

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**OBLIKE, DEJAVNIKI IN UČINKI IZMENJAVE ZNANJA MED
ZAPOSLENIMI V PODJETJU INTER CARS INT**

Ljubljana, september 2023

INES LEBAN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Ines Leban, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Oblike, dejavniki in učinki izmenjave znanja med zaposlenimi v podjetju INTER CARS INT, pripravljene v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Alešo Sašo Sitar

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 GLAVNI KONCEPTI	3
1.1 Intelektualni kapital in znanje.....	3
1.2 Management znanja	6
1.3 Učenje združbe	7
2 IZMENJAVA ZNANJA	9
2.1 Opredelitev izmenjave znanja	9
2.2 Oblike izmenjave znanja	11
2.3 Dejavniki, ki vplivajo na izmenjavo znanja	14
2.3.1 Dejavniki na individualni ravni	15
2.3.2 Organizacijski dejavniki	19
2.3.3 Tehnološki dejavniki	21
2.4 Skrivanje znanja	23
2.5 Učinki izmenjave znanja	24
2.5.1 Pozitivni učinki.....	24
2.5.2 Negativni učinki	26
2.6 Izzivi izmenjave znanja	27
3 PREDSTAVITEV PODJETJA INTER CARS INT d.o.o.	28
3.1 Osnovni podatki o podjetju INTER CARS INT d.o.o.	28
3.2 Dejavnost podjetja INTER CARS INT d.o.o.	28
3.3 Strategija podjetja INTER CARS INT d.o.o.	29
3.4 INTER CARS Skupina.....	30
4 ANALIZA IZMENJAVE ZNANJA V PODJETJU INTER CARS INT d.o.o.	31
4.1 Predstavitev raziskave	31
4.1.1 Namen raziskave.....	31
4.1.2 Cilji raziskave	31
4.1.3 Raziskovalna vprašanja	31
4.1.4 Raziskovalne metode	32
4.2 Predstavitev rezultatov raziskave.....	34
4.2.1 Analiza rezultatov ankete	34

4.2.2	Analiza rezultatov intervjujev	45
4.3	Diskusija	51
4.3.1	Povzetek glavnih ugotovitev raziskave in predlogi izboljšav za podjetje INTER CARS INT d.o.o.	51
4.3.2	Odgovori na raziskovalna vprašanja	53
4.3.3	Omejitve in predlogi za prihodnje raziskave.....	57
SKLEP		58
LITERATURA IN VIRI		60
PRILOGE		67

KAZALO TABEL

Tabela 1: Opredelitev metod izmenjave znanja s tremi dimenzijami	12
Tabela 2: Pozitivni učinki glede na raven, kjer se kažejo	25
Tabela 3: Osnovni podatki o izbranem podjetju	29
Tabela 4: Število in odstotek anketiranih zaposlenih po spolu	35
Tabela 5: Število in odstotek anketiranih zaposlenih po starostni strukturi.....	35
Tabela 6: Število in odstotek anketiranih zaposlenih po stopnji izobrazbe	36
Tabela 7: Število in odstotek anketiranih zaposlenih po poslovni enoti oz. oddelku	36
Tabela 8: Število in odstotek anketiranih zaposlenih po številu let dela v podjetju	37
Tabela 9: Oblike izmenjave znanja med zaposlenimi v izbranem podjetju v številu odgovorov in odstotkih ter aritmetična sredina in standardni odklon.....	38
Tabela 10: Orodja izmenjave znanja med zaposlenimi v izbranem podjetju v številu odgovorov in odstotkih ter aritmetična sredina in standardni odklon.....	40
Tabela 11: Dejavniki, ki vplivajo na izmenjavo znanja med zaposlenimi v izbranem podjetju v številu odgovorov in odstotkih ter aritmetična sredina in standardni odklon....	41
Tabela 12: Prisotnost skrivanja znanja med zaposlenimi v izbranem podjetju v številu odgovorov in odstotkih ter aritmetična sredina in standardni odklon.....	43
Tabela 13: Učinki izmenjave znanja med zaposlenimi v izbranem podjetju v številu odgovorov in odstotkih ter aritmetična sredina in standardni odklon.....	44
Tabela 14: Osnovni podatki o intervjuvancih	46

KAZALO SLIK

Slika 1: Proizvodni proces znanja	5
Slika 2: Poenostavljen proces izmenjave znanja.....	10
Slika 3: Kategorizacija dejavnikov, ki vplivajo na izmenjavo znanja	15
Slika 4: Klasifikacija osebnostnih lastnosti po modelu Velikih pet glavnih faktorjev	18

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Vprašalnik za intervju	6
Priloga 3: Intervju z direktorjem financ	7
Priloga 4: Intervju s CEO	13
Priloga 5: Intervju z direktorico operative.....	18

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

CEO – (angl. Chief Executive Officer); direktor podjetja

IT – informacijska tehnologija

UVOD

V današnjem času se konkurenčna prednost podjetij gradi na informacijah in znanju, katerega pa ni enostavno prenašati in posnemati, zato raziskovalci opozarjajo na izzive ustvarjanja, pridobivanja, uporabljanja in povečevanja unikatnega intelektualnega kapitala podjetij ter kritično vlogo managementa znanja (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 122–123). V podjetjih je zelo pomemben proces izmenjave znanja, ki vključuje izmenjavo dobrih praks in ustvarjanje novega znanja, ki je edinstveno in specifično za sektor, v katerem podjetje deluje (Harb, Zahrawi, Shehabat & Zhang, 2021). Znanje je v veliki meri neotipljivo in razpršeno v različne sfere podjetja, zato ga je nemogoče v celoti izmeriti. Izziv je, kako implicitno znanje, ki se skriva v človeških možganih, pretvoriti v eksplicitno obliko oz. v znanje, ki ga lahko hranimo, poiščemo in lažje delimo z ostalimi zaposlenimi. Cilj vsakega podjetja je, da zaposleni razvijejo podzavestno sposobnost učenja, kar pomeni, da se venomer učijo in si med seboj znanje tudi izmenjujejo (Collison & Parcell, 2002, str. 25–36).

Izmenjava znanja ne poteka v vseh podjetjih enako. Raznolike oblike izmenjave znanja so določene z dimenzijami, ki ovrednotijo kakšno znanje se izmenjuje, kdo je pobudnik in v čigav problem je izmenjava usmerjena (Berends, Bij, Debackere & Weggeman, 2006). Uporaba različnih kombinacij oblik izmenjave znanja je pomembna za zagotavljanje optimalnega kroženja znanja med zaposlenimi in posledično bolj učinkovitega reševanja problemov v podjetju (Galeazzo & Furlan, 2019). Na sodelovanje zaposlenih pri izmenjavi znanja vplivajo dejavniki na individualni, organizacijski in tehnološki ravni. Management lahko s svojo podporo pomaga oblikovati primerno okolje in kulturo, ki med zaposlenimi ustvarja zaupanje in dobre medsebojne odnose, obenem pa vodje prepoznavajo in aktivirajo motivatorje, ki zaposlene spodbudijo k izmenjavi znanja. Obenem mora podjetje zagotoviti dobro infrastrukturo in orodja, ki poenostavijo in optimizirajo sodelovanje (Pedersen, 2017).

