo cenijo. Sama obiskuje izobraževanja, ki jih organizira podjetje, in pravi, da to zadostuje potrebam po znanju na delovnem mestu.

Sogovornica meni, da je dolžnost posameznika, da deli svoje znanje s sodelavci, saj je zaradi podvajanja dela neracionalno, če svojega znanja ne delimo s tistimi, ki ga potrebujejo. Svoje znanje na sodelavce prenaša brez pomislekov. Delo v timu spodbudi posameznika, da deli svoje znanje, saj se sodelavci zavedajo medsebojne odvisnosti. Če nudiš pomoč sodelavcem, ko jo potrebujejo, boš tudi sam deležen pomoči, ko jo boš potreboval. Pomembno je, da med zaposlenimi ni ljubosumja, kajti to bi po mnenju sogovornice zmanjšalo prenos znanja, saj bi vsak želel obdržati svoje znanje zase.

Največ potrebnega znanja pridobi od sodelavcev, majhen odstotek potrebnega znanja pa pridobi tudi na dodatnih izobraževanjih, ki jih organizira podjetje. Določene informacije pa poišče tudi na internetu. Vedno pa se najprej obrne na sodelavce, če ji oni ne morejo pomagati, pa poseže po drugih virih.

Skupni prostor, v katerem zaposleni delujejo, in timsko delo, ustvarita okolje, ki je primerno za prenos znanja med zaposlenimi. Sogovornica meni, da je v takem okolju nemogoče, da si zaposleni med sabo ne bi delili svojih znanj. Ko ima nekdo vprašanje, ga postavi in vedno se najde oseba, ki mu na to vprašanje odgovori. Pravi, da je logično, da tisti, ki dela, tudi sprašuje. Nove zaposlene najprej uvajajo v delo, potem pa jih pustijo delati. Če se jim med samim delom porajajo vprašanja, jim nanje sproti odgovarjajo.

Delo v timu je zasluženost za dejstvo, da si sodelavci med sabo tako samoumevno prenašajo znanja. Sogovornica si sploh ne predstavlja situacije, da bi ji nekdo postavil vprašanja, sama pa mu nanj ne bi odgovorila. Zaradi prijateljskih odnosov, ki veljajo znotraj tima, na vprašanja odgovarja na preprost način, saj ji ni potrebno uporabljati strokovnih besed. Sogovornica pravi, da se da na področju kemije vsako stvar natančno opisati ali pa nazorno pokazati.

Glavni motivatorji, ki spodbujajo prenos znanja med zaposlenimi, so po mnenju sogovornice **občutek pripadnosti podjetju; samozaupanje**, brez katerega svojega znanja verjetno ne bi prenašala; **plačilo**, ki je v oddelku nižje kot v drugih oddelkih, zato bi bilo spodbudno, če bi ga povečali; **napredovanje**, ki s seboj prinese dodatno plačilo; **priznanje za delo**, ki bi pokazalo, da jih tudi zunaj oddelka spoštujejo; dejstvo, da ti nekdo **zaupa odgovorno nalogo**, te motivira, da se še bolje potruš in dosegaš najboljše možne rezultate; **odnosi z nadrejenimi** so tudi pomemben motivator, kajti zelo je pomembno, da se z nadrejenim razumeš, saj to ustvari prijetno delovno klimo.

### ***2.3.2 Intervju z osebo B***

V oddelku Razvoj sem intervjuvala laborantko. Sogovornica meni, da so temeljne vrednote njihovega oddelka medsebojni odnosi, ki ustvarijo prijetno delovno okolje, razumevanje s sodelavci ter zanesljivost. Pravi, da če se na sodelavce lahko zaneseš, potem mu lahko zaupaš in se nanje obrneš, ko imaš problem, kar izboljša medsebojne odnose ter ustvari prijetno delovno okolje. Znanje je zelo pomembna vrednota in sogovornica ga ceni, vendar pravi, da ga njeni nadrejeni ne cenijo dovolj. Znanje je zelo pomembna investicija. Zanj je pripravljena vložiti veliko svojega časa in denarja, saj meni, da moraš svoje znanje konstantno nadgrajevati in dopolnjevati, če želiš biti učinkovit in produktiven.

Znanje je vedno pripravljena deliti. Na vprašanja svojih sodelavcev vedno poskuša odgovoriti. Meni, da je temu tako zato, ker se v svojem delovnem okolju počuti sproščeno in zato nima zadržkov pred izražanjem svojega mnenja. Pravi, da je zelo pomembno, če zaupaš v svoje znanje, kajti če si prepričan vase, potem nimaš pomislekov pri posredovanju znanja drugim. Sogovornica pravi, da so kolegijski odnosi in delo v timu tisti, ki omogočajo, da se znanje med zaposlenimi prenaša popolnoma samoumevno. Če govoriš o stvari, ki jo zelo dobro poznaš, potem tega ni težko izraziti.

Nova znanja pridobiva v okviru seminarjev, ki jih organizira podjetje. Prav tako dobi določene odgovore na svoja vprašanja na internetu ter v raznih strokovnih časopisih s področja kemije. Pravi, da ji sodelavci, ki pridobivajo znanja zunaj oddelka, posredujejo ogromno znanj. Sogovornica se vedno najprej obrne na svoje sodelavce, če pa to ni dovolj, pa si pomaga z drugimi viri.

Oddelek Razvoj je skupina ljudi, kjer vsi delajo v istem prostoru, zato je po mnenju sogovornice nemogoče, da se med delom ne bi posvetovali. Če se pojavi kakšen dvom oziroma težava pri delu, se takoj obrnejo na sodelavce. Novim sodelavcem, ki pridejo v oddelek, najprej razložijo potek dela, nato pa jim pokažejo, kako se določena tehnična dela opravljajo. Sogovornica pravi, da je določene stvari lažje pokazati, kot opisati. Ravno delo v timu omogoča lažji prenos znanja med sodelavci. V velikih oddelkih je težje navezati pristne odnose, saj je tam večja konkurenca in vsi delajo zase in ne za skupino. Po mnenju sogovornice bi dobili popolnoma drugačne rezultate o prenosu znanja med zaposlenimi, če bi intervjuvali zaposlene v večjem oddelku.

Podatkovnih baz in forumov v oddelku Razvoj nimajo, saj so uvedli ISO standarde, ki zahtevajo, da se vsi postopki natančno zapišejo. Po mnenju sogovornice tovrstnih baz ne potrebujejo, saj v tako majhnem oddelku kot je njihov, vse probleme rešujejo sproti in si tako olajšajo delo.

Ko sogovornica deli svoje znanje z drugimi, se **dobro počuti**, ker ve, da je nekomu pomagala. To je glavni motivator, ki jo spodbuja, da deli svoje znanje z drugimi. Poleg tega pa navaja sogovornica naslednje motivatorje, ki bi jo spodbudili, da prenaša na zaposlene še več svojega znanja: **užitek**, ki ga pridobi s tem, ko ve, da je nekomu pomagala; **plačilo**, ki je nujno sredstvo preživetja in ga ni nikoli dovolj ter **dobre delovne razmere**, ki človeka spodbudijo, da deli svoje znanje z drugimi.

### *2.3.3 Intervju z osebo C*

Pogovarjala sem se z bivšo direktorico oddelka Razvoj. Po njenem mnenju se vrednote v času zelo spreminjajo. Pravi, da je bila včasih najpomembnejša vrednota zagotovljeno delovno mesto, sedaj pa je zelo pomembna vrednota dejstvo, da si cenjen ter da se v delovnem okolju dobro počutiš. Sogovornica pravi, da si je kot direktorica vedno želela, da se je njeni zaposleni ne bi bali. Z njimi si je želela vzpostaviti prijateljski odnos, ki bi baziral na zaupanju. Sama je veliko časa preživela s svojimi sodelavkami. Želela je vzpostaviti odlične medsebojne odnose, ker je verjame, da je to zelo pomembna vrednota vsakega kolektiva. Sogovornica meni, da je znanje vrednota, ki so se je zaposleni v oddelku zavedali, vendar znanja njihovi nadrejeni niso zelo cenili. Sama zelo veliko vlaga v to, da se dodatno izobražuje. Tudi sedaj, ko je v pokoju, obiskuje številne seminarje, tečaje ter bere knjige, kajti veliko stvari jo še zanima in jih skuša izvedeti.

