

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

VPLIV VREDNOT NA PROCES PRENOSA ZNANJA V PODJETJU: ŠTUDIJA
PRIMERA

Ljubljana, avgust 2009

ŽIVA PROŠEK

IZJAVA

Študentka ŽIVA PROŠEK izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. VLADA DIMOVSKEGA, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 14.8.2009

Podpis: _____

KAZALO

Uvod.....	1
1. Znanje.....	2
1.1. Opredelitev znanja.....	2
1.2. Primerjava znanja s podatki in informacijami.....	3
1.3. Vrste znanj.....	4
1.4. Učenje in znanje.....	5
2. Prenos znanj v podjetju.....	6
2.1. Opredelitev prenosa znanja.....	6
2.2. Viri znanja.....	7
2.3. Ovire za prenos znanja.....	8
2.4. Mehanizmi prenosa znanja.....	9
2.5. Management znanja.....	10
3. Vrednote.....	11
3.1. Opredelitev vrednot.....	11
3.2. Slabosti določanja vrednot.....	12
3.3. Organizacijska kultura.....	13
3.4. Vpliv vrednot na proces prenosa znanja.....	13
4. Študija primera: Vpliv vrednot na proces prenosa znanja v podjetju X.....	14
4.1. Predstavitev podjetja X.....	14
4.2. Vrednote v podjetju X.....	15
4.3. Prenos znanja v podjetju X.....	17
4.4. Ugotovitve in predlogi.....	17
Sklep.....	20
Literatura in viri.....	22

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Štiristopenjski model (podatek, informacija, znanje in modrost)</i>	4
<i>Slika 2: Prikaz eksplicitnega, implicitnega in tacitnega znanja</i>	5
<i>Slika 3: Proces prenosa znanja</i>	7
<i>Slika 4: Dejavniki managementa znanja</i>	11

Uvod

Investicija v znanje prinaša največje obresti.

Benjamin Franklin

Skozi zgodovino lahko spremljamo napredek družbe. Vendar pa sodobna ekonomija ne more več graditi samo na klasičnih proizvodnih dejavnikih kot so delo, zemlja in kapital. Temeljni konkurenčne prednosti so v današnjem času informacije in znanje. Prav znanje je tisti dejavnik, ki organizaciji na trgu še lahko zagotovi uspeh. Zaradi sodobne tehnologije pa so tudi viri znanja vse lažje dostopni posameznikom in organizacijam.

V diplomskem delu bom predstavila kako vrednote vplivajo na proces prenosa znanja v podjetju. Namen diplomskega dela je torej proučiti teoretična izhodišča o znanju v organizacijah in v podjetjih, ter vedno večjem pomenu tako imenovanih mehkih dejavnikov kamor spadajo tudi vrednote v podjetju. Cilj diplomskega dela je prikazati pomembnost internega znanja v podjetju in prenosa tega znanja znotraj podjetja. Vse to bom poleg teoretičnih osnov predstavila tudi na študijskem primeru prakse podjetja X. V diplomskem delu želim predvsem prikazati, da v podjetju ni dovolj le, da neko znanje obstaja, temveč da z mehкими dejavniki spodbujajo prenose znanj in na osnovi tega spodbujajo ustvarjanje novih znanj.

Izbrana metodologija zajema pregled obstoječe tuje in slovenske literature in člankov, ki jih bom uporabila za predstavitev teorije s področja prenosa znanj in s področja vrednot v podjetju. Uporabila bom tudi notranjo dokumentacijo podjetja X in opravila pogovore s predstavniki organizacijske enote Področja človeških virov v podjetju X. Raziskovalna podlaga diplomski nalogi pa je moja aktivna udeležba in sodelovanje v projektu ugotavljanja vrednot v podjetju X.

Diplomsko delo je sestavljeno iz štirih vsebinskih poglavij. V prvem delu predstavljam teoretične osnove o znanju, pojem znanje povezujem s podatki in informacijami, ter predstavljam delitev znanja, pa tudi pojem učenje. Drugi del je namenjen predstavitvi prenosa znanj v podjetju. Pojem najprej opredeljujem ter predstavljam vire znanja. V tem delu predstavljam tudi ovire za prenos znanja in prikazujem nekaj mehanizmov prenosa znanja. Pomembno pa se mi zdi tudi, da predstavim koncept managementa znanja. Tretji vsebinski sklop je sestavljen iz podrobnejše predstavitve vrednot, vrednot v podjetju in povezave med vrednotami in kulturo v podjetju. Tu predstavljam tudi nekaj kritik vrednot v podjetju. V tretjem delu pa povezujem tudi vrednote in delitev znanja, predstavljam teoretične osnove vpliva vrednot na delitev znanja v podjetju. V četrtem delu predstavljam praktični primer podjetja X, vrednote in delitev znanja v podjetju X. Tu predstavljam tudi ugotovitve o stanju v podjetju X in podajam nekaj predlogov. V zadnjem, sklepnem delu pa povzemam glavne ugotovitve diplomskega dela.

Podjetje X na katerem praktično prikažem vpliv vrednot na prenos znanja znotraj podjetja ni izmišljeno podjetje. Zaradi zaupnosti podatkov sem pravo ime podjetja zamenjala s poimenovanjem X. O podjetju pa pišem tudi iz lastnih izkušenj, saj sem tam več kot eno leto nabirala izkušnje kot študentka na področju človeških virov. Aktivno sem sodelovala sem pri projektu izbire vrednot. Ob delu pa sem seveda pridobila tudi veliko praktičnega znanja.

1. Znanje

1.1. Opredelitev znanja

V literaturi najdemo mnogo definicij pojma znanje, ki jih navajajo različni avtorji. Za popolno razumevanje pojma znanje, pa je smiselno, da predstavim nekaj najbolj znanih definicij tujih in domačih avtorjev.

- Znanje je zagovarjanje utemeljenega pristnega mnenja in dinamičen človeški proces identificiranja osebnih prepričanj k resnici (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 58).
- 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 (Davenport & Prusak, 2000, str. 5).
- Znanje je nekaj v kar verjamemo in ima vrednost zaradi tega, ker smo informacije povezali s izkušnjami, učenjem in povzemanjem (Zack, 1999, str. 45).
- Znanje je del človekovih zmožnosti in omogoča reševanje znanih problemov, to je takšnih, ki jih je že videl in rešil (Lipičnik, 1998, str. 27).
- Znanje je celota tistega, kar smo zaznali, odkrili ali pa se naučili (Pučko, 1998, str. 560).
- Znanje pomeni zaključke, ki jih napravimo iz informacij v povezavi z drugimi informacijami, in ugotovitve primerjamo z že znanim (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007, str. 87).
- Znanje je celota podatkov, ki si jih kdo vtisne v zavest z učenjem, študijem (SSKJ, 1995, str.1679).
- Znanje je celota izkustev, vrednot, smiselnih informacij, ki jih preko spoznavnega procesa razporejamo v miselne vzorce in uporabne rešitve, da bi zadovoljili naše interese in dosegli zastavljene cilje (Kovač, 2000, str. 35).

Znana je trditev, da je znanje največja konkurenčna prednost podjetja. K tej trditvi lahko postavim tudi trditev, da so največje bogastvo v podjetju njegovi zaposleni. Iz zgornjih navedb lahko sklepamo, da mora obstajati povezava med zaposleni in znanjem. V eni od zgornjih definicij so za to povezavo uporabljeni izrazi kot »dinamičen človeški proces«. Bolj enostavno bi lahko povedali, da znanja ni brez ljudi. Ljudje smo torej uporabniki, nosilci, ustvarjalci, zapisovalci znanja, znanje širimo, ga spreminjamo, pozabljamo.

V zgornjih definicijah znanja pa lahko najdemo še več stičnih točk. Poleg tega, da je znanje povezano s ljudmi, je pridobivanje znanja proces, za katerega je največkrat uporabljen izraz učenje. V zgornjih definicijah znanja pa so izpostavljene tako informacije kot podatki, ki služijo kot osnova za znanje. Pomembno pa je tudi, da znanje narekuje nek nadaljnji proces, kar pomeni, da s pridobljenim znanjem nekaj ustvarimo, ga praktično uporabimo.