Zavestne odločitve za prikrivanje ali potvarjanje informacij niso redki pojav v podjetjih in lahko prinesejo več škode kot koristi, vsako podjetje pa si želi skrivanje znanja izničiti. Zaposleni se včasih znajdejo v dilemi, ali deliti svoje znanje s sodelavci ali ne, saj so učinki izmenjave znanja lahko tako pozitivni kot negativni, odražajo pa se na individualni, timski in organizacijski ravni (Wang, Han, Xiang & Hampson, 2019). Kljub porastu raziskav v zadnjih letih, je v literaturi še vedno pomanjkanje študij o izmenjavi znanja v delovnem okolju, zlasti s področja učinkov (Ahmad & Karim, 2019).

Poljsko mednarodno podjetje INTER CARS S.A. je največji distributer avtomobilskih rezervnih delov v srednji in vzhodni Evropi, ki je v Sloveniji prisotno od leta 2014. Relativno mlado podjetje INTER CARS INT d.o.o. iz leta v leto raste, kar zahteva večje število zaposlenih in posledično tudi večjo potrebo po izmenjavi znanja. Zaposleni

prihajajo v podjetje z različnimi izkušnjami in kompetencami, zato je ključnega pomena izmenjava znanja med zaposlenimi ob podpori managementa, da se bodo oblikovali v ekipo inovativnih, kooperativnih in ciljno usmerjenih posameznikov, kakršne si INTER CARS INT d.o.o. želi (INTER CARS S.A., brez datuma; JERMAN&BAJUK d.o.o., 2022). Potrebna je učinkovita izmenjava znanja med poslovalnicami in sedežem, da delo poteka nemoteno in s čim manj napakami. Obenem velik delež zaposlenih delo opravlja na terenu s strankami, kjer morajo biti učinkoviti in profesionalni, zato je pomembno, da si dobre prakse izmenjajo, da bosta ugled in učinkovitost celotnega podjetja rasla.

Namen magistrskega dela je ozavestiti bralce o pomenu izmenjave znanja za sodobna podjetja, kako jo zagotoviti in predstaviti koristi, ki jih prinese podjetjem. Prav tako je namen podjetju INTER CARS INT d.o.o. omogočiti izboljšanje procesov izmenjave znanja med zaposlenimi. Z raziskavo želim izpostaviti izzive in zanje možne izboljšave, na podlagi katerih bodo lahko sprejemali ustrežnejše odločitve, da se bo znanje uspešno in kvalitetno izmenjevalo med zaposlenimi v različnih oddelkih in poslovalnicah. S tem bodo okrepili svojo konkurenčnost na slovenskem trgu in dosegali boljše poslovne rezultate. S svojim magistrskim delom želim pomagati tudi drugim podjetjem, ki se zavedajo pomena znanja v današnjem času in bi želeli svoje poslovanje optimizirati z vpeljavo sprememb in izboljšav na področju izmenjave znanja med zaposlenimi v podjetju.

Temeljni **teoretični cilj** magistrskega dela je opredeliti koncept izmenjave znanja na podlagi aktualne strokovne literature avtorjev s tega področja ter predstaviti konstrukte, ki so povezani z izmenjavo znanja med zaposlenimi v podjetjih. Osredotočim se na štiri konstrukte izmenjave znanja: oblike izmenjave, dejavnike, ki vplivajo na izmenjavo, skrivanje znanja med zaposlenimi in učinke izmenjave znanja, dotaknila pa se bom tudi izzivov na področju izmenjave znanja. **Cilj empiričnega dela** magistrskega dela je projicirati preučevano tematiko na podjetje INTER CARS INT d.o.o. V praksi preučim zgoraj navedene štiri konstrukte: oblike izmenjave znanja, dejavnike, ki zaposlene vodijo v izmenjavo znanja, prisotnost skrivanja znanja v podjetju ter tako pozitivne kot negativne učinke izmenjave za zaposlene. Zbrane informacije analiziram in jih oblikujem kot priporočila za izboljšave pri izmenjavi znanja, obenem pa odgovorim na **glavna raziskovalna vprašanja**:

1. Kako poteka izmenjava znanja v podjetju INTER CARS INT d.o.o.?
2. Kateri so glavni dejavniki za izmenjavo znanja v podjetju INTER CARS INT d.o.o.?
3. Ali je v podjetju INTER CARS INT d.o.o. prisotno skrivanje znanja?
4. Kakšni so učinki izmenjave znanja v podjetju INTER CARS INT d.o.o.?

Magistrsko delo sestavljata dva sklopa – teoretični in empirični. V prvem delu se poslužujem zbiranja informacij iz sekundarnih virov, in sicer pregleda literature, strokovnih člankov, spletnih strani in podobnih virov s področja izmenjave znanja in z njim povezanih konstruktov in konceptov. Predstavim in primerjam ugotovitve zadnjih raziskav ter izluščim glavne ugotovitve avtorjev. Kot je za deduktivni raziskovalni pristop

značilno, iz teorije razvita raziskovalna vprašanja preverim na praktičnem primeru. Empirični del magistrskega dela je multimetodološki in začnem ga s predstavitevijo podjetja, pri tem si pomagam z internimi viri in spletno stranjo podjetja. V nadaljevanju izvedem anketo z zaposlenimi v podjetju INTER CARS INT d.o.o. in njegovih franšizah ter naredim deskriptivno analizo rezultatov. Anketa je sestavljena iz štirih konstruktov: oblike izmenjave znanja, dejavnikov, ki vplivajo na izmenjavo znanja, skrivanja znanja ter učinkov izmenjave znanja. Vprašanja so merjena s petstopenjsko lestvico strinjanja ali pogostosti. Na podlagi rezultatov ankete pripravim in izvedem še intervjuje z direktorjem financ, direktorjem podjetja (v nadaljevanju CEO) in direktorico operative. Najprej z metodo komparacije primerjam odgovore vseh treh intervjuvancev, nato pa še primerjam izvlečke iz teorije, rezultate anket in intervjuje ter na koncu zapišem sintezo ugotovitev.