Podjetje je leta 1995 sprejelo ISO standarde, ki zahtevajo, da se vsak postopek, ki ga v oddelku opravijo, natančno zapiše. Poleg opisa postopkov, so poročilu priložena tudi mnenja in predlogi za izboljšavo. Zato so v oddelku po službeni dolžnosti zapisovali svoja znanja. Sogovornica pravi, da je bilo to zapisovanje potrebno zato, da je delo potekalo nemoteno tudi če je nekdo zbolel. Po njenem mnenju, bi bilo podjetje brez ISO standardov izgubljeno. Vsak, ki je prišel v oddelek na novo, je dobil svojega mentorja, ki mu je predstavil delo. V podjetju so organizirali predavanja, s katerimi so želeli novim zaposlenim predstaviti materiale, s

katerimi se v oddelku dela. Tudi sama je vodila predavanja, v okviru katerih je želela s slikami materialov in s pripovedovanjem anekdot približati delo novim zaposlenim.

Glavni motiv, da je to počela, je bilo prepričanje, da gre razvoj naprej z razvijanjem in prenašanjem znanj. Menila je, da če znanje deliš z drugimi, ga tudi dobivaš. Sogovornica meni, da je pomembno, da sodeluješ s zaposlenimi, da ceniš njihovo delo ter da jih sprašuješ za mnenje. V oddelku so imeli redne sestanke, na katerih so izmenjavali mnenja in izkušnje ter tako s skupnimi močmi prihajali do zanimivih rešitev. Pravi, da je bil ta način dela zelo učinkovit in koristen za oddelek.

Dejstvo, da so delali v timu, kjer je bilo zaposlenih šest ljudi, je bilo po mnenju sogovornice odločujoč dejavnik, ki je spodbujal prenos znanja med zaposlenimi. Pozitivno vzdušje v timu, dobri medsebojni odnosi ter medsebojna pomoč ustvarijo okolje, v katerem je deljenje znanja nekaj popolnoma samoumevnega. Sogovornica pravi, da se ni nikoli bala novih ljudi, kajti sama jim je posredovala svoja znanja in izkušnje, mladi pa so njej posredovali sveža znanja.

Glavni motivatorji, ki spodbudijo posameznika, da prenaša svoje znanje na zaposlene so: **denar**, ki ga je potrebno deliti zelo premišljeno, kajti lahko se pojavi ljubosumje in zavist znotraj skupine, kar daje nasprotno učinke; napredovanje, ki predstavlja priznanje za posameznikovo delo, hkrati pa vpliva na plačilo; **priznanje od zunaj** je tudi zelo pomembno, saj nadrejeni znotraj podjetja po mnenju sogovornice vidijo samo napake, zato je pohvala od zunaj veliko priznanje; **pohvala** ter **organizacijska struktura in kultura**, ki ustvarijo okolje, v katerih je lažje delovati.

Sogovornica je večino svojega znanja sproti zapisovala, saj tako zahtevajo ISO standardi, s čimer si je podjetje zajelo njeno znanje. Leto pred pokojem pa je sogovornica svoje zaposlene in svojega naslednika pustila, da so delovali bolj samostojno, sama pa jih je pri tem nadzorovala in jim dajala nasvete. Tega ni od nje nihče zahteval, vendar se je sama odločila, da bo tako storila, ker se ji je to zdelo v redu.

Bivši sodelavci so vedeli, da se lahko na sogovornico vedno obrnejo in to včasih tudi izkoristijo. Komunicirajo preko elektronske pošte, telefona ali pa izkoristijo povabilo na rojstnodnevno zabavo, da jo kaj vprašajo. Ponavadi jo sprašujejo za mnenje ali pa stvari, vezane na poslovne partnerje, ki so si jih pridobili v času njenega delovanja. Sogovornica pravi, da se nanjo največkrat obrnejo njeni podrejeni, njen naslednik pa raje podvaja delo kot da bi se obrnil nanjo. Pravi, da je temu tako zaradi konfliktna situacije iz preteklosti.

Glavni motiv, da je sogovornica želela pred pokojem na svoje zaposlene prenesti čim več znanja, je bila želja po mirnem pokoju. Imela je že izkušnjo, ko se je morala vračati v podjetje in dodatno zapisovati svoja znanja in jih prenašati na druge, zato ni želela, da bi se to ponovilo. Mirno uživanje v pokoju je bila njena največja motivacija.

### 3 GLAVNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA RAZVOJ

Intervjuji, ki sem jih opravila, so pokazali, da zaposleni v oddelku Razvoj prenašajo veliko svojega tacitnega znanja na sodelavce. Temu je tako predvsem zaradi timskega dela, kajti podjetje svojih zaposlenih posebno ne motivira, da bi prenašali svoja znanja. To predstavlja podjetju izziv, da se izboljša. V Tabeli 4 so predstavljene hipoteze, ki sem jih skozi raziskavo skušala potrditi, ter njihov status, ali je bila posamezna hipoteza potrjena ali ne oziroma do kolikšne mere. Na podlagi tega in s pomočjo analize odgovorov bom lahko podala predloge za izboljšavo.

Tabela 4: Postavljene hipoteze in njihov status

	HIPOTEZA	STATUS
<b>H1</b>	Organizacijska kultura in s tem vrednote, ki veljajo med zaposlenimi v oddelku Razvoj, omogočajo in podpirajo prenos tacitnega znanja med zaposlenimi.	Hipoteza JE potrjena.
<b>H2</b>	Zaposleni v oddelku Razvoj veliko svojega tacitnega znanja prenašajo na sodelavce prav zaradi timskega dela.	Hipoteza JE potrjena.
<b>H3</b>	Zaposleni v oddelku Razvoj veliko svojega tacitnega znanja dokumentirajo.	Hipoteza JE potrjena.
<b>H4</b>	Zaposleni bi veliko več svojega znanja prenašali na sodelavce, če bi jih podjetje motiviralo s plačilom.	Hipoteza JE DELNO potrjena. Zaposleni bi prenašali več svojega znanja, če bi jih denarno motivirali, vendar pa jih dobri medsebojni odnosi ter občutek, da si nekomu pomagal, motivirajo bolje kot pa samo plačilo.
<b>H5</b>	Podjetje pred odhodom zaposlenega iz podjetja opravi izhodni intervju, s katerim skuša zajeti posameznikovo znanje.	Hipoteza NI potrjena.

Vir: Lastna izdelava.

Glavne vrednote, ki veljajo znotraj oddelka Razvoj, so poštenost, delavnost, medsebojni odnosi, prijetno delovno okolje ter zanesljivost. V oddelku so se te vrednote oblikovale zato, ker je v njem zaposlenih pet ljudi in je zato zelo pomembno, da se med sabo razumejo. Prav zaradi vrednot, ki so se oblikovale znotraj oddelka, so zaposleni pripravljene prenašati svoja znanja na sodelavce. Ker ima organizacijska kultura velik vpliv na prenos znanja med zaposlenimi, podjetju svetujem, da poskuša oblikovati podobne vrednote tudi v večjih oddelkih, kjer ni timskega dela in kjer se te vrednote ne oblikujejo zlahka, zaradi manjše interakcije med ljudmi.

Znanje je v oddelku pomembna vrednota, vendar me je presenetilo dejstvo, da so vse sogovornice dejale, da njihovi nadrejeni znanja ne cenijo dovolj. Ker so znanja zaposlenih osnova za doseganje trajnih konkurenčnih prednosti podjetja, bi moralo podjetje delovati v smeri, da bi zaposleni občutili, da je njihovo znanje cenjeno. Menim, da bi bila že pohvala ob posebnih dosežkih dovolj, da bi zaposleni občutili, da podjetje ceni njihovo znanje in delo.

*» Znanje je zelo pomembna investicija in mi se tega zavedamo, vendar ga naši nadrejeni ne cenijo dovolj.« (Oseba B)*

V oddelku Razvoj se s socializacijo in eksternalizacijo prenaša ogromno znanja med zaposlenimi. Oseba A pravi, da je posameznikova dolžnost, da tisto, kar se je naučil, prenese na svoje zaposlene. Zaposleni dokumentirajo svoje znanje po službeni dolžnosti, saj so uvedli ISO standarde, ki zahtevajo, da se vsi postopki natančno zapišejo. K poročilu pa morajo zaposleni dodati tudi svoja mnenja in predloge. Ker zaposleni znanje dokumentirajo po službeni dolžnosti, nisem iskala zunanjih in notranjih motivatorjev, ki bi spodbudili eksternalizacijo. Z ISO standardi podjetje zajame mnogo znanja svojih zaposlenih, zato ocenjujem, da je podjetje sprejelo pravilno odločitev, ko je uvedlo ISO standarde. Tudi zaposleni so ocenili ISO standarde kot zelo uporabne in koristne, kajti natančna poročila omogočajo, da delo poteka nemoteno tudi, ko nekdo zbolí.