1.2. Primerjava znanja s podatki in informacijami

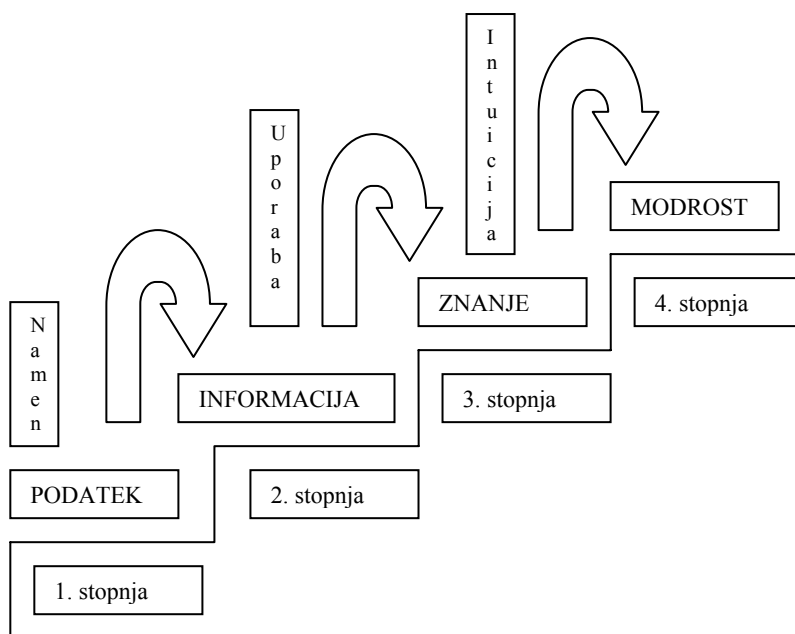
Znanje niso ne podatki in ne informacije, pa čeprav je povezava med temi pojmi zelo močna. Uspeh ali propad organizacij je odvisen od razumevanja kaj potrebuješ, ali podatke, ali informacije, ali znanje, kaj od tega imaš in kaj lahko narediš s znanjem, informacijo in podatki, ter kako preideš iz enega v drugo (Davenport & Prusak, 2000, str.1).

Podatki so množica različnih diskretnih dejstev o dogodkih (Davenport & Prusak, 2000, str. 2). Če pogledamo na podatke z vidika organizacije, bi jih najlažje opredelili kot strukturirani zapisi o transakcijah. Druga definicija pa pravi, da je podatek »dejstvo, signal, ki sam po sebi nima pomena. Pomen se ustvari, ko ga smiselno povežemo z drugimi dogodki in podatki in tako dobimo informacijo« (Edvardsson, 2005, str. 127).

Podatki nas torej pripeljejo do opredelitve informacije. Davenport in Prusak (2000, str. 3) pravita, da so informacije kot sporočilo, ki ima poročevalca in prejemnika informacije. Prav te prejete informacije naj bi spremenile percepcijo prejemnika, torej imajo vpliv na prejemnikovo vedenje in presojo. Peter Drucker je informacije definiral kot podatke, ki smo jim dodali namen in smisel. Še ena definicija pa pravi, da so informacije podatki, ki so bili organizirani, analizirani in interpretirani z računalnikom ali pa je to naredil človek (Duffy 2000, str.10).

Kot vidimo v shemi štiristopenjskega modela (Slika 1) so prehodi med podatki, informacijo, znanjem in modrostjo dokaj dobro določeni. Da lahko podatek postane informacija, mora imeti nek namen in mora biti relevanten. Da informacija preide v znanje mora imeti dodano interpretacijo, analizo, okolje oziroma mora biti uporabljena. V štiristopenjskem modelu pa se srečamo tudi s pojmom modrost. Znanje naj bi nastala modrost ko mu dodamo intuicijo. Zaradi poenostavitve mnogi avtorji pojem modrost prištevajo k znanju, saj je ločnico včasih težko postaviti.

Slika 1: Štiristopenjski model (podatek, informacija, znanje in modrost)



Vir: Davenport & Prusak, Working Knowledge: how organizations manage what they know, 2000.

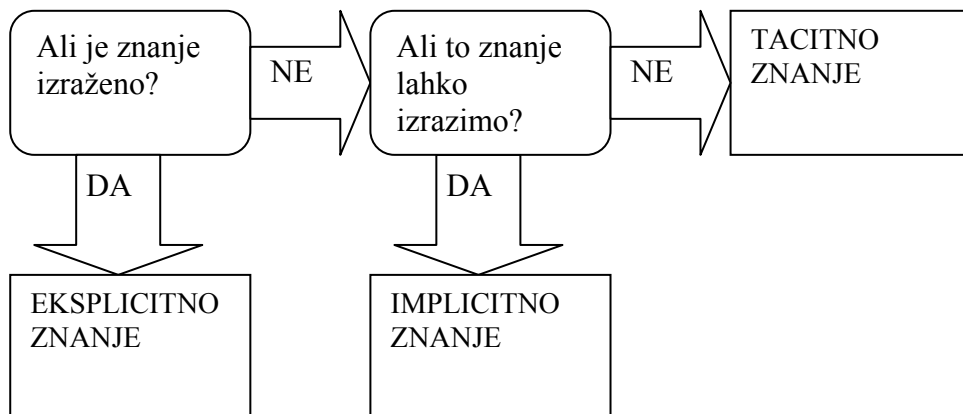
1.3. Vrste znanj

Znanja lahko delimo na več načinov. Prvi način, ki ga bom predstavila, je delitev na komercialno in nekomercialno. Komercialno znanje 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 (Demarest, 1997, str. 377).

Poznamo tudi delitev na eksplicitno in implicitno znanje. Njihovo razumevanje in ločevanje je potrebno, saj se nekatere vrste znanj lažje in hitreje prenašajo. Eksplicitno znanje je formalno znanje, ki je sistematizirano in shranjeno v obliki podatkov in informacij v podatkovnih bazah podjetja (Bernik et al., 2002, str.473). Eksplicitno znanje se enostavno prenaša v obliki podatkov in informacij, saj se največkrat nahaja v takšni obliki (Hildreth, Kimble, 2002, str.3).

Implicitno znanje ali tiho znanje pa je težje definirati, zapisati ali kakorkoli drugače opisati. Tiho znanje lahko vključuje razumevanje, intuicijo ali predvidevanja. Vendar se tudi tiho znanje v določeni meri lahko prenaša na sodelavce. Prenajanje tihega znanja poteka z druženjem z drugimi ljudmi, torej s socialnimi stiki. Mojster z večletnimi izkušnjami ne more povedati ali zapisati, kar se je naučil v letih dela, lahko pa tega nauči svojega učenca skozi vajeništvo. Tako učenec razvije svoje lastno tiho znanje (Hildreth, Kimble, 2002, str.4).

Slika 2: Prikaz eksplicitnega, implicitnega in tacitnega znanja



Vir: Salah Eldin A. H., Competitive Advantage Via A Culture Of Knowledge Management: Transferring Tacit Knowledge Into Explicit, 2008.

Tacitno znanje je del implicitnega znanja, ki ga ne moremo izraziti. Nonaka in Takeuchi (1995, str. 8) pravita, da je tacitno znanje nekaj, kar je težko vidno in se težko izrazi. Tacitno znanje je globoko ukoreninjeno v posamezniku, v njegovih dejanjih, izkušnjah, idealih, čustvih in vrednotah. Glavna lastnost tacitnega znanja je, da ga je zaradi tega, ker ga je težje izraziti tudi težje prenesti na druge.

Odgovor na vprašanje, zakaj se povečuje pomen tacitnega znanja, je preprost. Dostopnost eksplicitnega znanja je lahka in podjetjem ne prinaša več velike konkurenčne prednosti. Tacitno znanje pa je skrito, torej predstavlja velik potencial za povečanje konkurenčne prednosti. Podjetja prav tako lahko to znanje hitro izgubijo, saj jih lahko sodelavci, ki so nosilci tacitnega znanja hitro zapustijo in to znanje prenesejo h konkurenci. Podjetja se torej čedalje bolj zavedajo pomembnosti zadrževanja ključnih kadrov in komunikacije, kot glavnega orodja prenosa tacitnega znanja.

1.4. Učenje in znanje

S pojmom prenosa znanja je močno povezan tudi pojem učenje, zato sem za bolj jasno sliko navedla nekaj opredelitev omenjenega pojma. Učenje je spreminjanje dejavnosti pod vplivom izkušenj z razmeroma trajnim učinkom. Ne zajema le šolskega učenja in poklicnega usposabljanja, temveč tudi nastajanje čustev, pridobivanje interesov in stališč, oblikovanje zaznav, celo duševnih motenj (Pograjc Debevec et al., 2003, str. 546).