V prvem poglavju magistrskega dela določim glavne koncepte, ki so povezani z izmenjavo znanja – znanje in intelektualni kapital, management znanja in učenje združb. V drugem poglavju se osredotočim na samo izmenjavo znanja. Najprej opredelim izmenjavo znanja in predstavim oblike izmenjave znanja. Preučim dejavnike, ki vplivajo na izmenjavo znanja, tako, da jih razdelim na dejavnike na individualni ravni, organizacijske dejavnike in tehnološke dejavnike. Predstavim skrivanje znanja, nato učinke izmenjave znanja, jih razdelim na pozitivne in negativne ter na koncu navedem še izzive izmenjave znanja. Tretje poglavje je namenjeno podjetju INTER CARS INT d.o.o. Najprej predstavim nekaj osnovnih podatkov o podjetju, njegovo dejavnost, strategijo in kot zadnje povem še nekaj o INTER CARS Skupini. V četrtem poglavju pričnem z analizo izmenjave znanja v podjetju INTER CARS INT d.o.o. Najprej predstavim raziskavo, zapišem njen namen, cilje, raziskovalna vprašanja in raziskovalne metode. Nato predstavim rezultate raziskave – ločeno analiziram rezultate anket in rezultate intervjujev. Zadnji del poglavja je namenjen diskusiji. Povzamem glavne ugotovitve raziskave in podam predloge izboljšav za podjetje INTER CARS INT d.o.o. Odgovorim na raziskovalna vprašanja in navedem omejitve te raziskave ter podam predloge za prihodnje. Na koncu vse ugotovitve povzamem v sklepnem poglavju, navedem vire in literaturo ter priložim priloge.

1 GLAVNI KONCEPTI

1.1 Intelektualni kapital in znanje

Tržno vrednost podjetja sestavljata finančni in intelektualni kapital podjetja. Slednji je za razliko od finančnega neotipljivo sredstvo podjetja in ga ni moč neposredno izkazati v bilanci stanja in poslovnem izidu (Dimovski & Penger, 2004). Uspešna uporaba in upravljanje intelektualnega kapitala sta ključ do gospodarskega napredka (LaFayette, Curtis, Bedford & Iyer, 2019, str. 3–16), saj se dandanes konkurenčna prednost podjetij ne gradi več na klasičnih proizvodnih dejavnikih kot so delo, zemlja in kapital, temveč na informacijah in znanju (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 122–123).

Intelektualni kapital je skupek vseh znanj v podjetju in tako zajema vse tri elemente: ljudi, organizacijo in socialni kapital. Človeški kapital predstavlja vse spretnosti, sposobnosti in znanja, ki jih posamezniki imajo in uporabljajo. Organizacijski kapital je sestavljen iz kolektivnega, institucionalnega in kodificiranega strokovnega znanja, ki se nahaja v organizacijskih podatkovnih zbirkah, sistemih, strukturah in procesih. Socialni kapital pa je še nadaljnje razdeljen v tri dimenzije: relacijski, strukturni in kognitivni kapital (Hislop, Bosua & Helms, 2018, str. 78–82). Relacijska dimenzija je neotipljiva in vključuje tako relacije znotraj podjetja kot tudi relacije z deležniki iz zunanjega okolja podjetja (Bec, 2014). Zajema vse odnose na individualnih, timskih in organizacijskih ravneh, medsebojno zaupanje, norme, dolžnosti in pričakovanja. Strukturni kapital so povezave med akterji – prisotnost ali odsotnost mrežnih vezi, omrežne konfiguracije, gostota in povezljivost omrežij ipd. Kognitivni kapital je tvorjen iz skupnega jezika, miselnih modelov, kod in zgodb (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Raziskave dokazujejo, da socialni kapital izredno pozitivno vpliva na celoten intelektualni kapital podjetja, saj z dobro povezanostjo in zaupanjem med zaposlenimi in deležniki pogosteje prihaja do izmenjave znanja (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Gradnja intelektualnega kapitala je tako v veliki meri odvisna od posameznikov, a še vseeno je velik delež tudi na plečih managerjev. Če želijo doseči čim večje pozitivne učinke, ki jih intelektualni kapital prinaša podjetju, morajo razviti proces učenja združbe in managementa znanja, obenem pa oblikovati organizacijsko kulturo, ki ustvarja pogoje oz. okolje za sodelovanje in izmenjavo znanja med zaposlenimi (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 70–73).

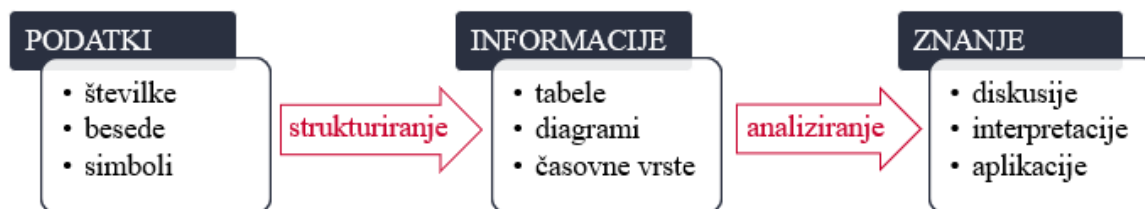
Izraz **znanje** se pogosto nepravilno enači z informacijami in podatki. Podatki in informacije so osnova, ki jo je treba s človeško aktivnostjo (opazovanjem in organiziranjem podatkov, vrednotenjem in interpretacijo informacij) oblikovati v znanje (Kakabadse, Kakabadse & Kouzmin, 2003). Znanje je od podatkov in informacij mnogo bogatejše, saj je obogateno z izkušnjami in omogoča sprejemanje odločitev. V veliki meri je neotipljivo in razpršeno v različne sfere podjetja, zato ga je nemogoče v celoti izmeriti (Collison & Parcell, 2002, str. 25–36).

Proizvodni proces znanja se lahko primerja s proizvodnim procesom dobrin. Kot prikazuje slika 1 so podatki enaki zalogi surovin, informacije so delo v procesu in znanje je končni proizvod (LaFayette, Curtis, Bedford & Iyer, 2019, str. 3–16).

Raziskovalci so določili štiri komponente, ki jih znanje zajema: podatkovno, konceptualno, proceduralno in metakognitivno znanje. Podatkovno znanje vključuje osnovne elemente, simbole in termine, ki jih mora posameznik poznati, da lahko reši določen problem. Povezave med osnovnimi podatki znotraj večje strukture (npr. teorije, modeli) podatkovno znanje nadgradijo v konceptualno. Proceduralno znanje predstavljajo poizvedbene metode in kriteriji, ki pojasnjujejo uporabo veščin, tehnik in algoritmov. Pod pojmom metakognitivno znanje pa se skrivajo učne strategije, znanje in zavedanje o znanju in

samospoznavanju (Anderson in drugi, 1956). Znanje je samo po sebi kompleksno, vendar ga tradicionalni vidik managementa znanja smatra kot relativno enostavnega, saj se osredotoča zgolj na prvo, osnovno komponento, pri tem pa pozablja na zahtevnost in pomembnost ostalih (Salisbury, 2003).