*»Podjetje bi bilo brez ISO standardov izgubljeno.« (oseba C)*

Zaposleni v oddelku tvorijo tim, ki omogoča interakcijo med zaposlenimi, le-ta pa je osnovni pogoj za socializacijo. Dobri medsebojni odnosi, ki se oblikujejo med zaposlenimi v timu, so ključni za prenos znanja na sodelavce. Zaupanje in prijateljski odnosi zaposlene spodbudijo, da si med sabo pomagajo. Sogovornica B pravi, da če se v delovnem okolju počutiš sproščeno, potem nimaš zadržkov pri izražanju svojega mnenja. Poleg sproščenega delovnega okolja pa je za prenos znanja pomembno tudi samozaupanje, kajti zaposleni svojega znanja ne bi prenašali naprej, če ne bi bili prepričani, da je to, kar vedo, pravilno. Tudi dejstvo, da delajo v skupnem prostoru in v majhnem timu, je tisto, ki naredi prenos znanja popolnoma samoumevnega. Zaposleni pravijo, da je v takem okolju nemogoče, da si med seboj ne bi pomagali. Podjetju svetujem, da z rednimi sestanki, na katerih bi se zaposleni pogovarjali o svojih izkušnjah in bi si izmenjavali svoja mnenja, ustvarijo interakcijo med zaposlenimi tudi v oddelkih, kjer je zaposlenih več ljudi.

*» Če nudiš pomoč sodelavcem, ko jo potrebujejo, boš tudi sam deležen pomoči, ko jo boš potreboval.« (oseba A)*

Zanimiva se mi je zdela izjava sogovornice A, ki pravi, da je posameznikova dolžnost, da na sodelavce prenaša pridobljena znanja. Svoja znanja prenaša na sodelavce brez razmišljanja in pomislekov, da tega ne bi storila, kar je z vidika podjetja zelo koristno. Zaposleni s takim prepričanjem so dodatna vrednost podjetja, zato podjetju svetujem, da naj bo pri izbiri novih zaposlenih pozorno tudi na osebna mnenja kandidatov, ki so povezana z deljenjem znanja.



Zaposleni, ki svojih znanj niso pripravljeni deliti, ne predstavljajo trajne konkurenčne prednosti podjetja.

*»Mislim, da je tvoja dolžnost, če si se ti česa naučil, da to preneseš na svojega sodelavca.«  
(Oseba A)*

Ugotovila sem, da se zaposleni, ko potrebujejo določena znanja, najprej obrnejo na sodelavce, kar predstavlja podjetju izziv, da spodbudi svoje zaposlene, da si med seboj delijo svoja znanja. Določena potrebna znanja pridobijo tudi v okviru dodatnih izobraževanj, ki jih organizira podjetje. Le-teh se zaposleni radi udeležujejo, zato podjetju svetujem, da tudi v bodoče organizira tovrstna izobraževanja.

*»Absolutno se najprej obrnem na svoje sodelavce, ki imajo izkušnje na tem področju in mi rade volje pomagajo.« (Oseba B)*

V Tabeli 5 sem opredelila notranje in zunanje motivatorje, ki po mnenju zaposlenih v oddelku Razvoj, vplivajo na socializacijo. Če podjetje želi spodbujati prenos znanja med zaposlenimi, mora začeti uporabljati notranje in zunanje motivatorje. Menim, da je podjetju v interesu, da si zaposleni med sabo v vseh oddelkih delijo svojo znanja. Podjetju predlagam, da preuči motivatorje in jih začne uporabljati.

*Tabela 5: Notranji in zunanji motivatorji, ki vplivajo na socializacijo v oddelku Razvoj*

	<b>SOCIALIZACIJA</b>
<b>NOTRANJI MOTIVATORJI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– samozaupanje</li> <li>– občutek, da vam zaupajo</li> <li>– odnosi z nadrejenimi</li> <li>– pomoč pri osebnih težavah</li> <li>– užitek</li> <li>– organizacijska kultura</li> </ul>
<b>ZUNANJI MOTIVATORJI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– napredovanje</li> <li>– priznanje za delo</li> <li>– povečana odgovornost</li> <li>– dobre delovne razmere</li> <li>– medsebojni odnosi</li> <li>– priznanje od zunaj</li> <li>– timsko delo</li> </ul>

*Vir: Lastna izdelava.*

Iz opravljenega intervjuja z bivšo zaposlenko sem ugotovila, da podjetje Kolpa d.d. ne opravlja izhodnih intervjujev z zaposlenimi, ki zapuščajo podjetje. Skleпам, da je temu tako zato, ker podjetje zaradi ISO standardov že sproti zajema znanje zaposlenih. Preden je intervjuvanka zapustila podjetje, je samoiniciativno svojim zaposlenim in svojemu nasledniku

omogočila, da so delovali bolj samostojno, sama pa jih je pri tem nadzorovala in jim dajala nasvete za boljše delo. Na svoje zaposlene je želela prenesti čim več znanja zato, ker si je želela mirnega pokoja.

*» Za to, da sem svojim zaposlenim posredovala večino svojega znanja, ni bila potrebna motivacija, saj sem se sama odločila, da bom to naredila, da bi lahko v miru odšla v pokoj.«  
(oseba C)*

## **SKLEP**

V času hitrih in pogostih nepredvidljivih političnih, tehnoloških in znanstvenih sprememb je za podjetja najpomembnejše, da imajo fleksibilne in sposobne ljudi, ki lahko s svojimi znanji te spremembe obvladajo. Procesi ustvarjanja, pridobivanja in prenašanja znanja tvorijo management znanja, ki daje vrednost znanju ter omogoča, da organizacija svoje spretnosti, izkušnje in znanje učinkovito ter dosledno uporabi. Temeljni vir konkurenčne prednosti podjetja v sodobnem gospodarstvu predstavlja znanje, ki ga je težko posnemati. Tacitno znanje pridobiva na pomenu prav zaradi dejstva, da ga je zelo težko formalizirati in posredovati drugim. Tacitno znanje je profesionalno znanje, ki si ga je posameznik pridobil z izkušnjami. Nahaja se v posameznikovih glavah, zato morajo podjetja z notranjimi in zunanjimi motivatorji motivirati zaposlene, da preko socializacije in eksternalizacije prenašajo znanje na sodelavce, kajti s tem se bo okrepilo organizacijsko znanje ter posledično tudi konkurenčna prednost podjetja.

O motivaciji zaposlenih za prenos tacitnega znanja je v teoriji zelo malo napisanega, zato sem notranje in zunanje motivatorje, ki vplivajo na socializacijo in eksternalizacijo, opredelila s pomočjo teorije s področja motivacije za delo. Vsak človek ima različne preference in potrebe, zato je zelo težko določiti, kateri so tisti motivatorji, ki bi vplivali na delovanje v želeni smeri pri večini zaposlenih.

Kljub temu, da se pomen tacitnega znanja povečuje ter da prenos tacitnega znanja med zaposlenimi predstavlja temeljni vir konkurenčne prednosti podjetja, na številnih internetnih podatkovnih bazah nisem zasledila raziskave, ki bi proučevala vpliv motivacije na prenos tacitnega znanja med zaposlenimi. Menim, da je temu tako zato, ker je zelo težko ugotoviti, kateri so tisti zunanji oziroma notranji motivatorji, ki bi motivirali zaposlene, da bi prenašali svoje znanje. Največji problem je v tem, da na vsakega posameznika različni motivatorji delujejo različno.

V okviru raziskave motivacija zaposlenih za prenos tacitnega znanja sem ugotavljala, kateri so tisti notranji in zunanji motivatorji, ki motivirajo zaposlene, da prenašajo svoje tacitno znanje. V splošnem bi povzela, da v oddelku Razvoj v podjetju Kolpa d.d. zaposleni veliko svojega tacitnega znanja prenašajo na sodelavce. Temu je tako predvsem zaradi timskega dela, ki omogoča interakcijo med zaposlenimi, le-ta pa je osnovni pogoj za prenos tacitnega znanja.

V okviru raziskave sem želela ugotoviti, ali je organizacijska kultura tista, ki vpliva na prenos znanja med zaposlenimi. Ugotovila sem, da so vrednote, ki veljajo v podjetju, zelo pomemben dejavnik, ki vpliva na prenos znanja med zaposlenimi. V oddelku Razvoj so temeljne vrednote poštenost, delavnost, dobri medsebojni odnosi, prijetno delovno okolje ter zanesljivost tiste, ki omogočajo, da zaposleni samoumevno prenašajo svoje znanje na sodelavce.