Lipičnik (2006, str.31) na podlagi Buzanove teorije definira učenje kot »proces vzpostavljanja asociativnih zvez, ki vplivajo na spreminjanje dejavnosti z razmeroma trajnim učinkom

spremenjenega vedenja«. Krajša pa je definicija Možine (2002, str. 17), ki pravi, da je učenje »vsaka dejavnost, ki privede do spreminjanja vedenja posameznika pod vplivom okolja«.

Vse te navedbe so predstavile definicijo učenja na ravni posameznika. Poznamo pa tudi drugo raven, to je učenje na ravni združbe oziroma povezanih posameznikov. Rozman (2007, str.11) pravi, da je učenje »proces pridobivanja, uporabe in dopolnjevanja znanja (spomina) podjetja«.

Če povzamem je povezava med znanjem in učenjem sledeča: učenje je pridobivanje znanja. Znanje je torej predpogoj učenju in prav sposobnost učenja in osvajanja znanja je ključni faktor širjenja in razvoja znanja. Znanje se ne bi razvijalo brez učenja in s tem, ko posameznik naučenemu znanju doda svojo individualno noto, ustvarja novo znanje.

2. Prenos znanj v podjetju

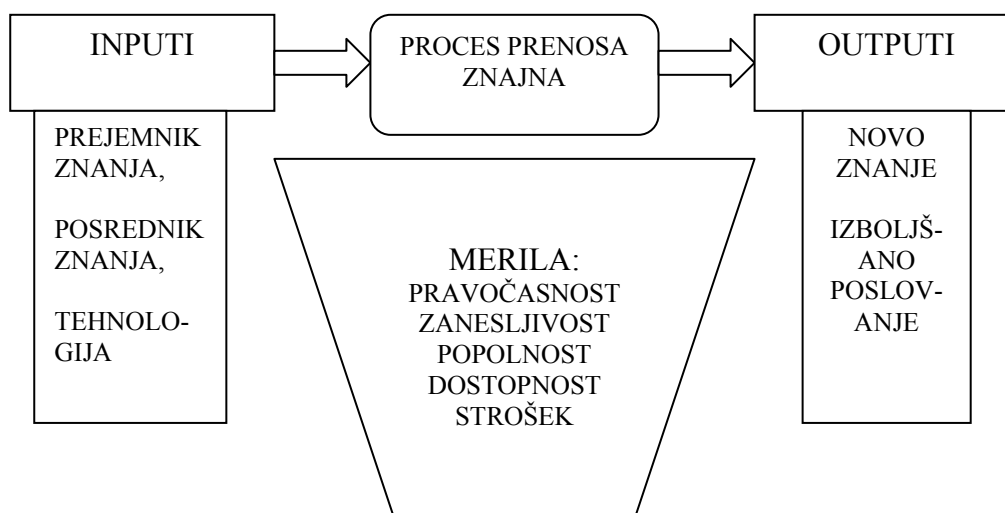
2.1. Opredelitev prenosa znanja

Znanje se mora deliti povsod po organizaciji preden je lahko izkoriščeno na ravni celotne organizacije (Nonaka and Takeuchi v Ganesh 2000). V resnici pa distribucija in delitev znanja ni lahka naloga (Davenport v Ganesh 2000). To, v kakšnem obsegu je organizacija uspešna v delitvi znanj, je odvisno od organizacijske kulture in od količine eksplicitnega znanja, ki je na voljo v podjetju. Organizacija, ki se zanaša na tradicionalne avtoritativne odnose med sodelavci, ima pogosto težave pri delitvi znanja. Tu je miselnost managementa, ki temelji na kontroli in redu, pogosto omejevalni faktor pri oblikovanju manjših skupin, ki so nujne za pretvorbo individualnega znanja v znanje organizacije (Argyris and Schon v Ganesh 2000).

Uveljavljena je miselnost Gurvitcha, ki meni, da so socialne strukture osnova sistemov, ki temeljijo na znanju. Način oblikovanja, oziroma strukturiranja organizacij, pa ima direkten vpliv na delitev znanja znotraj določene organizacije (Ganesh 2000). Kot sem že omenila, so toge hierarhične organizacijske strukture, ki temeljijo na ukazovanju in kontroli zelo nefleksibilne pri delitvi znanja horizontalno med teami. S tem ko določimo komunikacijske kanale za delitev znanja, kot na primer od zgoraj navzdol, lahko ustvarimo konflikte med organizacijskimi enotami, saj znanje ni izpostavljeno natančnemu pregledu.

Po drugi strani pa lahko neformalni kanali delitve znanja, ki temeljijo na zaupanju in sodelovanju pospešijo proces delitve znanja in so posledično izpostavljeni natančnejšemu pregledu (Broadbent and Lofgren v Ganesh 2000).

Slika 3: Proces prenosa znanja



Vir: Armistead, Knowledge management and process performance, 1999.

Na zgornji sliki (Slika 3) lahko vidimo katera so najpomembnejša merila, ki jih moramo upoštevati pri procesu prenosa znanja. Učinkovitost prenosa znanja merimo s pravočasnostjo samega procesa, zanesljivostjo, popolnostjo procesa, lahko dostopnostjo in seveda stroškovno učinkovitostjo.

Proces prenosa znanja pa ima tudi nekaj lastnosti ustvarjanja znanja, saj so inputi v proces viri znanja, ki že obstajajo. Na zgornji shemi je poudarek na vlogi posameznikov, ki shranjujejo in prenašajo znanje, to so tako imenovani posredniki (»brokerji«) in pa tehnologije, kot nosilci informacij in podatkov. Izhodne posledice procesa prenosa znanja pa so seveda novo ustvarjeno znanje in za podjetja zelo pomembno izboljšano poslovanje, oziroma konkurenčna prednost.

Kot sem že omenila, je veliko dragocenega znanja skritega v glavah posameznikov, to je tako imenovano tacitno znanje. V organizacijah je problematična prav delitev tacitnega znanja, saj ga ni preprosto zapisati, oziroma lahko z zapisom veliko izgubi na vsebini. Prenos tacitnega znanja pogosto potrebuje veliko človeškega stika in komunikacije. Prav zato so uspešne tiste organizacije, kjer jim je to prepreko uspelo premostiti. Eden izmed pogojev je seveda okolje, ki omogoča lažji prehod iz tacitnega v eksplicitno znanje.

2.2. Viri znanja

Pavitt (v Cotič Svetina & Prodan, 2008) pravi, da je v okolju ki sledi trendu sestavljanja znanja, kjer so produkti in procesi ponavadi kombinacija različnih tehnologij in znanstvenih disciplin, potrebno razumeti, da je malo verjetno, da bi se organizacije lahko učile v osami.

Cappelo (v Cotič Svetina & Prodan, 2008) ugotavlja, da se v velikih organizacijah znanje ponavadi prenaša skozi interakcijo med oddelki raziskav in razvoja, proizvodnjo, marketingom ter drugimi oddelki in teami. Medtem pa je pri manjših in srednje velikih organizacijah opaziti vedno večjo odvisnost od zunanjih virov znanja.

V zgornjih definicijah lahko opazimo že delitev na dva vira znanja, to so notranji - oziroma s tujko interni viri znotraj organizacij ter zunanji - oziroma eksterni viri, ki jih delimo na lokalne, nacionalne in internacionalne, odvisno od lokacije. Davenport in Prusak (2000, str.146) pa v svoji definiciji natančneje delita vire na tri vire znanja, oziroma tri mesta hrambe znanja, to so:

- eksterno znanje,
- strukturirano interno znanje,
- neformalno interno znanje.

Med eksterne vire lahko štejemo sodelovanje organizacij med seboj (dobavitelj-kupec) ter tudi sodelovanje organizacij z univerzami, raziskovalnimi inštituti, tehnološkimi parki, inkubatorji in drugimi ustanovami.

Strukturirano interno znanje se največkrat nahaja v raznih raziskovalnih poročilih, bazah, kjer so shranjene informacije o kupcih, izdelkih, trgih. To so torej baze podatkov in informacij, ki so jih shranili tako imenovani nosilci znanja v organizaciji sami.

Neformalno interno znanje pa se nahaja na več mestih, njihova oblika ni strukturirana, do tega znanja je težje priti. Najlepši primer so forumi, kjer posamezniki delijo svoje izkušnje in znanje na enostaven način, vendar je sledljivost in iskanje v takšnih bazah dolgotrajnejše, prav tako pa ni zagotovljena preverljivost.

2.3. Ovire za prenos znanja

Pri prenašanju znanja lahko naletimo na številne ovire. Upoštevati moramo vse sodelujoče v procesu in seveda tudi okolje. Davenport in Prusak (2000, str. 97) sta kot ovire za prenos znanja definirala pomanjkanje zaupanja, pomanjkanje časa in prostora, krajo zaslug in nagrad, miselnost, da je znanje le privilegij izbrancev ter strah pred neuspehom. Spodaj bom še dodatno predstavila omenjene ovire.