Slika 1: Proizvodni proces znanja



Prirejeno po LaFayettu, Curtisu, Bedford & Iyer (2019, str. 11).

V osnovi se znanje deli na implicitno in eksplicitno. **Implicitno ali tacitno znanje** je definirano kot neverbalno, praktično in intuitivno znanje oz. znanje, ki ni bilo še pretvorjeno iz prakse v fizično obliko. Prav zaradi neoprijemljivosti se ga ljudje včasih niti ne zavedajo. Ker se skriva v človeških glavah, je tako težje prenosljivo, obenem pa je še precej specifičnega značaja, zato je zelo zahtevno za transformacijo in formulacijo v eksplicitno znanje (Gonzalez & Martins, 2017). Implicitno znanje se izmenjuje s pogovori, zato je v podjetjih smiselno vlagati čas in energijo v take procese in tehnologije, ki bodo spodbujale povezovanje med zaposlenimi. Potrebno je vlagati v razvijanje orodij za medsebojno sodelovanje in ustvarjanje mape znanja, organizirati raznovrstne sestanke in delavnice ter v splošnem ustvarjati skupnosti in mreže zaposlenih (Collison & Parcell, 2002, str. 25–36).

Na drugi strani je **eksplicitno znanje** formalizirano. Izraženo je v podatkih, formulah, specifikacijah, navodilih, procedurah in vseh drugih zapisih, ki se jih lahko hrani, poišče in enostavno izmenja med posamezniki (Gonzalez & Martins, 2017). Podjetje lahko dodatno spodbuja izmenjavo eksplicitnega znanja z usmerjanjem v dejavnosti, ki so povezane z razvrščanjem znanja. Svojim zaposlenim je dobro pripraviti različne pakete informacij, navodil, baz znanja ter spletnih strani (Collison & Parcell, 2002, str. 25–36).

Obstaja še druga delitev znanja, in sicer na **teoretično, praktično, samoregulativno in sociokulturno znanje**. Teoretično ali akademsko znanje je konceptualno, eksplicitno in formalno, medtem ko je praktično znanje eksperimentalne narave, pogosto implicitno in zajeto v spretnosti. Uporaba ene oblike znanja mora biti v interakciji z drugo, saj zgolj skupaj tvorita teoretično in praktično znanje in skupaj tvorita profesionalne kompetence. Samoregulativno znanje je skupek metakognitivnih in reflektivnih veščin in znanj, ki se razvijejo na podlagi posameznikove aktivne samorefleksije in razmišljanja o lastnih izkušnjah in aktivnostih. Vse tri oblike znanja skupaj predstavljajo proces reševanja problemov (angl. problem-solving process) in integrativno razmišljanje. Sociokulturno

znanje je vpeto v razne socialne prakse in predstavlja nenapisana pravila skupnosti ter načine uporabe socialnih orodij. Edini način za razvijanje sociokulturne komponente znanja je razvijanje in vključevanje v različne skupine (Tynjälä, Virtanen, Klemola, Kostiainen & Rasku-Puttonen, 2016).

Specifično za poslovni svet Kostusev (2019) omenja še tretjo delitev znanja na **poslovno znanje, procesno znanje in tehnično znanje**. Poslovno znanje se navezuje na industrijo in sektor podjetja, v katerem zaposleni deluje. Vključuje industrijsko specifična in specializirana znanja o pogostih izzivih, konkurentih in njihovih strategijah, informacije o produktih, poznavanje cenovnih politik in poslovni žargon. Procesno znanje je znanje o internih kolaboracijskih procesih, kar zajema tudi orodja in pravila, ki podjetjem dovoljujejo iskanje, primerjanje, kategoriziranje, ujemanje in apliciranje relevantnih podatkov iz predhodnih projektov. Tehnično znanje je poznavanje tehnologij in platform, ki so pomembna za uspešno opravljanje dela. Pomembno vlogo igra zlasti pri naboru virov za izvedbo projektov ter z vidika proračuna.

1.2 Management znanja

Cilj vsakega podjetja je, da zaposleni razvijejo podzavestno sposobnost učenja in učinkovitega ravnanja s svojim znanjem, kar smatrajo kot del svojega posla in ne kot dodatno nalogo. Na tej stopnji njihovo znanje postane implicitno, zaposleni se venomer učijo in si med seboj znanje samodejno izmenjujejo. Samega znanja v resnici ni mogoče upravljati, lahko pa se oblikuje okolje, v katerem ima znanje možnost razcveta in oblikovanja – za to so potrebne prave okoliščine (skupna infrastruktura in organizacija), sredstva (skupen model, orodja in procesi) in dejanja (iskanje, izmenjava in uporaba znanja na lastno pobudo) (Collison & Parcell, 2002, str. 25–36).

Ena izmed definicij **management znanja** enači s pridobivanjem, varovanjem in kapitaliziranjem kognitivnih elementov in učenja (Hammoud, 2020). Ažman (2013) odkriva, da lahko na management znanja gledamo z dveh vidikov, in sicer kot sam proces učenja združbe v več fazah ali kot skupek aktivnosti planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja znanja oz. kot podporne aktivnosti managementa znanja, ki so v resnici nujne za tekoče odvijanje procesa učenja združbe.

Osnovna zahteva sistema managementa znanja je, da so znotraj organizacijske kulture integrirani trije elementi: ljudje, procesi in tehnologija. Ob uspešno oblikovanem in implementiranem sistemu, ki zadovoljuje potrebe posameznikov, timov in celotnega podjetja, se tako omogoči okolje za učenje, ki vodi v trajnostno rast podjetja (Gorelick & Tantawy-Monsou, 2005). Problem nastane, če se podjetje ne fokusira enakovredno na vse tri elemente. Neosredotočenost na ljudi utegne izzvati odpor v prizadevanjih za uvajanje sprememb, zanemarjanje procesov tvega avtomatizacijo preteklosti, izločanje tehnološke komponente pa vodi v neizkoriščenost prednosti sodobne informacijske tehnologije in posledično onemogoča globalen dostop do znanja (Collison & Parcell, 2002, str. 29–30).

Primarni cilj managementa znanja je povečati učinkovitost ter ohraniti znanje znotraj podjetja. V kombinaciji z umetno inteligenco in strojnim učenjem lahko podjetju zagotovi prave informacije v pravem trenutku, kar je izrednega pomena za konkurenčnost na trgu. Današnji sistemi managementa znanja namreč prinašajo nesporne prednosti in omogočajo, da podjetja enostavno najdejo, shranijo in delijo informacije. Z implementacijo tako pridobijo hiter dostop do znanja in informacij, izboljšajo proces sprejemanja odločitev, promocijo kulturnih sprememb in inovacij, izboljšano učinkovitost, boljše uporabniške izkušnje ter posledično povečano zadovoljstvo svojih strank (Eliyahu, 2020).