Preverjala sem tudi, ali je plačilo najboljši motivator, ki bi spodbudil prenos znanja med zaposlenimi, vendar sem ugotovila, da so dobri medsebojni odnosi, samozaupanje, napredovanje, priznanje za delo ter timsko delo najboljši motivatorji za prenos znanja med zaposlenimi.

Znanje se nahaja v posameznikovih glavah zato podjetja z odhodom zaposlenih izgubijo tudi njihova znanja. Želela sem preveriti, na kakšen način skuša podjetje Kolpa d.d. zajeti posameznikovo znanje pred odhodom iz podjetja. Ugotovila sem, da podjetje zaradi ISO standardov veliko posameznikovega znanja zajema že sproti ter da podjetje ne opravlja izhodnih intervjujev, s katerimi bi poskušalo še dodatno zajeti posameznikovo znanje.

V svoji diplomski nalogi sem se osredotočila na oddelek Razvoj, saj sem želela preveriti, kako se znanje prenaša znotraj timov, kjer je veliko medsebojnega komuniciranja, kar ustvari primerno okolje za prenos znanja. Za raziskavo sem uporabila kvalitativno raziskovalno metodo. Intervjuvala sem le dve zaposleni ter eno bivšo zaposlenko, kajti intervjuje sem izvajala v času dopustov, ko so bili drugi zaposleni odsotni. V bodoče bi bilo potrebno izvesti večje število intervjujev, da bi dobili bolj zanesljive rezultate.

V bodočih raziskavah bi lahko uporabila kvantitativne metode raziskovanja. Z uporabo kvantitativne metode raziskovanja bi odpravili problem subjektivnosti pri pridobivanju ter pri analizi rezultatov. Primarne podatke bi tako pridobili z anketo, v katero bi bilo zajeto večje število ljudi. V oddelku Razvoj ankete ni bilo smiselno izvajati, saj je tam zaposlenih le pet ljudi. Bilo bi zanimivo primerjati motivacijo zaposlenih za prenos tacitnega znanja med oddelkom Razvoj ter oddelkom Proizvodnja, saj so intervjuvanke nakazale, da bi dobili drugačne rezultate, če bi motivacijo zaposlenih za prenos tacitnega znanja preučevali v oddelku Proizvodnja. V nadaljnjih raziskavah bi bilo potrebno preveriti, kako se znanje prenaša znotraj velikih podjetij ter kako se znanje prenaša na različnih nivojih organizacijske hierarhije.

## LITERATURA IN VIRI

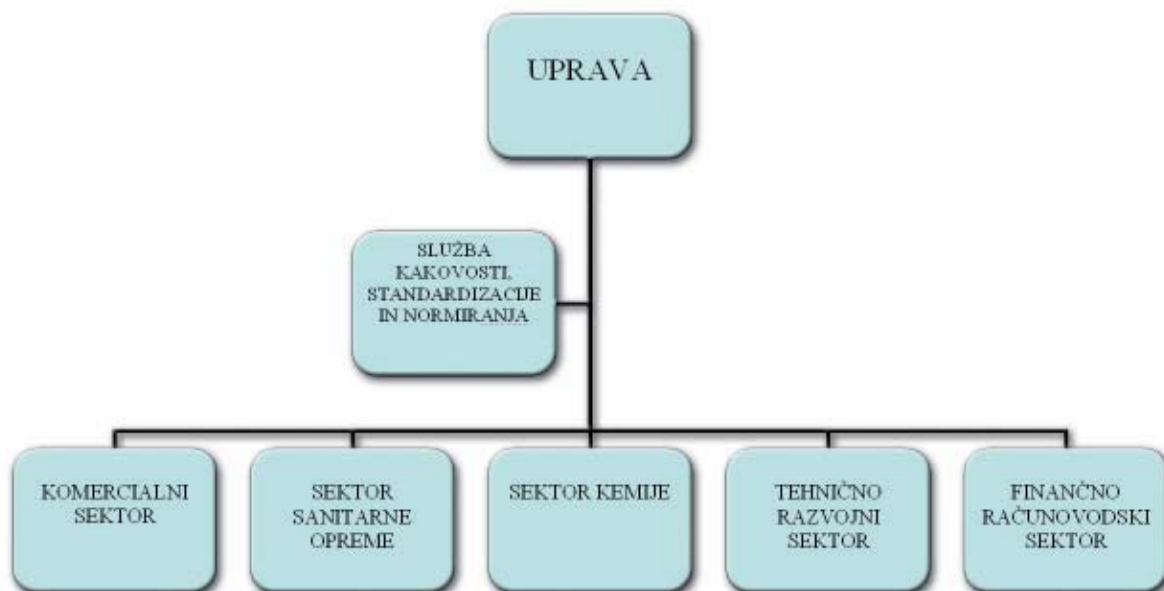
1. Analiza poslovanja v letu 2007 (2008, 20. april). *Interni časopis podjetja Kolpa d.d.*. Najdeno 20. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.kolpa.si/files/Casopis%20april%202008.pdf>.
2. Bornemann, M. et al. (2005). *Menedžment znanja. Del 3, Uspešna uporaba znanja – danes in v prihodnosti*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
3. Černelič, M. (2006). Procesi pridobivanja, uporabe, prenosa in hranjenja znanja v podjetju. V S. Možina & J. Kovač (ur.), *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju* (str. 71-93). Maribor: Založba Pivec.
4. Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Burlington (MA), Oxford (UK): Elsevier/Butterworth Heinemann.
5. Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston (Massachusetts): Harvard Business School Press.
6. Demarest, M. (1997). Understanding knowledge management. *Long Range Planning*, 30 (3), 374-384.
7. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Dimovski, V., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2007). *Organiziranje in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Eucker, T. R. (2007). Understanding the Impact of Tacit Knowledge Loss: Defining implicit knowledge and why explicit knowledge = information. *KM Review*, 10 (1), 10-13.
10. Faleskini, B. (2007, 20. december). Nova organizacija in sistematizacija delovnih mest v Kolpa, d.d. Metlika. *Interni časopis podjetja Kolpa d.d.*. Najdeno 20. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.kolpa.si/files/Casopis%20december%202007.pdf>.
11. Hoe, S. L. (2006). Tacit Knowledge, Nonaka and Takeuchi SECI Model and Informal Knowledge Processes. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 9 (4), 490-502.
12. Ivanko, Š. & Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
13. Jurman, B. (1981). *Človek in delo. Psihologija dela za vodstveni in vodilni kader*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
14. Kalthoff, O., Nonaka, I. & Nueno, P. (1997). *The Light and the Shadow: How Breakthrough Innovation is Shaping European Business*. Oxford: Capstone Publishing.
15. Konrad, E. (1996). Kariere strokovnjakov v inteligentnih organizacijah. *Marketing Magazin* (11), 8-9.
16. Kovač, B. (2000). Kakovost slovenskih managerjev kot intelektualni kapital slovenskega gospodarstva. *32. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji* (str. 29-54). Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
17. Krogh, Von G., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. New York: Oxford University Press.

18. *Kvalitativne raziskave [GfK Slovenija]*. Najdeno 3. avgusta 2008 na spletnem naslovu [http://www.gfk.si/3\\_1\\_kvalit\\_raz\\_b.php](http://www.gfk.si/3_1_kvalit_raz_b.php).
19. Lipičnik, B. (1994). Motivacija in motiviranje. V S. Možina (ur.), *Management* (str. 488-523). Radovljica: Didaktika.
20. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
21. Marra, M. (2004). The Contribution of Evaluation to Socialization and Externalization of Tacit Knowledge: The Case of the World Bank. *Evaluation*, 10 (3), 263-283.
22. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
23. Možina, S. (2002). Učecha se organizacija – učeči se management. V S. Možina (ur.) *Management: novo znanje za uspeh* (str. 12-45). Radovljica: Didaktika.
24. Nonaka, S. & Takeuchi, N. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
25. Osterloh, M. & Frey, B. S. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization Science*, 11 (5), 538-550.
26. Pučko, D. (1998). Poslovođenje znanja in vplivi na strateško poslovođenje ter analizo. *Organizacija* 31 (10), 557-565.
27. Sitar, A. S. (2006). Oblike in razsežnosti znanja v organizaciji. V S. Možina & J. Kovač (ur.), *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju* (str. 55-69). Maribor: Založba Pivec.
28. *Slovar slovenskega knjižnega jezika* (1995). Ljubljana: DZS.
29. Tavčar, M. I. (2005). *Skriti zaklad znanja: management ekspertnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
30. Vroom, V. H. (1990). *Manage people, not personnel: motivation and performance appraisal*. Boston: Harvard Business School Press.
31. Walliman N. (2006). *Social Research Methods*. London: Sage.
32. Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, London, New Delhi : Sage.
33. Zack, M. H. (1999). *Knowledge and Strategy*. Boston: Butterworth Heinemann.