- Pomanjkanje zaupanja predstavlja največjo oviro pri prenašanju znanja. Zaposleni mora začutiti povezanost z okolico in ustvariti prijateljske odnose s sodelavci, saj bo le na ta način pripravljen deliti svoje znanje. V nasprotnem primeru se bo počutil ogroženega in bo znanje skrival, oziroma ga delil le, če bo od tega imel korist. Zaposleni mora začutiti, da v podjetju veljajo pošteni odnosi, da se znanje nagraduje, da se napak ne kaznuje, temveč se iz njih uči, ter da je v podjetju pomemben vsak, ki prispeva k uspešnosti in ne le vodilni.

- Pomanjkanje časa in prostora za druženje je predstavljeno kot ovira za prenašanje znanja v podjetju in je posledica preobremenjenosti zaposlenih. Podjetja morajo spodbujati skupna druženja na vseh nivojih hierarhične lestvice. Najbolj primerni so skupinski sestanki, kjer se delijo mnenja in se spoznava sodelavce.
- Kraja zaslug in nagrad, je predvsem velika ovira, če ni odpravljena prva ovira, ki jo navajam, to je zaupanje. Podjetje mora jasno poudariti in pokazati, da zasluge ne bodo pripisane le nadrejenim, ampak da je v podjetju opažen prispevek vsakogar.
- Miselnost, da je znanje privilegij izbrancev, mnogokrat prevzame zaposlene. Prav zato mora vodstvo pokazati, da prenos znanja poteka na vseh ravneh in v vseh smereh. Vsak se mora zavedati svojega prispevka in imeti možnost širitve svojega znanja.
- Strah pred neuspehom je v organizaciji pri zaposlenih skoraj vedno prisoten. Prav zato je pomembno, da zaposlenih ni strah prositi, vprašati za pomoč in jim zagotoviti, da bodo to pomoč tudi dobili. Zaposleni naj se učijo iz svojih napak in tudi iz napak sodelavcev.

2.4. Mehanizmi prenosa znanja

Že v prejšnjem poglavju sem predstavila delitev znanja na eksplicitno, implicitno in tacitno. Pri predstavitvi mehanizmov prenosa znanja pa se bom ponovno oprla na to delitev. Eksplicitno in implicitno znanje lahko izrazimo, zato ga lahko zapišemo in shranimo v bazah podatkov, učbenikih, vodnikih, priročnikih, navodilih in podobno. Organizacijam je na voljo veliko sodobnih informacijskih orodij za shranjevanje teh baz, ter za iskanje po bazah in vzdrževanje teh baz.

Več težav se pojavlja pri tacitnem znanju, saj ga, kot sem povedala že pri definiciji, ni lahko izraziti oziroma zabeležiti. Za prenos tacitnega znanja Dimovski in sodelavci (2007, str.91-93) navajajo naslednje mehanizme:

- **Dialog**, osebna komunikacija med zaposlenimi, videokonference in drugi interaktivni mediji, ki omogočajo izmenjavo mnenj, pogledov, problemov in rešitev.
- **Forumi**, internetni ali intranetni forumi, ki ljudem prav tako omogočajo sodelovanje v odprtih debatah.
- **Razpravljanje o preteklih dogodkih in pripovedovanje zgodb**,
- **Revizija akcije**, pregled aktivnosti in morebitnih odmikov, ki so se pojavili pri posameznem procesu, ljudje si izmenjajo mnenja in poglede zakaj je do morebitnih odstopanj prišlo.
- **Skupnosti praks**, predstavljajo jo posamezniki, ki so neformalno povezani drug z drugim zaradi podobnih problemov in skupnih pogledov na rešitve.

Mnogi drugi avtorji dodajajo še druge mehanizme, vendar bi kot primer mehanizma prenosa tacitnega znanja izpostavila le še **pripravištvo** in **mentorstvo**.

2.5. Management znanja

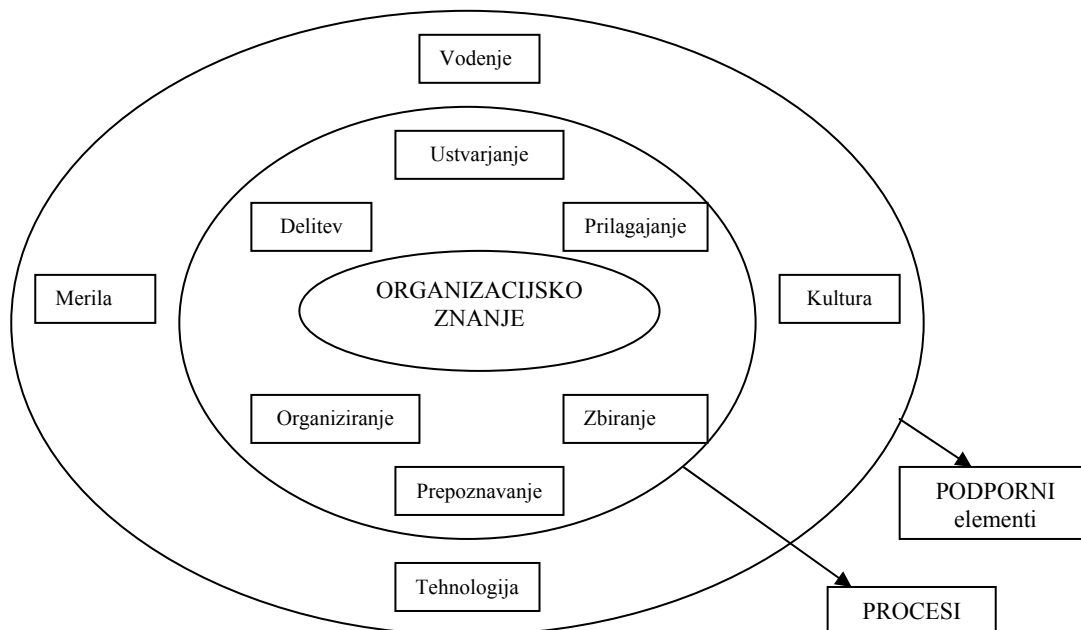
Definicij managementa znanja oziroma upravljanja znanja je mnogo, vendar moram poudariti, da univerzalnih definicij ni. Vsak avtor se naslanja na svojo definicijo znanja, svojo definicijo managementa in tako nastane mnogo definicij tako imenovanega »knowledge managementa«, oziroma managementa znanja. V nadaljevanju bom predstavila le nekaj definicij.

Management znanja spodbuja celosten pristop k prepoznavanju, zajemanju, prenašanju in ocenjevanju informacijskega kapitala podjetja. Ta informacijski kapital lahko vključuje baze podatkov, dokumente, postopke in politike, kot tudi neujeto tacitno znanje in izkušnje, ki so shranjene v glavah posameznikov (Gartner Group, 1999).

Management znanja pomeni prenašanje in udejanjanje znanja v praksi (Možina, 2002, str 39). Možina je v zgornji definiciji izpostavil le prenašanje in udejanjanje znanja, v management znanja pa štejemo tudi ustvarjanje znanja, ki ga je bolj natančno v definiciji razdelal Čater. Čater (2001, str. 84) pravi, da je management znanja del celotnega procesa managementa, ki se osredotoča na sistematično analizo, planiranje, pridobivanje, ustvarjanje, razvijanje, shranjevanje in izkoriščanje (uporabo) znanja v podjetju, ter poskuša čim večji del človeškega kapitala podjetja preoblikovati v strukturni kapital, s čemer pomaga pri razvijanju konkurenčne prednosti podjetja, ter mu omogoča da svoje glavne cilje dosega smotno.

Brooking (1997, str. 364) definira management znanja kot aktivnost, ki je določena s strategijami in taktikami za ravnanje s človeškimi viri. V slednji definiciji lahko vidimo, kako širok je pojem managementa znanja. Avtor ga je opredelil kot strategijo podjetja za ravnanje s človeškimi viri, kar le še poudarja pomen ravnanja s zaposlenimi v podjetju.

Slika 4: Dejavniki managementa znanja



Vir: Finerty, Integrating Learning and Knowledge Infrastructure, 1997.