Na uspešno implementacijo managementa znanja v največji meri vpliva managerska podpora, prav tako pa igrajo pomembno vlogo tudi tehnološko-informacijska tehnologija, organizacijska struktura, organizacijska kultura ter človeški viri. Poleg omenjenih notranjih dejavnikov je uspeh odvisen tudi od zunanjih dejavnikov, zato je pri implementaciji potrebno vzeti v zakup tudi stanje v okolju podjetja – partnerska podjetja, konkurenco na trgu ipd. (Kunthi, Sensuse & Tobing, 2017). Direktor svetovskega podjetja za management znanja Knoco Ltd. predlaga vzpostavitev tima za implementacijo, ki celoten postopek vodi skozi 5 korakov: ovrednotenje trenutnega stanja managementa znanja, določitev strategije in okvirja managementa znanja, testiranje okvirja v pilotni fazi, uvajanje (zaposlenih v nove vloge, nove tehnologije, predstavitev procesov ...) in vgraditev managementa znanja v podjetje (Milton, 2014).

1.3 Učenje združbe

Ključ do konkurenčne prednosti podjetja v znanju je sposobnost kreiranja novega znanja skozi proces učenja združbe ter manageriranje in uporabo tega znanja v tistih aktivnostih podjetja, ki prinašajo največjo dodano vrednost (Stonehouse, Hamill, Campbell & Purdie, 2004, str. 26). Najbolj uspešna podjetja na trgu so tista, ki so zmožna znanje svojih zaposlenih obdržati in transformirati v skupno znanje združbe, ki ga konkurenca težko kopira (Hammoud, 2020).

Učenje združbe in znanje združbe sta dva različna koncepta, katerima je skupen poudarek na aktivnem učenju in generiranju znanja v podjetju. Znanje združbe preučuje samo vsebino oz. znanje, ki ga dojemamo kot sredstvo ali konkurenčno prednost podjetja, medtem ko se učenje združbe osredotoča na preučevanje procesov, s katerimi se to znanje pridobiva. Zato moramo učenje razumeti kot proces, ki lahko k ustvarjanju konkurenčne prednosti prispeva več kot le specifična znanja, saj ponuja možnost za razvoj organizacijske zmogljivosti. Tako se izboljšuje sposobnost pridobivanja, širjenja in uporabe znanja v podjetju z namenom večje agilnosti v današnjem hitro spreminjajočem se zunanjem in notranjem okolju podjetja (Hammoud, 2020).

Senge (1993) je **učenje združbe** opredelil kot multidisciplinarno oz. s petimi medsebojno povezanimi koncepti, imenovanimi pet temeljnih disciplin, katere podjetju zagotovijo neprestano učenje: sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo, mentalni modeli, skupna vizija

in timsko učenje. Fillion, Koffi in Ekionea (2014) temu dodajajo še dve disciplini – pridobivanje znanja in izmenjavo znanja, saj bo skupek vseh sedmih disciplin pripeljal do uresničitve tako teorije kot tudi prakse učeče se združbe ter do boljšega manageriranja posameznika, znanja združbe in organizacijskega vedenja zaposlenih. Zaradi vzajemnega vpliva mora podjetje delati na vpeljavi vseh disciplin, pri tem pa se ne fokusirati na sočasno integracijo vseh. Sama vključitev temeljnih disciplin v vsakodnevne aktivnosti namreč ni enostavna, vendar je z dobrim razumevanjem in učinkovito integracijo ta pristop unikaten in izredno zanimiv za implementacijo v podjetju, saj zagotavlja pozitivne rezultate tako na osebni ravni zaposlenih kot tudi produktivnosti celotnega podjetja.

Učeča se združba je prostor, v katerem se zaposleni konstantno učijo učenja. Pogosto se smatra kot kompleksen model oz. težka intelektualna konstrukcija, pri kateri je nujna čimprejšnja vzpostavitev učne politike v podjetju. V primerjavi z učenjem združbe, ki je bolj deskriptivne narave in proučuje vprašanje »kako se združba uči«, je raziskovalno vprašanje učeče se združbe »kako bi se morala združba učiti« (Hammoud, 2020). Usposobljene so za sistematično reševanje problemov, preizkušanje novih pristopov, učenje tako iz lastnih kot tujih izkušenj in najboljših praks ter hitro in učinkovito izmenjavo znanja po celotnem podjetju (Garvin, 1993). Ko neko podjetje želi postati učeča se združba, sta najbolj pomembna elementa rast in izmenjava znanja med zaposlenimi v podjetju (Salisbury, 2003).

Učeče se združbe stimulirajo kreativnost in spodbujajo generiranje inovativnih praks skozi uravnoteženo kombinacijo planiranega in pojavnega učenja. Planirano učenje se razvija na premišljenih raziskovalnih vprašanjih, ki temeljijo na raznih podatkih in informacijah, ki se jih pridobi iz spremljanja, pregleda ter samostojnega in neodvisnega vrednotenja v podjetju. Izraža se skozi razvoj strategij, struktur, sistemov, postopkov in načrtov. Medtem ko je pojavno učenje bolj špekulativne in oportunistične narave, saj je odvisno od spodbujanja strasti do učenja in izmenjave znanja med zaposlenimi, razvijanja učnih kompetenc, ustvarjanja priložnosti za neformalno izmenjavo in gojenja podporne učne kulture (Serrat, 2017, str. 59).

Učenje združbe lahko definiramo tudi kot proces zaznavanja in popravljanja napak (Argyris, 1977). Po Argyrisovi teoriji (1977) obstajata dve glavni ravni, kako se podjetja odzivajo na napake. Pri **učenju z enojno zanko** se managerji pri odkritju napake odločajo na podlagi ustaljenih pravil, norm, postopkov, procesov in predpostavk. Težavo se odpravi in podjetje nadaljuje svoje poslovanje z enako politiko in cilji kot prej. Zaradi globalizacije, globalne ekonomije, tehnološkega napredka in drugih dejavnikov pa učenje z enojno zanko ni več tako učinkovito. Podjetja in njihovi zaposleni morajo spremeniti svoj način razmišljanja, reševanja problemov in implementiranja sprememb, če želijo biti kos hitrim spremembam v zunanjem okolju – poslužiti se morajo **učenja z dvojno zanko**, pri katerem se probleme rešuje celostno, od »znotraj navzven«. Namesto samo simptomatskega reševanja težav, se poišče glavne vzroke, se jih odpravi, obenem pa

podjetje preuči in po potrebi modificira svojo politiko delovanja, norme, procese in cilje (Kantamara & Ractham, 2014).