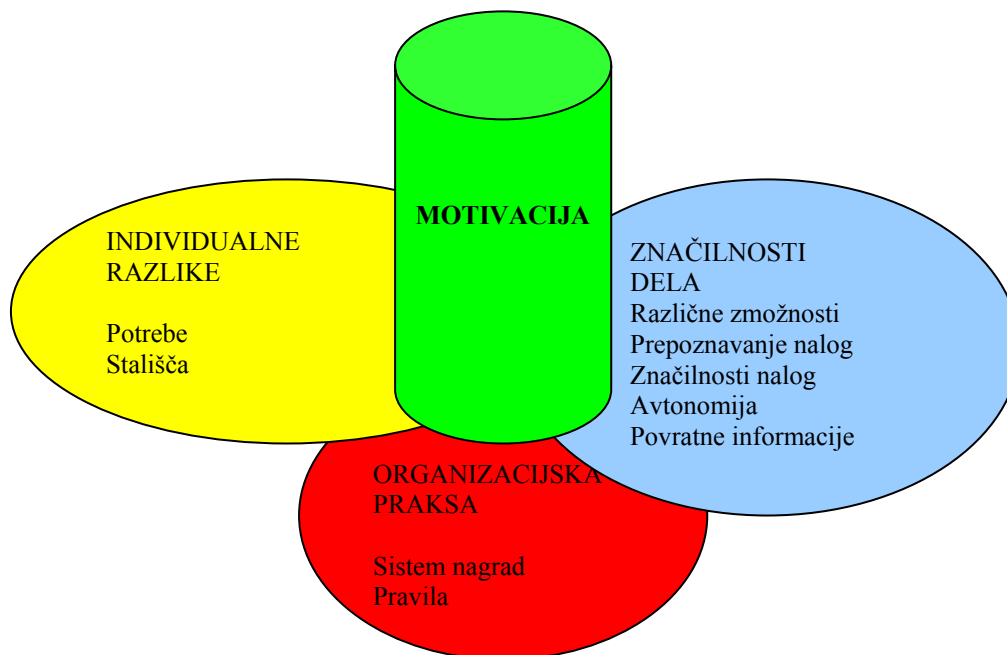
## PRILOGE

### PRILOGA 1: Organizacijska struktura podjetja Kolpa d.d.



*Vir: B. Faleskini, Nova organizacija in sistematizacija delovnih mest v Kolpa, d.d. Metlika, 2007, str. 4.*

## PRILOGA 2: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



*Vir: B. Lipičnik, Motivacija in motiviranje, 1994, str. 496.*



PRILOGA 3: Slovar angleških izrazov

Angleško	Slovensko
Acquisition	Pridobivanje
Application	Uporaba
Apprenticeships	Vajeništvo
Assess	Ocena
Available	Dostopen
Capture	Zajetje
Concept	Pojem
Contextualize	Povezati
Creation	Ustvarjanje
Experience	Izkušnja
Expert insight	Strokovni vpogled
Explicit Knowledge	Eksplisitno, izraženo znanje
Extrinsic motivation	Zunanja motivacija
Fluid mix	Tekoča mešanica
Framed	Uokvirjen
Hard to pin down	Težko izraziti
Indirectly	Indirektno, posredno
Intrinsic motivation	Notranja motivacija
Invention	Izum
Justified true belief	Utemeljeno pristno mnenje
Knowledge management	Management znanja
Knowledge sharing and dissemination	Prenos in razširitev znanja
Meaningful	Pomemben
Mental Model	Miselni vzorec
Monetary compensation	Finančna nagrada
Not easily visible and expressible	Težko vidno in izraženo
Reward system	Sistem nagrad
Sustainable competitive advantage	Trajna konkurenčna prednost
Tacit knowledge	Tacitno, tiho znanje
Value	Vrednota

#### PRILOGA 4: Praktični primer za razlago tacitnega znanja

Imamo dve kuharici. Prva oseba je mamica, ki kuha že 20 let, druga oseba pa je hči, ki ni še nikoli kuhala. Dogovorita se, da bosta po receptu, ki sta ga našli na internetu, spekli kruh. Kuharici se nato spravita k delu.

Recept je sledeči:

##### SESTAVINE

15 dag bele moke  
1 skuhan in stlačen krompir  
50 dag ajdove moke  
1 vrečica kvasa, stopljenega v mlačni vodi  
sol po okusu  
4 dl mlačne vode

##### POSTOPEK

Zmešaj obe vrsti moke in naredi luknjo v sredino. Prilij kvas, razstopljen v mlačni vodi. Zasuj z moko in počakaj, da vzhaja. Naredi testo in uporabi slano mlačno vodo. Testo naj počasi vzhaja. Če dodaš stlačen krompir, bo kruh sočnejši. Zgneti in oblikuj štruco. Posuj jo z moko in počakaj, da ponovno vzhaja. Nato jo speci v pečici.

## PRILOGA 5: Vprašalnik

1. Katere so temeljne vrednote vašega podjetja? Kaj je tisto, kar vi cenite? Se vam zdi, da je znanje vrednota? Če da, zakaj?
2. Se strinjate s trditvijo, da se med neformalnim pogovorom najlažje prenaša svoje znanje za delo v podjetju? Če da, zakaj je temu tako?
3. V katerih situacijah delite svoje znanje s sodelavci in na kakšen način?
4. Kaj mislite, da je tisto, kar spodbudi posameznika, da prenaša svoje znanje?
  - Je to prijateljski odnos?
  - Sproščenost?
  - Zaupanje?
5. Na kakšen način pridobivate nova znanja?
  - V okvirju seminarjev?
  - Od sodelavcev? Če da, na kakšen način? Opišite konkretno situacijo.
6. Ko potrebujete določena znanja, kdo vam jih ponudi? Se obrnete na sodelavce? Ali vam sodelavci pomagajo s svojim znanjem?
7. Glede na to, da delujete kot tim, me zanima, ali se med delom posvetujete o tem, kako opraviti kakšno nalogo? Ali kdaj pri delu opazujete svoje sodelavce in se iz tega česa naučite?
8. Menite, da bi težje prenašali svoja znanja, če ne bi delovali kot tim? Če da, zakaj?
9. Imate kakšne podatkovne baze/forume, ki vam ponujajo potrebna znanja? Če da, ali tudi sami nadgrajujete podatkovne baze tako, da posredujete svoja znanja in izkušnje?
10. Če kdo od sodelavcev potrebuje vaše znanje o določeni problemski situaciji, ga izrazite? Vam je lahko/težko jasno izraziti svoje znanje?
11. Kaj pridobite vi osebno s tem, ko delite svoje znanje z drugimi?
12. Kaj bi vas lahko motiviralo, da bi na zaposlene prenesli še več svojega znanja? Kaj vas ovira pri tem? Opišite konkretno situacijo.

## PRILOGA 6: Vprašalnik 2

1. Znanje je v posameznikovi glavi. S tem ko nekdo zapusti podjetje, odnese s sabo tudi svoje znanje. Se vam zdi, da je podjetje želelo zajeti vaše znanje preden ste zapustili podjetje? Če da, na kakšen način?
2. Ali ste sodelavcem zapisali kakšne postopke dela? So vas preden ste se upokojili spraševali, kako naj ravnajo v določenih situacijah, ki bi se jim lahko pripetile v prihodnosti?
3. Vas zaposleni kdaj pokličejo in prosijo za nasvet pri delu?
4. Kaj bi vas motiviralo, da bi svojim sodelavcem posredovali večino svojega znanja preden ste zapustili podjetje?

## **INTERVJU Z OSEBO A (kemijski tehnolog)**

### **Katere so temeljne vrednote vašega podjetja? Kaj je tisto, kar vi cenite?**

V oddelku cenimo poštenost, delavnost. Pomembni so nam medsebojni odnosi in da se imamo zelo lepo. Smo majhen oddelek in zato je zelo pomembno, da se razumemo. Ni nam problem, da si med sabo pomagamo pri delu. Danes jaz pomagam sodelavcu, jutri bo on pomagal meni. Pri nas je nekaj samoumevnega, da si med seboj pomagamo.

### **Se vam zdi, da je znanje vrednota? Če da, zakaj?**

Mi mislimo, da znanje je vrednota, vendar se mi zdi, da v podjetju našega znanja ne cenijo preveč. Znanje je tisto, ki te naredi uspešnega. V našem oddelku bi težko odkrili kaj novega, boljšega, če ne bi imeli določenih znanj.