Koncept managementa znanja sem se odločila predstaviti, saj je med podjetji uporaba tega pojma zelo popularna. Organizacije si želijo ob vedno večjem izpostavljanju pomena znanja slediti temu toku in globalnim trendom. Koncept managementa znanja jim obljublja, da bodo prehiteli konkurenco s tem, da so bolj učinkoviti, inovativni in hitri. Vodilni v organizaciji pa se morajo zavedati, da je uvajanje managementa znanja enako zahtevno kot uvajanje kakršne koli druge strategije v podjetju in zahteva veliko natančnosti. V zgornji shemi (Slika 4) lahko vidimo podporne elemente, ki omogočajo management znanja. To so: primerno vodenje, tehnologija, jasna merila in organizacijska kultura. Za uspešno implementacijo in razvoj managementa znanja mora biti doseženo pravilno ravnotežje med vsemi temi elementi. Shema prikazuje tudi procese v katerih sodeluje znanje v organizaciji, ki sem jih omenila že pri opredelitvi znanja.

3. Vrednote

3.1. Opredelitev vrednot

Mnogo avtorjev je preučevalo pojem vrednot, povzela bom opredelitev Toša (2005), ki se v svoji definiciji opira tudi na druge avtorje. Toš meni, da so vrednote verovanje, prepričanje, spoznavne strukture, ki so tesno povezane s čustvi. Vrednote se nanašajo na zaželene cilje (socialna enakost, svoboda, poštenost,...) in presegajo omejene okoliščine in akcije. Vrednote se uporabljajo kot merila za izbiranje, ocenjevanje dejanj, dogodkov, politike, ljudi, institucij

in njihovo uvrščanje med dobre ali slabe, zakonite ali nezakonite, vredne zaupanja ali nevredne zaupanja – vedno v smeri postavljenih ciljev. Vrednote so tako uvrstljive druga do druge in urejene pomenijo sisteme vrednostnih prioritet (Toš, 2005, str. 187-188).

Vrednote v podjetju, oziroma korporativne vrednote, lahko v klasičnem smislu definiramo kot prepričanja, ki podjetju pomagajo pri izbiri med rešitvami, ki so na voljo (Rocheach v Steen, 2004). Bolj tehnično lahko korporativne vrednote definiramo kot utež, ki vleče odločevalce v podjetju k eni od alternativnih odločitev, ki pelje k doseganju določenega cilja. Ti cilji so lahko večja dobičkonosnost, tržni delež, rast podjetja, zadovoljstvo zaposlenih ali pa socialni prispevek podjetja (vpliv na okolje, ...). Brez skrbi lahko rečemo, da so nekatere korporativne vrednote hinavske in površne (Lencion v Steen, 2004). To so tako imenovane vrednote, ki jih pripravijo agencije za komunikacijo in drugi strokovnjaki, podjetja pa jih le kupijo (Antorini and Schultz v Steen, 2004). Osredotočati bi se morali na prave vrednote v podjetju, torej tiste razlike, ki napravijo razliko (Bateson v Steen, 2004) in postanejo del odločevalnega sestava v podjetju (Thyssen v Steen 2004).

Bistvena lastnost vrednot pa je odpornost na spremembe, zato se težko prilagajajo spreminjajočemu okolju. Pri posamezniku se jih praktično skoraj ne da spreminjati, saj so produkt dolgotrajnega vpliva družine in družbe na posameznika. V organizaciji pa so vrednote nastale kot potrjevanje tistih načinov ravnanja, ki so koristni za organizacijo oziroma skupino in je njihovo spreminjanje izjemno težko (Kavčič, 1994).

3.2. Slabosti določanja vrednot

Poleg zagovornikov jasne določitve in izražanja vrednot v podjetju pa so tu tudi nasprotniki. Njihovo nasprotovanje izpostavljanju vrednot podjetja temelji na načelu, da ima vsak posameznik svoje osebne vrednote, ki ga definirajo kot posameznika in da morebitno neskladje osebnih vrednot z vrednotami podjetja pomeni nekompatibilnost in tako posledično nezmožnost za delo. Posledica odhajanja zaposlenih z močnejše izraženimi drugačnimi vrednotami pa lahko vpliva na različnost oziroma nerazličnost v podjetju.

Poleg tega študije kažejo, da so vrednote v podjetju pogosto napačno predstavljene in da je komunikacija neučinkovita, saj ponavadi poteka hierarhično od zgoraj navzdol. Rezultat tega je, da zaposleni menijo, da so jim te vrednote vsilili in jih jemljejo kot še en pravilnik. Prav tako pa zaposleni pričakujejo, da se bodo prav njihovi nadrejeni držali vrednot, in ko se zgodi, da nekdo iz top managementa prekrši katero od vrednot, so zaposleni še bolj razočarani in se počutijo zavedene (Palmer et al., 2004).

Kot primer kritike vrednot v podjetju lahko povzamemo primer Enrona. Vrednote Enrona so bile komunikacija, spoštovanje, celovitost in odličnost (angl. communication, respect, integrity, excellence). Te zapisane vrednote pa niso ustvarjale pozitivnega poslovnega okolja

ali preprečile finančnih goljufij. Prav primer Enrona meče slabo luč na vrednote, saj jim ljudje, stranke ne verjamejo več in jim predstavljajo le še eno marketinško potezo podjetja (Palmer et al., 2004).

3.3. Organizacijska kultura

Definiranje organizacijske kulture je izredno zapleteno, saj nanjo vpliva veliko dejavnikov kot na primer: panoga v kateri deluje organizacija, geografska lega, zgodovina organizacije, zaposleni v organizaciji in njihovi vzorci interakcije.

Po mnenju Lipičnika (1996, str 240) je organizacijska kultura celota nazorov, vrednot, pravil vedenja in simbolov, ki so zaposlenim podlaga za smiselno interpretacijo izkušenj ter oblikovanje prihodnjega delovanja. Če hočemo pravilno razumeti ozadje in izvor vrednot v podjetju moramo upoštevati tudi organizacijsko kulturo, katere del so vrednote.

V literaturi najdemo še veliko drugih definicij organizacijske kulture, večina definicij pa se sreča v petih skupnih točkah, ki jih je povzel Thomsen (2004). Prva stična točka je, da korporativno kulturo podpira ne samo poslanstvo organizacije, temveč tudi jasna vizija, ki predstavlja zeleno sliko stanja organizacije. Vizija organizacije je najbolj učinkovita, ko jo top managerji, ki izžarevajo vrednote in so karizmatični vodje, jasno predstavijo. Kot drugo stičišče lahko navedem, da korporativno kulturo podpirajo vrednote, ki dosledno upoštevajo namen ustanovitve organizacije in so usklajene s osebnimi vrednotami posameznikov v organizaciji. Vizija in vrednote prežemajo vse ravni organizacije in jih konstantno oblikuje top management. Tretje stičišče pa so zaposleni, ki so cenjeni na vseh ravneh organizacije in odprti za komunikacijo v vseh smereh. Četrto stičišče je prilagodljivost kulture, ki se odzove na zunanje vplive okolja, do vseh zaposlenih v organizaciji pa je dosledno enakopravna in pravična. Zadnja stična točka pa je ohranjanje kulture skozi simbole, slogane in zgodbe.

3.4. Vpliv vrednot na proces prenosa znanja

Na prvi pogled je morda nenavadno vključevati vrednote v diskusijo o znanju v organizaciji. Veliko ljudi namreč meni, da je organizacija objektivna in nevtralna, njen glavni namen pa je le ustvarjanje izdelkov in storitev. Ta cilj morda na prvi pogled ni preveč povezan s vrednotami. Dejstvo pa je, da imajo vrednote in prepričanja ljudi velik vpliv na znanje organizacije. Organizacije so pravzaprav sestavljene iz ljudi oziroma sodelavcev in njihove vrednote in prepričanja neizbežno vplivajo na njihove misli in dejanja. Tudi organizacije same imajo svojo zgodovino, ki izvira iz dejanj in besed zaposlenih, ki skupaj izražajo vrednote podjetja oziroma organizacije (Davenport & Prusak, 2000, str.11).

Skozi celotno diplomsko nalogo lahko opazimo nenehno prepletanje med posameznikom, njegovimi vrednotami in posameznikovim odnosom do znanja in prenosa znanja ter odnosa do organizacije.

Na posameznika torej vplivata tako lastna kultura in vrednote, kot tudi kultura in vrednote organizacije. Pomembno je, da si lastna kultura in vrednote niso v nasprotju z organizacijskimi, saj v tem primeru lahko pride do trenj in do potencialnega odhoda posameznika iz organizacije.