Namen učenja združbe je ustvariti novo znanje in inovacije, ki so povezane s konstantnim napredkom. Pri učenju z dvojno zanko prihaja do globljega raziskovanja napak, iskanja novih rešitev, ki so integrirane v organizacijski model, medtem ko je pri učenju z enojno zanko popravljanje napak zgolj površinsko. Zato lahko slednje opišemo kot izkoriščanje obstoječih znanj, učenje z dvojno zanko pa kot raziskovanje novih znanj, za uspeh podjetja pa sta potrebni obe obliki učenja (Kantamara & Ractham, 2014).

Teorija je s strani drugih avtorjev dopolnjena še z dvema stopnjama – ničelno učenje in učenje s trojno zanko. Do ničelnega učenja pride, ko posameznik ni sposoben ponuditi rešitve oz. izvesti pravih aktivnosti za popravilo napake. Pri učenju s trojno zanko pa gre za nadgradnjo učenja z dvojno zanko, saj podjetje razvija tudi nove procese in metodologije, ki so namenjeni prenovi izvajanja poslovnih procesov in uvajanja sprememb. Poteka na celotni organizacijski ravni, medtem ko učenje z dvojno zanko poteka na ravni timov, učenje z enojno zanko pa na ravni posameznikov (Ramish & Aslam, 2016).

Nujen predpogoj za novo učenje združbe je **odučevanje in pozabljanje**. Koncepta se razlikujeta v namernosti izgube znanja, obema pa je ultimativen cilj optimizacija podjetja. Zlasti zrela podjetja se morajo znebiti neustreznega vedenja in rutin, zastarelih znanj, kognitivnih struktur, predpostavk ipd. z namenom, da se omogoči pojav ustrežnejših. Podjetja se odučujejo in pozabljajo skozi svoje zaposlene, saj kolektivno odučevanje izvira iz individualnega (Klammer & Gueldenberg, 2019). Do slednjega pride, ko posamezniki identificirajo zastarelo in neuporabno znanje, nato pa spremenijo kognitivne strukture. Spremembe v okolju in kreativni kaos pogosto motivirajo individualno odučevanje, ki nenehno prodira na skupinsko raven ter posledično naredi prostor novemu učenju združbe (Zhao, Lu & Wang, 2013).

2 IZMENJAVA ZNANJA

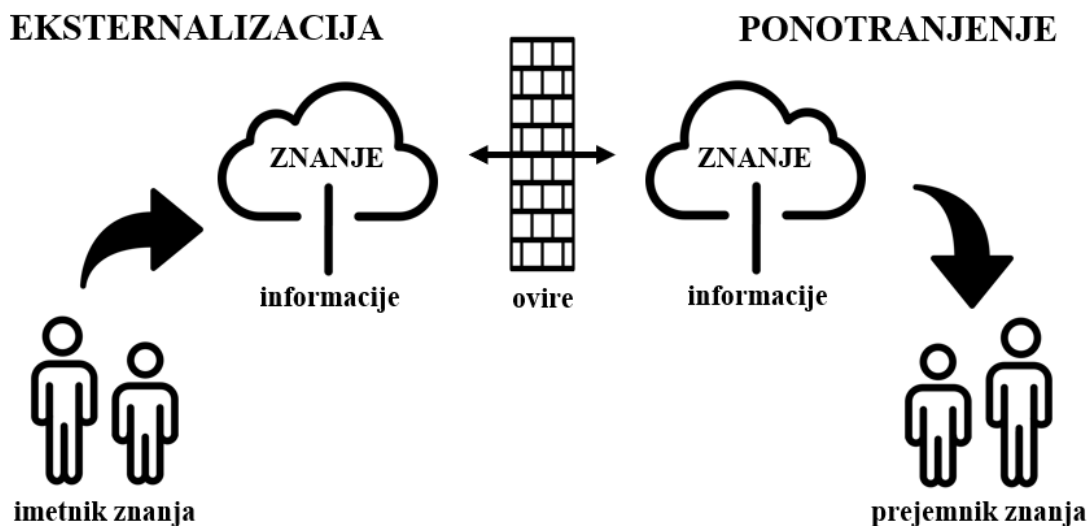
2.1 Opredelitev izmenjave znanja

Izmenjava znanja je podajanje in prejemanje informacij, nasvetov, strokovnih znanj in izkušenj med zaposlenimi s ciljem medsebojne pomoči in sodelovanja pri opravljanju dnevnih zadolžitvev, reševanju problemov in kreiranju novih idej (Ahmad & Karim, 2019). Ni povezana le s komunikacijo, prav tako ne gre zgolj za distribucijo informacij. V strogem smislu si znanja sicer ni mogoče izmenjevati, saj znanje ni neko blago, ki bi se ga lahko prosto prenašalo, temveč je vedno vezano na nek subjekt. Izmenjava znanja tako predpostavlja odnos med vsaj dvema stranema: **imetnikom oz. podajalcem znanja** in **iskalcem oz. prejemnikom znanja**. Podajalec znanja lahko svoje znanje prejemniku

sporoča zavestno in prostovoljno, ali pa tudi ne, in v takšni ali drugačni obliki (govorno, pisno, z dejanji ipd.). Prejemnik pa mora na drugi strani te izraze prepoznati in osmisлити (s poslušanjem, branjem, posnemanjem dejanj ipd.) (Hendriks, 1999). Tako raziskovalci izmenjavo znanja opredeljujejo kot sklop procesov za razširjanje informacij in znanj, ki se izvajajo po celotnem podjetju z namenom optimiziranja delovne uspešnosti zaposlenih (Nellyanti, Aziz, Yusriadi, Adriansyah & Kuswarini, 2021).

Na sliki 2 je prikazan poenostavljen proces izmenjave znanja, ki je sestavljen iz dveh podprocesov. V podprocesu **eksternalizacije** imetnik znanja pretvori svoje znanje v kodificiran sistem znanja skozi različne oblike, del tega je lahko tudi razlaga kognitivnih elementov informacijske baze znanja. Eksternalizacija je lahko nezaveden proces, ki ni nujno namenjen izmenjavi z drugimi, saj imetnik znanja morda niti ne ve, da je opazovan s strani druge osebe, ki se na tak način od imetnika znanja uči, obenem pa niti ni nujno, da se svojega posebnega znanja zaveda. Kljub temu je koristno, da se imetnike znanja zavestno spodbuja k eksternalizaciji v oblike, ki so primerne za rekonstrukcijo s strani drugih. Na drugi strani je podproces, imenovan **ponotranjenje**, ki se izvaja s strani prejemnika znanja. Pojavlja se v več oblikah: učenje skozi delo, branje knjig, poskušanje razumevanja kodificiranega znanja v bazi znanja ipd. Ponotranjenje eksternaliziranega znanja lahko izkrivijo razne **ovire**, kot so prostor, čas, socialna distanca, kultura, jezik ali razlike v miselnih in konceptualnih okvirih (Hendriks, 1999).