### **Kaj ste pripravljeni storiti, da pridobite znanja?**

V našem podjetju organizirajo dodatna izobraževanja. Le-teh se z veseljem udeležujem. Menim, da je za službene potrebe dovolj, če se udeležujemo teh izobraževanj, saj nam ponudijo vsa znanja, ki jih potrebujemo pri delu.

### **Kaj mislite, da je tisto, kar spodbudi posameznika, da prenaša svoje znanje?**

Menim, da je naša dolžnost, da na zaposlene prenašamo svoja znanja. Pojavila se je težnja, da bi svoje znanje zadrževali, vendar sem jaz proti temu. Mislim, da je tvoja dolžnost, če si se ti česa naučil, da to preneseš na svojega sodelavca. Kajti ne vem, zakaj bi nekdo tratil svoj čas, da bi prišel do nekih spoznanj in znanj, ki jih ti že imaš, če mu lahko s tem, ko mu posreduješ kar veš, olajšaš delo. Verjamem, da je v drugih oddelkih drugače. Mi delujemo kot tim in se med sabo zelo dobro razumemo. Ker mi moji sodelavci vedno pomagajo, ko sama potrebujem njihovo pomoč, jim tudi jaz rade volje pomagam. To, da si zaupamo, je tudi eden izmed razlogov, da znanje med sabo delimo brez pomislekov. Pri nas ni ljubosumnja med sodelavci, kajti če je nekdo ljubosumen, potem se vpraša, zakaj bi jaz delil svoje znanje, naj sami pridejo do določenih spoznanj.

### **Ko potrebujete določena znanja, kdo vam jih ponudi? Se obrnete na sodelavce? Ali vam sodelavci pomagajo s svojim znanjem?**

Nekaj znanj pridobimo v okviru seminarjev, ki nam jih organizira podjetje. Največ znanja pa pridobim od sodelavcev. Ko dobimo določeno nalogo, gremo skozi navodila in potem skozi razna testiranja prihajamo do rešitev. V našem oddelku vse delamo kot tim, zato vse naloge, ki jih dobimo, rešujemo s skupnimi močmi. Torej se dopolnjujemo. Če pa nihče od sodelavcev nima teh znanj, pa poskusim zeleno znanje poiskati na internetu. Vendar se vsekakor najprej obrnem na sodelavce.

**Glede na to, da delujete kot tim, me zanima, ali se med delom posvetujete o tem, kako opraviti kakšno nalogo? Ali kdaj pri delu opazujete svoje sodelavce in se iz tega česa naučite?**

Pri nas je skoraj nemogoče, da se med delom ne bi posvetovali. Kot vidite, delamo v skupnem prostoru, kjer je dejansko nemogoče, da se ne bi pogovarjali med sabo. Ko opravljamo zelo pomembne naloge, se vsekakor pogovarjamo o samem delu in si svetujemo, kako izvesti določen postopek. Da bi se pa prav opazovali, to niti ni v navadi. Če recimo dobimo kakšnega novega sodelavca, potem ga vpeljemo v delo in ko začne delat, smo mu na voljo, da nam postavlja vprašanja, ki se mu porajajo pri delu, mi pa mu z razlagami poskušamo razjasniti stvari. Če človek opravlja določeno delo, potem je logično, da bo tudi spraševal. Nikoli nikogar ne pustimo, da bi delal sam, vedno smo na voljo za pomoč.

**Menite, da bi težje prenašali svoja znanja, če ne bi delovali v timu? Če da, zakaj?**

Sama sem delala še v dveh podjetjih in lahko rečem, da smo si povsod znanje med seboj prenašali. Nikjer nisem rabila spraševati oziroma prositi, da mi je kdo ponudil svoje znanje. Vseeno pa menim, da je v našem oddelku prav delovanje v timu zaslužno za to, da si znanje delimo tako samoumevno, ne predstavljam si, da bi me kdo od mojih sodelavk vprašala za mnenje ali pa za pomoč in da ji jaz ne bi odgovorila.

**Če vas kdo od sodelavcev prosi, da mu posredujete znanje o določeni problemski situaciji, ga izrazite? Vam ga je težko/lahko izraziti?**

Ko nekdo od zaposlenih potrebuje moje znanje, se lahko kadarkoli obrne name. Ko ima kdo določeno vprašanje, se obrne name in mu z veseljem odgovorim oziroma mu pokažem, kako se kaj naredi. To v našem oddelku sploh ni problem. Ker smo vse sodelavke v dobrih odnosih, lahko bi rekla v prijateljskih odnosih, jim na zastavljena vprašanja odgovorim čisto preprosto. Na področju kemije, se da vsako stvar opisati ali pa nazorno pokazati, tako da z izražanjem svojega znanja nimam težav.

**Kaj pridobite vi osebno s tem, ko delite svoje znanje z drugimi?**

Kot sem že prej povedala, menim, da je to moja dolžnost, zato to počnem brez razmišljanj in brez pomislekov, da tega ne bi storila.

**Kaj bi vas lahko motiviralo, da bi na zaposlene prenesli še več svojega znanja? Kaj vas pri tem ovira? Opišite konkretno situacijo.**

Zelo težko je odgovoriti na to vprašanje, kajti mi si že brez motivatorjev delimo znanja med sabo zato, ker si želimo pomagati in se počutimo dolžni to početi. Občutek pripadnosti skupini je verjetno tisti, ki te spodbudi, da sodelavcu s svojim znanjem pomagaš. Verjamem pa, da svojega znanja ne bi prenašala naprej, če ne bi bila prepričana, da je to kar vem, pravilno. Sedaj, če bi bilo plačilo boljše, kajti znano je, da imamo mi nižje plače kot drugi oddelki, bi bil bilo plačilo dober motivator, seveda, če ne bi delovali v timu. Znanje se plača, zato menimo, da bi bilo še boljše, če bi nam dodatno plačali za doseganje odličnih rezultatov, ki so kombinacija našega znanja in dela. Tudi napredovanje, ki s seboj prinese dodatno plačilo, je vsekakor dober motivator za to, da boljše delamo. Veliko bi nam pomenilo, če bi nas

Ljudje zunaj našega oddelka bolj spoštovali. Mi se med seboj spoštujemo, vendar nas ljudje zunaj našega oddelka ne spoštujejo dovolj. Dejstvo, da nam je nekdo zaupal določeno odgovorno nalogo, je prav tako zelo motivacijsko usmerjen, saj se potem potruji, da bi dosegal najboljše mogoče rezultate. Menim, da so zelo pomembni odnosi z nadrejenimi. Naša bivša direktorica nam je bila v veliko spodbudo, saj nam je znala prisluhniti tudi takrat, ko smo imeli osebne težave. Takrat smo imeli zelo dobre delovne razmere, saj je za sproščeno delo zelo pomembno, da se s svojim nadrejenim dobro razumeš, da nimaš strahu pred njim. Zelo pomembno je, da imaš nadrejenega, ki te razume, ti prisluhne, te spoštuje. Svoja znanja pa moramo na papir zapisovati po svoji službeni dolžnosti, saj nam to narekujejo ISO standardi. Včasih so recepture, metode izvajanja določenih postopkov prenašali preko človeka, danes pa moramo to po službeni dolžnosti zapisovati, tako da tukaj ni prostora za motivacijo.

## **INTERVJU Z OSEBO B (laborantka)**

### **Katere so temeljne vrednote vašega podjetja? Kaj je tisto, kar vi cenite?**

Medsebojni odnosi so zelo pomembni, kajti človek je lahko zelo produktiven samo v okolju, kjer se dobro počuti. In če se razumeš s sodelavci, je to vsekakor zelo pomembno. Prav tako je vrednota zanesljivost. Če se na nekoga lahko zanesesh, mu lahko tudi zaupaš in se obrneš nanj, ko imaš problem, s

### **Se vam zdi, da je znanje vrednota? Če da, zakaj?**

Znanje je zelo pomembna vrednota. Sama znanje zelo cenim, vendar žal moram reči, da naši nadrejeni, našega znanja ne cenijo dovolj. Menim, da je znanje zelo pomembna investicija. Sama sem pripravljena dosti svojega časa in denarja vložiti v to, da pridobim določena znanja. Znanje se mora dopolnjevati in nadgrajevati, saj se skoraj vsak dan zgodijo določeni premiki in je zelo pomembno, da jim slediš. Če imaš veliko znanja, si lahko na delovnem mestu zelo učinkovit in produktiven.