Posameznikova kultura in s tem tudi vrednote imajo velik vpliv na posameznikov odnos do okolja in tako tudi na njegov odnos do znanja. Če tako posameznik kot tudi njegova organizacija gojita pozitiven odnos do znanja in prenosa znanja bi to lahko bilo idealno okolje za prenašanje znanj. Seveda moramo v resničnem življenju upoštevati tudi dejavnike kot na primer: ali posameznik to znanje ima, ali ga zna prenesti naprej, ali ima čas da ga prenese sodelavcem, ali je to znanje kvalitetno in podobno. Vsekakor pa je tu dokaz, da je posameznikov odnos do znanja, ki je pod vplivom kulture in tako tudi vrednot, eden ključnih dejavnikov za uspešen proces prenosa znanja.

4. Študija primera: Vpliv vrednot na proces prenosa znanja v podjetju X

4.1. Predstavitev podjetja X

Podjetje X je holdinško podjetje Skupine X, kar pomeni, da ima lastniške deleže v podjetjih v Skupini. Glavne dejavnosti Skupine X so: bančništvo in upravljanje premoženja, življenjsko in neživljenjsko zavarovalništvo, prodaja finančnih storitev in kapitalske naložbe, kamor spada zlasti nepremičninska dejavnost, izobraževanje, založništvo in upravljanje sklada tveganega kapitala.

- Poslanstvo podjetja in Skupine X:

»Odgovorna partnerstva med uporabniki, zaposlenimi in lastniki.«

Skupina odgovorno, učinkovito, varno in donosno upravlja finančno premoženje uporabnikov. Sodelavcem omogoča najboljše delovne pogoje, izobraževanje, napredovanje in spodbudno nagrajevanje za kakovostno opravljeno delo. Lastnikom prinaša pričakovano rast in dobiček ter ustvarja družbeno odgovorna partnerstva med vzajemno enakopravnimi dejavniki.

- Vizija podjetja in Skupine X

»Razvojna rast in odzivno širjenje.«

Smo ugledna, dinamična in družbeno odgovorna finančna Skupina. Pričakovanja strank uresničujemo zaupanja vredni strokovnjaki, s storitvami, ki so korak pred časom. Dostopni na enem mestu, ustvarjamo trende finančnih storitev v južni in vzhodni Evropi.

V podjetju X je bilo 31.12.2008 zaposlenih 77 sodelavcev, skupaj v Skupini X z vsemi podjetji v tujini in podjetji kot naložbami pa 1.983 sodelavcev.

Starostna in izobrazbena struktura nam prikažeta, da so v Skupini X imeli v letu 2008 največ mladih, perspektivnih in predvsem izobraženih kadrov. Največ zaposlenih se nahaja v starostni skupini od 31 do 35 let, kar 18,86 odstotka. Delež visoko izobraženih zaposlenih je znašal 32,43 odstotka (Interni podatki podjetja X).

4.2. Vrednote v podjetju X

V podjetju X so v letu 2008 na pobudo organizacijske enote Področja človeških virov in s potrditvijo uprave pričeli s izvedbo projekta Vrednote-Values. Projekt Vrednote so izvedli v celotni Skupini podjetij, kjer je podjetje X holdinško podjetje in lastnik ostalih povezanih podjetij. Podjetja v Skupini se nahajajo tudi po tujini (Hrvaška, Bolgarija, Romunija, Srbija, Ukrajina, Slovaška). Tudi ti so bili vključeni v projekt iskanja Vrednot Skupine X.

Namen projekta Vrednote je, z vključevanjem širšega kroga sodelavcev v izbor vrednot Skupine X, spodbuditi zaposlene: (Interni podatki podjetja X)

- K zavedanju o povezanosti in soodvisnosti podjetij v Skupini ter s tem povečati sodelovanje med podjetji.
- Da se s svojimi vrednotami vključijo v oblikovanje vrednot Skupine in s tem povečati njihovo pripadnost Skupini in zavzetost za delo.
- Da skozi praktično delo in delavnice okrepijo svoje kompetence na področju komunikacije, medkulturnega managementa, voditeljstva in organizacije in jih prenesejo v svoje »vsakodnevno« delo.
- Da si okrepijo mrežo strokovnih in neformalnih poznanstev, ki jim bo v pomoč pri izmenjavi znanja, izkušenj, idej in doseganju poslovnih ciljev.
- K razumevanju vizije, strategije in politike upravljanja Skupine X.

V podjetju X so izbrali zelo zahteven način izbire vrednot, saj so želeli čim večjo vključenost vseh zaposlenih in tudi prispevek sodelavcev iz tujine. S pomočjo zunanjega izvajalca je vodstvena ekipa, ki so jo sestavljali posamezniki iz slovenskih podjetij v Skupini, sestavila vprašalnik, intervju o dobrih zgodbah, pozitivnih mislih in izkušnjah. Cilj je bil pridobiti predvsem pozitivne odzive sodelavcev. Vodstvena ekipa je med sodelavci v Skupini X poiskala 61 prostovoljcev, ki jih je zunanji izvajalec s pomočjo vodstvene ekipe na dvodnevni delavnici pripravil na izvedbo intervjujev. Sodelavci so imeli tri mesece časa, da so izvedli

intervju oziroma pogovor s izbranimi kandidati. Sodelavci so opravili preko šeststo pogovorov in tako vključili skoraj 70 odstotkov vseh sodelavcev v Skupini X (nekatera podjetja v Skupini X zaradi poslovnih razlogov niso sodelovala pri projektu Vrednote).

Vodstvena ekipa projekta je zopet poiskala šestdeset prostovoljcev, ki so na dvodnevni delavnici s pomočjo zunanjega izvajalca analizirali vse prispele intervjuje. Teh šestdeset sodelavcev je pri pregledu intervjujev izbralo najpogostejše motive, ki so jih po skupinah primerjali. Skupaj so potem izbrali pet vrednot ter jih podprli z opisi iz intervjujev in dobrimi zgodbami.

Izbrane vrednote in njihovi opisi so:

- Rast
 - Strokovnost in inovativnost sta temelja naše rasti.
 - Smo prilagodljivi in odzivni.
 - Z izmenjavo znanja in idej širimo dobre prakse.
 - Moja osebna rast je naš uspeh.

- Spoštovanje
 - V medsebojnih odnosih smo prijazni, pozitivni in iskreni.
 - Odprti smo do mnenj drugih - znamo poslušati in slišati.
 - Spoštujemo prispevek vsakogar, njegovo edinstvenost in različnost.

- Zaupanje
 - Zaupamo vase in v svoje sposobnosti: znamo in zmoremo.
 - S preudarnim in odgovornim vodenjem ustvarjamo krog zaupanja.
 - Smo verodostojni in izpolnjujemo dogovore.

- Odličnost
 - S predanostjo in vztrajnostjo dosegamo visoko zastavljene cilje.
 - Smo korak pred drugimi.
 - Pri delu dajemo vse od sebe in skupaj prepoznavamo naše uspehe.
 - Delujemo usklajeno.

- Podpora
 - Ustvarjamo varno in pozitivno okolje.
 - S kolegialnostjo pomagamo poiskati pot do rezultatov.
 - Spodbujamo zdravo ravnotežje med osebnim, družinskim in poslovnim življenjem.
 - Sodelujemo in si pomagamo.

(Interno podatki podjetja X).

4.3. Prenos znanja v podjetju X

V podjetju X so v letu 2008 spodbujali vzpostavitev internih timov strokovnjakov iz različnih organizacijskih enot znotraj podjetja in na ravni Skupine X, ter za njih organizirali različna interna izobraževanja. S sistemom internega izobraževanja so spodbujali oblikovanje in razvoj skupine internih prenašalcev znanja, katerih ključna naloga je zagotavljati podporo za izobraževanje in razvoj sodelavcev. Prav tako redno dopolnjujejo in obnavljajo interno knjižnico, ter tako pospešujejo prenos znanj in spodbujajo samoizobraževanje zaposlenih. Po udeležbi eksternih izobraževanj zaposlene vzpodbujajo, da pridobljeno znanje delijo s sodelavci na posebnih predstavitvenih predavanjih (Interni podatki podjetja X).

4.4. Ugotovitve in predlogi

V nadaljevanju se ne bom osredotočala na pravilnost izbora vrednot v podjetju oziroma Skupini X. Vsaka organizacija ima svoje vrednote in ni prav, da jih na kakršen koli način obsojam ali kritiziram. Vseeno pa bom analizirala, kako lahko posamezna vrednota vpliva na prenos znanja v podjetju X. Glede na izbrane vrednote bom predlagala nekaj načinov, kako lahko podjetje X vzpodbudi prenos znanja v prihodnosti.