Slika 2: Poenostavljen proces izmenjave znanja



Prirejeno po Hendriksu (1999).

Povod za nastanek izmenjave znanja med zaposlenimi opredeljujejo tri dimenzije. Prva dimenzija razlikuje med vsebino in tvorbo znanja, ki se ga izmenjuje: izmenjavo znanja, ki izvira zgolj iz že obstoječega znanja (enostranska komunikacija kot je npr. predstavitev) ter izmenjavo znanja, ki vključuje tudi kreativni razvoj novih hipotez, idej, vprašanj in

vrednotenj (obojestranska komunikacija oz. dialog kot je npr. skupno iskanje rešitve za določen problem). Druga dimenzija se lahko delno enači s potisno-vlečnim principom (angl. push and pull system), saj je fokus na pobudniku procesa izmenjave znanja, in sicer je to lahko oseba, ki ima znanje in ga želi deliti z ostalimi (v nadaljevanju imetnik znanja); oseba, ki znanje potrebuje in ga zato pri drugih išče, npr. z vprašanji (v nadaljevanju iskalec znanja); ali management podjetja (npr. z implementacijo formalnih procedur, ki usmerjajo tok informacij v podjetju, s povezovanjem zaposlenih (manager pozove zaposlenega, da drugemu zaposlenemu preda določene informacije), z mentorskimi programi itd.). Tretja dimenzija odkriva cilj izmenjave znanja ter išče razloge, s kakšnim namenom se obstoječe znanje deli in tvori novo – ugotavlja, v čigav problem je izmenjava znanja usmerjena: v lasten problem, v problem druge osebe oz. sogovornika, v skupen problem ali pa sploh ni usmerjena v specifičen problem (Berends, Bij, Debackere & Weggeman, 2006).

Splošno identificirana pristopa k izmenjavi znanja sta kodifikacija in personalizacija. Kodifikacija stremi k pretvorbi znanja v eksplicitno obliko in izmenjavi le-tega skozi razne podatkovne baze. Ta pristop smatra znanje kot sredstvo, medtem ko ga personalizacijska strategija vidi kot družbeno zasidranost in se fokusira na izmenjavo implicitnega znanja, poudarjanje mehanizmov za ustvarjanje povezav in lajšanje interakcij med posamezniki. Nekateri avtorji vidijo ta dva pristopa kot dve alternativni strategiji, ki se medsebojno izključujeta, medtem ko so drugi v praksi opazili tudi uspešno integracijo kombinacije obeh (Werr, 2012, str. 247–266).

2.2 Oblike izmenjave znanja

Uporaba različnih kombinacij mehanizmov izmenjave znanja je pomembna za zagotavljanje optimalnega kroženja znanja med zaposlenimi in posledično bolj učinkovitega reševanja problemov v podjetju (Galeazzo & Furlan, 2019). Berends, Bij, Debackere in Weggeman (2006) so v svoji raziskavi določili najpogostejše metode izmenjave znanja:

1. **Difuzija:** Izmenjava znanja ni usmerjena v točno določen problem ali namenjena konkretni osebi (poročila, publikacije, seminarji na temo že dokončanih raziskav, pripovedovanje dobrih praks ali napak med malico ali drugimi socialnimi dogodki).
2. **Pridobivanje informacij:** V veliki meri gre za izmenjavo podatkovnega znanja – iskalec znanja potrebuje dotično znanje in po njem vpraša imetnika znanja (zbiranje informacij na intranetu ali v knjižnici).
3. **Združevanje informacij:** Oseba izmenja svoje znanje z drugimi zaradi skupnega problema. Poleg izmenjave podatkovnega znanja se ukvarja tudi z vprašanji, predlogi in navodili (predstavitve in poročila s sestankov ostalim članom projektnega tima).

4. **Skupno reševanje problemov:** Razvijanje novih informacij z namenom reševanja skupnega problema (domislisce predlogov tehničnih rešitev, nove raziskovalne ideje in eksperimenti, konstrukcije argumentov in vprašanj, kalkulacije).
5. **Potiskanje:** Kombinacija difuzije in združevanja informacij s to razliko, da imetnik znanja izmenja svoje znanje z drugo osebo, ker misli, da je to za to osebo koristno oz. jo smatra kot iskalca znanja.
6. **Družno razmišljanje:** Oseba razvije novo znanje skozi problem druge osebe. Takšna izmenjava znanja prinaša nove ideje, hipoteze ali vprašanja, ki pred interakcijo niso obstajala (neformalna srečanja, predstavitve na skupinskih srečanjih).
7. **Avtosugestija:** Razmišljanje o lastnem problemu in strukturiranje lastnih misli med interakcijo z drugimi, ki ni neposredno namenjena izmenjavi znanja oz. deljenju ali pridobivanju informacij od druge osebe.

V tabeli 1 so vse zgoraj naštet metode izmenjave znanja opredeljene s tremi dimenzijami, ki so predstavljene v poglavju 2.1. Stolpci tabele predstavljajo pobudnika izmenjave (dimenzijo 2) – imetnika znanja, iskalca znanja ali management podjetja –, vrstice pa predstavljajo namen izmenjave (dimenzijo 3) – reševanje lastnega, sogovornikovega, skupnega ali nespecificiranega problema –, medtem ko je vrsta znanja, ki se izmenjuje (dimenzija 1) – obstoječe ali novo znanje – zajeta znotraj tabele, in sicer so krepko obarvane metode tiste, pri katerih se tvori novo znanje.

Tabela 1: Opredelitev metod izmenjave znanja s tremi dimenzijami

	IMETNIK ZNANJA	ISKALEC ZNANJA	MANAGEMENT PODJETJA
LASTEN problem	– Potiskanje – Avtosugestija	– Pridobivanje informacij	
SOGOVORNIKOV problem	– Potiskanje – Družno razmišljanje	– Pridobivanje informacij – Skupno reševanje problemov	– Pridobivanje informacij
SKUPNI problem	– Združevanje informacij – Skupno reševanje problemov	– Pridobivanje informacij	– Pridobivanje informacij
NESPECIFICIRAN problem	– Difuzija – Pridobivanje informacij	– Združevanje informacij	– Pridobivanje informacij

Vir: lastno delo na podlagi Berendsa, Bija, Debackereja & Weggemana (2006).