### **V katerih situacijah delite svoja znanja z drugimi?**

Vedno. Ko se nekdo od sodelavcev obrne name s kakšnim vprašanjem, mu vedno poskušam nanje odgovoriti.

### **Kaj mislite, da je tisto, kar spodbudi posameznika, da prenaša svoje znanje?**

Menim, da je najbolj pomembno, da si v svojem delovnem okolju sproščen, saj ti potem ni nerodno izražati svojega znanja. Prav tako se mi zdi pomembna lastna samozavest, da verjameš vase in zato lahko posreduješ svoja znanja tudi drugim. Poleg tega pa moraš imeti s sodelavci kolegialen odnos, tako da jim želiš olajšati določeno delo tako, da jim poveš svoje izkušnje oziroma svoje znanje, ki ga imaš o določeni nalogi. V našem podjetju, kjer delujemo kot tim, si vsi med sabo delimo znanje. Zato je tudi meni popolnoma samoumevno, da tudi jaz svoje znanje posredujem sodelavcem.

### **Na kakšen način pridobivate nova znanja?**

Nova znanja pridobivam na izobraževalnih seminarjih, katerih se udeležujem v okviru podjetja. Preko interneta in strokovnih časopisov spremljam novosti na kemijskem področju, tako da sem na tekočem, kaj se dogaja. Tudi sodelavci mi posredujejo veliko znanja, kajti v našem podjetju, vsake toliko časa, nekdo iz skupine odide v proizvodnjo, kjer mu posredujejo predloge za lažje in boljše opravljanje določenih postopkov.

### **Ko potrebujete določena znanja, kdo vam jih ponudi? Se obrnete na sodelavce? Ali vam sodelavci pomagajo s svojim znanjem?**

Absolutno se najprej obrnem na svoje sodelavce, ki imajo izkušnje na tem področju in mi rade volje pomagajo. Če pa je potrebno, si skušam odgovoriti na svoje vprašanje preko interneta, seveda pa posegam tudi po raznih časopisih, člankih ...

### **Glede na to, da delujete kot tim, me zanima, ali se med delom posvetujete o tem, kako opraviti kakšno nalogo? Ali kdaj pri delu opazujete svoje sodelavce in se iz tega česa naučite?**

Glede na okoliščine, v katerih delujemo, je posvetovanje znotraj tima skorajda neobhodno, kajti delamo v istem prostoru in ko se soočim s težavo ali če se mi pojavi kakšen dvom, se takoj obrnem na svoje sodelavce. Ko pridejo novi ljudje v naš oddelek, mu razložimo potek dela, vendar pa ga tehničnih stvari najlažje naučim tako, da mu kaj pokažemo, on pa nas pri tem gleda. Določene tehnike dela je lažje pokazati kot opisati.

### **Menite, da bi težje prenašali svoja znanja, če ne bi delovali v timu? Če da, zakaj?**

Da. Ko delaš v večji skupini ljudi, je težje navezati pristne odnose. Če je veliko ljudi, jih večino sploh ne poznaš, medtem ko se v našem oddelku vsi dobro poznamo. V večjih oddelkih se mi, zdi da je večja konkurenca in vsak dela kot posameznik in ne delujejo kot skupina. Menim, da bi dobili popolnoma drugačno sliko o prenosu znanja med zaposlenimi, če bi isti intervju naredili v oddelku proizvodnje, kjer je zaposlenih veliko več ljudi. Pri nas ni ljubosumja in boja za prevlado, saj želimo dosegati cilje kot skupina. Posameznik bi težko dosegel take dosežke kot jih dosega skupina.

### **Imate kakšne podatkovne baze/forume, ki vam ponujajo potrebna znanja?**

Ker smo uvedli ISO standarde in ker delujemo v tako majhni skupini, ni potrebe po tem, da bi imeli podatkovne baze. Vse postopke dokumentiramo in so na voljo zaposlenim, hkrati pa vse problemske situacije rešujemo takoj, ko se problem pojavi in si na ta način olajšamo delo.

### **Če vas kdo od sodelavcev prosi, da mu posredujete znanje o določeni problemski situaciji, ga izrazite? Vam ga je težko/lahko izraziti?**

Znanja mi ni težko izraziti, saj me ponavadi sprašujejo o stvari, ki jo zelo dobro poznam, prav tako pa jim lahko svoje znanje na zelo preprost način izrazim. Če lahko, rade volje nekemu povem to, kar vem, in mu s tem olajšam delo.



### **Kaj pridobite vi osebno s tem, ko delite svoja znanja z drugimi?**

Dejansko nisem nikoli razmišljala, kaj sama pridobim s tem. Veliko mi pomeni, da lahko pomagam prijateljici. To je tako, kot bi vas vprašala, zakaj vi pomagate svojim prijateljem. To počneš zato, ker se pri tem dobro počutiš. Ta občutek, da si nekemu pomagal in da si mu olajšal delo, je verjetno tisto, kar me žene, da prenašam svoja znanja na druge zaposlene.

### **Kaj bi vas lahko motiviralo, da bi na zaposlene prenesli še več svojega znanja? Kaj vas pri tem ovira? Opišite konkretno situacijo.**

To, da lahko nekemu pomagam, mi zelo veliko pomeni. Če jaz pomagam drugim, bodo tudi drugi meni pomagali, ko bom potrebovala njihovo pomoč. Pri nas je to redna praksa, da si med sabo pomagamo. V našem oddelku je zaposlenih pet ljudi. Vsi delamo v istem prostoru, tako da si je nemogoče predstavljati, da si ne bi vzajemno pomagali. Lahko bi rekla, da je užitek, ki ga dobim s tem, ko nekemu pomagam, tisto, kar me žene, da pomagam sodelavki. Plačilo bi me motiviralo, da bi še več svojega znanja prenašala na druge, če ne bi delala v timu, saj danes vsi nujno potrebujemo denar za preživetje in le-tega ni nikoli dovolj. Svojim sodelavkam pomagam ne glede na to, če sem za to plačana ali ne. Tudi dobre delovne razmere definitivno pripeljejo človeka do tega, da svoje znanje deli z drugimi.

### **INTERVJU C (bivša direktorica razvoja)**

#### **Prosila bi vas, da mi na kratko opredelite, katere so bile temeljne vrednote vašega podjetja.**

Vrednote se v času zelo spreminjajo. Včasih mi je bilo najpomembnejše, da sem imela zagotovljeno delovno mesto tako zase, kot tudi za svoje sodelavce. Pomembno je bilo, da smo imeli službo ter da smo sebi in svoji družini omogočili normalne pogoje za življenje. Sedaj menim, da je zelo pomembna vrednota v podjetju dejstvo, da si cenjen. Tudi to, da se v svojem delovnem okolju dobro počutiš, je postalo zelo pomembno. Kot direktorica oddelka Razvoj si nisem želela, da bi se me moji zaposleni bali, pravzaprav me je bilo strah dejstva, da bi se me kdo od mojih zaposlenih bal. Zaupanje in prijateljski odnosi so bili v našem oddelku zelo pomembne vrednote. Sama sem veliko časa preživela s svojimi sodelavkami. Želela sem, da imamo odlične medsebojne odnose, ker menim, da je to zelo pomembna vrednota vsakega kolektiva.

#### **Menite, da je znanje vrednota? Če da, koliko časa, denarja ste bili pripravljeni vložiti v izobraževanje?**

Znanje je vsekakor vrednota. Mi smo se tega v našem oddelku zelo dobro zavedali, vendar naši nadrejeni tega niso tako zelo cenili. Podjetje organizira dodatna izobraževanja za svoje zaposlene, le-teh smo se vedno udeleževali. Osebno zelo veliko vlagam v to, da se dodatno izobražujem. Veliko berem ter se udeležujem številnih seminarjev na vse mogoče teme, tudi sedaj, ko sem v pokoju. Veliko stvari me zanima in jih tudi skušam izvedeti tako, da berem knjige, se udeležujem raznih tečajev, se pogovarjam s prijatelji ...

**Ste vi prenašali svoje znanje na zaposlene? Opišite konkretno situacijo. Kaj vas je pri tem motiviralo?**

Naše podjetje je leta 1995 sprejelo ISO standard, ki zahteva, da se vsak postopek, ki ga opravimo, natančno zapiše. Poleg natančnega opisa postopka, smo morali napisati tudi svoje mnenje, predloge za izboljšavo ... Tako, da smo mi po službeni dolžnosti morali zapisovati svoja znanja. To pa zato, da bi lahko v primeru, ko nekdo zboli, delo normalno potekalo naprej. Z ISO standardi je vse delo v podjetju evidentirano in brez tega bi bili zgubljeni. Tako da smo ogromno svojega znanja prenesli na papir že zato, ker smo morali.