Vpliv posamezne vrednote na prenos znanja:

- Rast

V opisu vrednote rast je jasno izraženo, da se v podjetju zavedajo, da lahko rast temelji le na znanju in razvoju. V trditvi »z izmenjavo znanja in idej širimo dobre prakse« je opredeljen pozitiven odnos podjetja do prenosa znanja. Tu je prva potrditev, da zaposleni, ki so prispevali k izbiri vrednot čutijo, da je v delovnem okolju podjetja X prenos znanja cenjen. Poseben poudarek je tudi na osebni rasti zaposlenih, kar pomeni, da v podjetju ustvarjajo okolje, kjer ima vsakdo možnost nadaljnjega razvoja in izobraževanja.

- Spoštovanje

V opisu vrednote »Spoštovanje« so zaposleni izpostavili pozitivnost odnosov, odprtost v komunikaciji in spoštovanje prispevka posameznika. Tudi izpostavitve te vrednote nam daje potrditev, da je posameznik v organizaciji cenjen in da je njegov prispevek k celoti pomemben. Vrednota spoštovanje torej podpira prenos znanja s tem, da podpira odprto, spoštljivo komunikacijo ter ceni posameznika in njegov prispevek.

- Zaupanje

Zaposleni v Skupini X so pri vrednoti zaupanje izpostavili zaupanje v svoje sposobnosti, kar pomeni, da se zavedajo svojega znanja in sposobnosti. S trditvijo »s preudarnim in odgovornim vodenjem ustvarjamo krog zaupanja« so zaposleni izpostavili in poudarili, da morajo biti vodje odgovorni in spodbujati zaupanje. Le s podporo vodstva lahko proces prenosa znanja v podjetju poteka optimalno.

- Odličnost

Pri opisu vrednote odličnost bi se osredotočila na trditev »pri delu dajemo vse od sebe in skupaj prepoznavamo naše uspehe«. Tukaj so zaposleni izrazili, da jih v podjetju prepoznajo njihov prispevek k skupnemu uspehu. Tu je še eno sporočilo, ki nam razkriva, da je pozitivno delo v podjetju prepoznano. Iz zgornjih vrednot vidimo, da je pozitivno tudi prenašanje znanja na sodelavce, tako lahko sklepamo, da je tudi prenašalcem znanja izkazana ustrezna pozornost za prenos znanja.

- Podpora

Pri vrednoti podpora je poudarjeno sodelovanje, kolegialnost, in pozitivno okolje. Veliko ljudem je med pomembnejšimi vrednotami družina. Znano pa je, da je usklajevanje družinskega in poslovnega življenja težko. V podjetju X se torej zavedajo, da si vrednote posameznikov in organizacije ne smejo nasprotovati. Po drugi strani pa je prav metodologija izbiranja vrednot zagotovila, da do večjih nasprotovanj ni prišlo.

Če se oprem na Davenportovo in Prusakovo opredelitev ovir za prenos znanja, ki sem jih zapisala v drugem poglavju, lahko vidimo, da kombinacija zgornjih vrednot podjetja X oziroma Skupine X uspešno kljubuje vsem tem oviram.

Za prenos znanja je potrebno zaupanje in v podjetju X so zaupanju namenili svojo vrednoto. Kako bi lahko bolje spodbujali zaupanje, kot z izrecno izpostavitvijo te vrednote. Druga takšna ovira pri prenosu znanj je pomanjkanje prostora in časa za druženje. V podjetju X so pri podpori poudarili, da ustvarjajo zdravo in pozitivno okolje, pri spoštovanju pa poudarili, da so odprti do mnenj drugih, oziroma »da znajo poslušati in slišati«. V podjetju so torej nakazali, da lahko s kombinacijo vrednot spoštovanje in podpora premestijo tudi to oviro. Pomanjkanje časa pa je problem preobremenjenosti vsakega posameznika, vendar pa vrednota podpora s trditvijo »sodelujemo in si pomagamo« lahko omili časovne stiske sodelavcev. Kraja zaslug in nagrad je v kombinaciji z nezaupanjem velik zaviralec prenosa znanja v podjetju. Vrednota odličnosti, kjer sodelavci izpostavijo skupno prepoznavanje uspehov skupaj z vrednoto zaupanje omogočata, da so zaposlenim primerno izražene zasluge za opravljeno delo. Miselnost, da je znanje le privilegij izbrancev bi enostavno rešili z izpostavitvijo enakopravnosti. V vrednotah podjetja X enakopravnost ni izrecno izražena, vendar pa kombinacija spoštovanja, zaupanja in odličnosti vseeno pokriva to prepreko pri prenosu znanja. Davenport in Prusak (2000, str. 97) sta izpostavila tudi strah pred neuspehom. V podjetju X so z vrednoto podpore in kolegialno pomočjo do iskanja rezultatov poudarili, da zaposleni lahko zaprosi za pomoč, ki tako popravi potencialni neuspeh, prav tako pa v vrednoti rast poudarjajo širitev dobrih praks. Morda bi lahko kakšna od teh dobrih praks vsebovala tudi kakšen manjši neuspeh in bila tako navdih vsem, ki se neuspeha bojijo.

Zaradi mednarodnega delovanja Skupine X, bi lahko naleteli še na eno oviro pri prenosu znanja. To je komunikacijska vrzel, ki lahko nastane zaradi različnih jezikov oziroma slabega

znanja jezika v katerem poteka komunikacija. Vrzel lahko enostavno rešimo z dodatnim izobraževanjem na področju tujih jezikov.

Glede na podane ugotovitve so v podjetju X zaposleni izbrali vrednote, ki ustvarjajo primerno okolje za prenos znanja. Vseeno pa se tu zopet srečamo s kritikami vrednot, ki pravijo, da so zapisane vrednote eno, delovanje in obnašanje ljudi v podjetju pa drugo. Po mojem mnenju so se temu razkoraku v podjetju oziroma Skupini X izognili s tem, ko so ravno zaposleni v intervjujih opisali svoja ravnanja in dobre zgodbe. Zaposleni so bili tisti, ki so izbrali svoje vrednote s katerimi že živijo in so tako izključili možnosti nekompatibilnosti osebnih vrednot z tistimi v podjetju.

Še ena kritika vrednot je slaba komunikacija vrednot. Podjetju X predlagam naj vrednote čim večkrat uporabijo v raznih nagovorih, v internem časopisu, ob raznih dogodkih v podjetju. S krepitvijo vrednot bodo sočasno krepili organizacijsko kulturo in posledično pripadnost podjetju. Seveda pa morajo biti glavni nosilci promocije vrednot prav vodje. Vsi zaposleni se zgledujejo po svojih vodjih. Prav zato je pomembno, da vodje delujejo v skladu z izbranimi vrednotami in jih podpirajo. Če se pojavi potreba, je vodjem potrebno zagotoviti izobraževanja, da bodo svojim sodelavcem s pozitivno komunikacijo podajali prave signale o vrednotah.

Za prenos znanja v podjetju X že veliko storijo. Za prenos eksplicitnega znanja skrbi interna knjižnica, baze podatkov, poročila in podobno. Zaposleni znanje pridobivajo tudi na izobraževanjih, ki jih organizirajo zunanji izvajalci, podjetje s pomočjo zunanjega izvajalca ali pa podjetje s pomočjo zaposlenega strokovnjaka. Posebej bi tu rada omenila tudi sistem internega izobraževanja, ki spodbuja posamezne nosilce znanja, da to znanje delijo s sodelavci v Skupini X. Na prenos znanj zelo pozitivno vplivajo tudi vsi teami, ki jih sestavljajo posamezniki različnih področij, ki so zbrani skupaj za rešitev posebnega problema oziroma za razvoj posebnih projektov.

Podjetju X predlagam naj sodelavcem predstavi še več poti delitve znanja, kot na primer forum na spletni strani, kjer lahko zaposleni delijo svoje poglede in znanje. Ker pa je Skupina X zelo velika in kompleksno sestavljena predlagam, da se novim zaposlenim ob prihodu na delovno mesto pripravi nekakšna rotacija oziroma kroženje, saj le tako lahko posameznik organizacijo zares spozna. Rotacija med delovnimi mesti v podjetju je v organizacijskem smislu zelo zahtevna in zanjo se odloči le malo podjetij. Zato predlagam alternativo, to je mentorstvo. Mentorstvo poteka tako, da novo zaposleni v uvajalnem delu za pomoč dobi mentorja, to je ponavadi sodelavec v istem oddelku, morda na enakem ali višjem položaju. Ta sodelavec novemu zaposlenemu predstavi organizacijo, ob tem pa mu preda tudi del svojega znanja, ki je za novega sodelavca neprecenljivo. Oseba ki je mentor naj sodeluje s oddelkom človeških virov pri načrtovanju nadaljnjega razvoja tega novega sodelavca. Dobro bi bilo, če bi vlogo mentorjev prevzeli vodje oddelkov, saj oni najbolje vedo kaj se v oddelkih dogaja in

kakšne naloge naj opravlja novo zaposleni. Mentorstvo naj bo seveda nagrajeno, lahko finančno ali pa tudi kot pohvala, saj ljudem veliko pomeni pozitivna beseda nadrejenih.