Poleg tega, je v našem podjetju vsak, ki je na novo prišel v podjetje, dobil svojega mentorja. Mentor je novemu sodelavcu predstavil delo in mu pomagal, da se vpeljal v delo. Poleg tega smo organizirali predavanja za nove zaposlene, kjer smo jim skušali predstaviti vse materiale, s katerimi delamo, tako da so bili vsi seznanjeni s čim se pri nas dela. Sama sem prav tako predavala in sem hodila po podjetju ter slikala vse materiale, tako da so novi zaposleni lahko vedeli, kaj se skriva v določeni embalaži. Želela sem jim predstaviti s čim bodo delali, pri tem sem jim skušala skozi različne anekdote približati samo delo. To sem delala zato, ker sem mnenja, da gre razvoj naprej z razvijanjem in s prenašanjem znanj. Vedno sem govorila, da če znanje deliš z drugimi, potem tudi dobivaš znanja od drugih. Problem se pojavi, če prevlada ljubosumje med zaposlenimi in si vsak želi lastiti zasluge. Ko nekdo konstantno govori, to sem jaz naredil, za to sem jaz zaslužen, to ni v redu. Sama sem vedno govorila, da je za vse dosežke, ki smo jih z oddelkom Razvoj dosegli, odgovoren in zaslužen moj tim. Nikoli nisem samo sebi prepisovala vseh zaslug, kajti vse postopke smo odkrili, izboljšali s sodelovanjem. Vedno sem se pogovarjala z vsemi zaposlenimi in sem jih povprašala za mnenje, kako bi lahko kakšno stvar izvedli bolje, hitreje in smo potem prišli do skupnih rešitev.

Ko sem bila direktorica, smo izvajali redne sestanke, kjer smo se zbrali vsi zaposleni. Na teh sestankih smo izmenjavali svoja mnenja, vsak je povedal svoje izkušnje. S skupnimi močmi smo prišli do zelo zanimivih idej za reševanje problemov. To izvajanje sestankov je bilo zelo učinkovito in koristno za naš oddelek.

**Glede na to, da oddelek Razvoj deluje kot tim, me zanima, ali ste se med delom posvetovali o tem, kako opraviti določeno nalogo?**

Naš oddelek, ki je takrat štel 6 zaposlenih, je bil zelo uspešen pri izmenjavi znanja, saj smo delovali kot zelo usklajen tim. Pri nas je bilo samoumevno, da si med sabo pomagamo. To pa zato, ker smo se kot tim zelo dobro razumeli. Če je vzdušje v timu pozitivno, potem skupina dobro deluje in je medsebojna pomoč popolnoma samoumevna. Tisti, ki znanje deli, dobi nazaj nova znanja. Nikoli se nisem bala novih, mladih ljudi. Vedela sem, da jim lahko jaz ponudim svoja znanja in svoje izkušnje, oni pa lahko meni dajo svoja sveža znanja.

**Kaj bi rekli, kaj je tisto, kar spodbudi zaposlene, da prenašajo svoje znanje?**

Denar je zelo dober motivator. Sama sem želela svoje zaposlene, ki so bili zelo delovni in uspešni, nagraditi, vendar sem imela negativno izkušnjo s tem, ko sem eni zaposlenki dala stimulacijo. Ker se stimulacija izplačuje iz mase denarja, ki se razporedi na vse zaposlene, so zaradi stimulacije druge zaposlene dobile nekaj manj denarja. Moram povedati, da so bile užaljene in se nekaj časa z mano niso pogovarjale, saj so to jemale zelo osebno, tako da sem

se odločila, da stimulacije več ne bom dajala oziroma bom pri tem zelo previdna. Pojavi se zavist med zaposlenimi, če je nekdo nagrajen in to za delo ni ravno najboljše. Napredovanje je tudi zelo dober motivator, saj je to veliko priznanje za posameznikovo delo, hkrati pa vpliva tudi na boljše plačilo. Priznanje od zunaj je zelo pomembno za zaposlenega. Najbolj sem bila vesela, ko mi je kdo izven našega podjetja čestital za dosežke. To je bila velika čast. V podjetju te vedno preganjajo in ti govorijo, kaj je narobe ter kaj bi lahko naredil bolje, redkokdaj se zgodi, da te nekdo pohvali. Sama sem delo svojih podrejenih vedno pohvalila. Prav tako sem jim prisluhnila, če je imela katera osebne težave, kajti človek zelo težko pusti osebne težave doma. Jaz sem jim vedno prisluhnila, poskušala pomagati in dati nasvet.

Menim, da organizacijska struktura in kultura zelo vplivata na prenos znanja med zaposlenimi. Naš oddelek je ločen od drugih in imeli smo mir, v katerem smo lahko produktivno delovali. Vedno smo se bali, da bi nas pridružili proizvodnji, kajti potem bi 80% svojega časa vložili v proizvodnjo in samo 20% bi posvetili razvoju. Tukaj na tej lokaciji, ko smo bili ločeni od proizvodnje, pa smo lahko v mirnem in prijateljskem vzdušju veliko več časa vložili v razvoj. Ker smo majhen tim, se je pri nas znanje prenašalo na druge, brez tega, da nam je to kdo rekel. To smo počeli, ker smo si želeli pomagati. V proizvodnji, kjer je zaposlenih več ljudi, menim, da bi bilo to drugače.

**Znanje je v posameznikovi glavi. S tem ko nekdo zapusti podjetje, odnese s sabo tudi svoje znanje. Se vam zdi, da je podjetje želelo zajeti vaše znanje preden ste zapustili podjetje? Če da, na kakšen način?**

Kot sem že povedala, se morajo v našem podjetju po uvedbi ISO standardov, vsi postopki, recepture, metode izhodne, vhodne kontrole zapisovati. Tako, da sem že med delom svoje znanje prenašala na papir, ker je bila to moja službena dolžnost. Sem pa letno dni, preden sem se upokojila, pustila sodelavce in človeka, ki je potem zasedel moje mesto, da bolj samostojno opravlja svoje delo, sama pa sem jim pri tem opazovala in jim potem svetovala, kako bi lahko kaj drugače naredili. Nihče pa me pred odhodom ni posebno opozoril na to, da naj to počnem. To sem počela zato, ker se mi je zdelo, da bo tako v redu. Prav tako pa so mi to svetovali prijatelji, ki so se že upokojili. Ko sem zapuščala podjetje, so moji zaposleni vedeli, da se name lahko obrnejo.

**Vas bivši sodelavci kdaj pokličejo in prosijo za nasvet pri delu?**

Če katera od mojih bivših »podrejenih« praznuje rojstni dan, me pokličejo na praznovanje in takrat izkoristijo priložnost, da me še kaj vprašajo. Tudi po elektronski pošti in telefonu me kontaktirajo in me povprašajo za nasvet. Vendar me za nasvet prosijo predvsem moje bivše podrejene. Človek, ki je zasedel mojo pozicijo, pa raje ponovno izvaja določena dela, kot da bi mene vprašal za nasvet. Verjetno je temu tako, zaradi konfliktna situacije iz preteklosti in ker se mu zdi, da lahko vse stori sam.

Menim, da so ljudje, ki imajo visoke ambicije in ki se zavedajo svojih šibkih točk strah, da delijo znanje z drugimi, saj se bojijo, da bi kdo zasedel njihovo mesto. Strah pred izgubo položaja in ljubosumje sta največkrat razlog, da zaposleni ne prenašajo svojega znanja naprej.

**Katera pa so tista znanja, ki jih potrebujejo zaposleni, ko se obračajo na vas?**

Vprašajo me vprašanja v smislu: ali naj zamenjamo aditiv, ali je v preteklosti kakšen aditiv bil boljši, uporabnejši, ali pa vprašanja vezana na poslovne partnerje, če česa nisem natančno zapisala in me potem vprašajo, kaj naj storijo s kakšnim partnerjem in tako.

**Kaj bi vas motiviralo, da bi, preden ste zapustili podjetje, svojim sodelavcem posredovali večino svojega znanja?**

Ni bila potrebna motivacija, saj sem se sama odločila, da bom to naredila, da bi lahko odšla v miru v pokoj. Imela sem že izkušnjo, ko sem se morala vračati na staro delovno mesto, da bi ljudem pomagala pri delu in da bi jim zapisovala postopke. Nisem želela, da bi se to ponovilo, zato sem vse stvari sproti dokumentirala. Mirno uživanje v pokoju je bila moja največja motivacija.