Sklep

V modernem poslovnem okolju smo priča hitrim in pogostim spremembam na vseh področjih. Prav zaradi hitre odzivnosti in možnosti prilagoditve so v organizacijah cenjeni sposobni ljudje, ki s svojim znanjem te spremembe lahko obvladujejo. Teh izrednih posameznikov nikoli na zadosti, zato je pomembno, da se znanje znotraj organizacije prenaša.

Zaradi različnih vrst znanja, ki je lahko eksplicitno, implicitno ali tacitno je proces prenosa znanja lahko zelo kompleksen. Prenos eksplicitnega znanja je lažji, saj je le-to zapisano. Ljudje ga pridobivamo s učenjem. Težje pa je prenašanje implicitnega in še posebej tacitnega znanja. Ker ga težje izrazimo, je tacitno znanje, ki je skrito v glavah posameznikov še bolj cenjeno in predstavlja večjo konkurenčno prednost podjetju. Načinov za prenos tacitnega znanja je veliko, najpomembnejši pogoj, ki mora biti izpolnjen pa je zaupanje. Posameznik mora zaupati svoje znanje sodelavcu. V organizaciji, kjer želijo da poteka prenos tacitnega znanja pa morajo podpirati tudi vse načine komunikacije. Tacitno znanje posameznik težko izrazi, in prav zato je odprta komunikacija poleg zaupanja ključ za uspešno prenašanje tacitnega znanja.

O vrednotah v podjetju je v literaturi veliko zapisanega, pojavljajo se tako zagovorniki jasno opredeljenih vrednot v podjetju, kot tudi nasprotniki. Vrednote so del kulture v organizaciji in jo kreira mnogo dejavnikov, med katerimi so zagotovo najpomembnejši ljudje v tej organizaciji. Prav zato ne sme priti do nasprotovanja med vrednotami posameznika in vrednotami organizacije.

Jasna je povezava kulture organizacije in njenega vpliva na posameznika v organizaciji. Ker so vrednote del kulture torej tudi one vplivajo na posameznika in njegova ravnanja. Pomembno je vprašanje katere vrednote ustvarjajo okolje, v katerem se zaposleni počuti tako dobro, da bo svoje znanje delil tudi z drugimi. Organizacije lahko določijo za svoje pojme idealno kombinacijo vrednot in jo objavijo. Vendar bodo s tem slepili le sebe, saj bodo dejanja, ki bodo v nasprotju s temi določenimi vrednotami močnejše in lahko tudi negativno vplivala na notranje okolje organizacije.

V podjetju X se zavedajo, da se morajo vrednote zrealiti v vseh dejanjih, zato so izbor vrednot prepustili zaposlenim. Tako so se tudi izognili velikim razkorakom med vrednotami posameznika in skupnimi vrednotami organizacije. Sodelavci so izbrali vrednote: rast, spoštovanje, zaupanje, odličnost in podporo. Vsako vrednoto pa so v kratkih trditvah tudi obrazložili.

Po pregledu vrednot in opisov vrednot podjetja X sem prišla do zaključka, da izbrane vrednote vsaj na teoretični ravni ustvarjajo okolje, kjer ni večjih ovir za proces prenosa znanja. Najpomembnejšo med njimi sem že omenila, to je zaupanje.

Glede na izbrane vrednote v podjetju X, ne vidim večjih ovir za prenos znanja. Zato so moji predlogi za spodbujanje procesa prenosa znanja bolj orientirani na odprtje več možnih kanalov prenosa znanja. Predlagala sem forum, kjer bi zaposleni delili svoje poglede ter rotacijo oziroma kroženje ob novi zaposlitvi in mentorstvo novozaposlenim. V podjetju X naj še vedno spodbujajo zunanje izobraževanje, po katerem naj sodelavci novo zanje predstavijo tudi ostalim, ki se tega izobraževanja niso udeležili.

Predlogi in zaključki o vplivu vrednot na proces prenosa znanja v podjetju X temeljijo na predpostavki, da se vrednote, ki jih so jih zaposleni v podjetju oziroma Skupini X izbrali zrcalijo tudi v vseh njihovih dejanjih. Zaradi načina izbora vrednot, v katerem so sodelovali vsi sodelavci podjetja X in več kot polovica sodelavcev v Skupini X, ter sem ga spremljala tudi sama, lahko trdim, da izbrane vrednote niso le marketinška poteza podjetja X. Vsaka izbrana vrednota in njena utemeljitev ima zadaj dobro zgodbo, misel ali ravnanje enega izmed sodelavcev Skupine X.

Literatura in viri

1. Armistead, C. (1999). Knowledge management and process performance. *Journal of Knowledge Management*, 3 (2), 143-154.
2. Brooking A. (1997). The management of intellectual capital. *Long Range Planning*, 30, (3), 364-365.
3. Bernik, M., Florjančič, J. & Rajkovič V.(2002). Upravljanje z znanjem in uporaba informacijskih kultur. *Organizacija*, 35, (8), 473-477.
4. Cotič Svetina, A., Prodan, I. (2008). How Internal and External Sources of Knowledge Contribute to Firms' Innovation Performance. *Managing Global Transitions*, 6 (3), 277-299.
5. Čater T. (2001). Management znanja kot pripomoček za razvijanje konkurenčne prednosti podjetja. *IB revija*, 35, (1), 76-85.
6. Davenport, T. H., Prusak L. (2000). *Working Knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
7. Dimovski, V., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2007). *Organizacija in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Duffy, J. (2000). Knowledge management: What every information professional should know. *Information Management Journal*, 34, 10-16.
9. Demarest, M. (1997). Understanding knowledge management. *Long Range Planning*, 30 (3), 374-384.
10. Edvardsson, B. (2005). Service quality: beyond cognitive assessment. *Managing Service Quality*, 15 (2),127-31.
11. Finerty, T. (1997). Integrating Learning and Knowledge Infrastructure. *Journal of Knowledge Management*, 1 (2), 98-104.
12. Ganesh, D.B. (2000). Organizing knowledge in the knowledge development cycle. *Journal of Knowledge Management*, 4 (1), 15-26.
13. Gartner Group (1999), "White papers on knowledge management". Stamford: Gartner Group, CT.

14. Salah Eldin A. H. (2008). Competitive Advantage Via A Culture Of Knowledge Management: Transferring Tacit Knowledge Into Explicit. *Journal of Knowledge Management Practice*, 9 (2), 27-35.
15. Hildreth, M.P., Kimble, C. (2002). The Duality of Knowledge. *Information research*, B.K., 8 ,(2) , 12 str.
16. Kavčič, B. (1994). Organizacijska kultura in uspešnost podjetja. *Organizacija in kadri*, (1-2), 25.
17. 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.
18. Lipičnik, B. (1996 ali 1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. Lipičnik B.(2001). Učenje hitreje od izobraževanja. *Organizacija*, 34, (6), 338- 340.
20. Možina S. et al. (2002). *Management*. Radovljica: Didakta, 2002. 872 str.
21. Nonaka S. & Takeuchi, N. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
22. Palmer, L., Foley, J. & Parsons, C.(2004) Principles not values. *Industrial and Commercial Training*, 36 (1), 38-40.
23. Pograjc Debevc M. e tal. (2003). Simulacija procesa učenja ob uporabi baze znanja ekspertnega sistema. *Organizacija*, 36, 10, str. 546.
24. Pučko, D. (1998). Poslovođenje znanja in vplivi na strateško poslovođenje in analizo. *Organizacija*, 31 (10), 557-565.
25. Rozman R. (2001). Ravnanje z znanjem in organizacijja. *Organizacija*, 34, 6, str. 350-352.
26. Steen, T. (2004). Corporate values and corporate governance. *Corporate Governance*, 4 (4), 29-46.
27. SSKJ. (1995). Ljubljana: DZS.
28. Toš, N. ured. (2005). *Paberkovanje po vrednotah*. Ljubljana: FDV.
29. Zack, M.H. (1999). *Knowledge and Strategy*. Boston: Butterworth Heinemann.