V praksi se zgoraj navedene oblike izmenjave znanja izražajo skozi različne organizirane in manj organizirane aktivnosti. Mazorodze in Buckley (2020) sta v svoji raziskavi ugotovila, da sta najbolj učinkoviti aktivnosti izkustvene skupine in mentorstvo, prav tako je v podjetju dobro imeti aktivnosti sistema nasledstva in se posluževati pripovedovanja zgodb med zaposlenimi, medtem ko sta aktivnosti spodbujanja (angl. coaching) in dinamičnega skladiščenja znanja manj učinkoviti za izmenjavo znanja. V nadaljevanju je predstavljena vsaka od njih:

- **Izkustvene skupine** (angl. communities of practice): So neformalne skupine zaposlenih s podobno identiteto, ki se razvijejo v družbenem prostoru med projektnimi timi in mrežami znanja. Podobno misleči in interaktivni ljudje si v takšnih skupinah učinkoviteje ustvarijo in izmenjajo znanje s svojega področja (Serrat, 2017, str. 59). Izoblikujejo se organsko in se jih ne more neposredno upravljati, saj se koncepta skupnega razmišljanja – ki oriše učne procese v jedru izkustvenih skupin kot njene temelje – ne more uveljavljati zgolj z voljo managerjev in vodstva. Poleg tega koncept odkriva, da se implicitno znanje izmenjuje zgolj posredno – ko se ljudje v skupini vzajemno usmerjajo skozi razumevanje istega problema s področja, ki jim je v skupnem interesu – in le v smislu razvoja novega implicitnega znanja, do česar pride z odkrivanjem praks, ki jih imajo drugi, ter učenja drug od drugega (Pyrko, Dörfler & Eden, 2017).
- **Mentorstvo**: Mentorji so izkušeni zaposleni, ki svoje znanje prenašajo na manj izkušene zaposlene in jim s tem zagotavljajo profesionalno socializacijo, jim izboljšujejo samozavest ter jih izpostavljajo novim idejam in načinom razmišljanja. Mentorstvo spodbuja refleksijo tako pri mentorirancih kot tudi mentorjih, slednji pa pridobijo še priznanje in spoštovanje s strani sodelavcev.
- **Sistem nasledstva**: Zagotavlja trajajočo razpoložljivost talentov z namenom vzdrževanja znanja združbe, da bi ob upokojitvah zmanjšali izgubo intelektualnih in institucionalnih izkušenj, spominov in praks za reševanje problemov.
- **Pripovedovanje zgodb**: Vitalno orodje za izmenjavo implicitnega znanja na način, da je vsem razumljivo, ki obenem omogoča izmenjavo globljih informacij in znanj. Slednje se z ekspertov prenaša na novejšo generacijo zaposlenih skozi lekcije in izkušnje s projektov.
- **Spodbujanje**: Managerji se skozi interaktivni proces fokusirajo na trenutne probleme in priložnosti, stremijo k odpravljanju neprimernih vedenjskih vzorcev in izboljšanju produktivnosti skozi pozitivno delovno kulturo, spodbujajo izmenjavo praktičnih znanj, motivirajo zaposlene in s tem olajšajo proces adaptacije nove organizacijske kulture. Rezultati se na individualni ravni kažejo v razvoju samozavedanja in večje odgovornosti.

- **Dinamično skladišče znanja:** Baza strokovnih znanj in dokumentacij o specifični domeni in disciplini. To virtualno skladišče podjetjem pomaga povezati zaposlene s strokovnjaki skozi diskusije na forumih in v spletnih knjižnicah, kar skrajša čas uvajanja novih zaposlenih, saj omogoča enostavno iskanje relevantnih informacij in znanj.

Na tem mestu je potrebno omeniti tudi **poslovne komunikacijske kanale in orodja** preko katerih se znanje izmenjuje. Do nedavnega so bili v organizacijah primarni vir informacij tiskovni materiali, kot so notranja poročila podjetja, priročniki, korporativni dokumenti, strokovne revije ipd. (Eliyahu, 2020). V zadnjih letih, zlasti s prihodom pandemije covid-19, je dobršen del zaposlenih združilo svoje delovno okolje z domačim in posledično so vse pogosteje v uporabi tudi virtualna orodja. Večkrat omenjeni komunikacijski kanali so: »iz oči v oči« (osebna srečanja, konference, predavanja ipd.), elektronska pošta, telefonski in/ali video klici in konference, spletni forumi in blogi, kratka tekstovna sporočila (sms), socialna omrežja (Facebook, Twitter, Skype, Whatsapp ...), intranet, glasila itd. (Rafique & Anwar, 2020; Uyusal, 2020).

2.3 Dejavniki, ki vplivajo na izmenjavo znanja

Heisig (2009) je dejavnike, ki vplivajo na management znanja razdelil v štiri kategorije, in sicer: človeško orientirani dejavniki, organizacijski proces in struktura, tehnološka infrastruktura in managerski proces. Pedersen (2017) se je še ožje fokusiral znotraj managementa znanja – zgolj na proces izmenjave znanja – in tako postavil konceptualni model izmenjave znanja, v katerem je določil tri kategorije dejavnikov: dejavniki na individualni ravni (medsebojno zaupanje, individualni odnos, zaznane koristi in škode, samoučinkovitost), organizacijski dejavniki (podpora managementa, spodbude in nagrade, stil vodenja, organizacijska kultura) in tehnološki dejavniki (podpora informacijske tehnologije).

Navedeni dejavniki, zlasti na individualni in organizacijski ravni, so s konceptom izmenjave znanja povezani predvsem posredno, saj vplivajo na sam namen oz. pripravljenost k sodelovanju v procesu izmenjave znanja (Rohman, Eliyana, Purwana & Hamidah, 2020). De Cremer in Van Vugt (v Sošek, 2013) pa sta kot ključne tri dejavnike, ki vplivajo na izmenjavo znanja, raziskala managerski nadzor, skupinsko identifikacijo oz. pripadnost in usmerjenost v družbene vrednote.

Kot osnovni okvir delitve dejavnikov bom v nadaljevanju uporabila Pedersenov konceptualni model izmenjave znanja, ki jih deli na individualne, organizacijske in tehnološke dejavnike. Znotraj posamezne kategorije bom dejavnike smiselno oblikovala in združila na podlagi zgoraj naštetih razdelitev ostalih avtorjev. Posamezni obravnavani dejavniki so prikazani na sliki 3.

Slika 3: Kategorizacija dejavnikov, ki vplivajo na izmenjavo znanja



Vir: lastno delo na podlagi Pedersena (2017).

2.3.1 Dejavniki na individualni ravni

Avtorji med dejavniki na individualni ravni največkrat izpostavijo zaupanje in medsebojne odnose, motivacijo ter osebne značilnosti.

Medsebojno zaupanje je najmočnejša dimenzija dejavnikov na individualni ravni (Rohman, Eliyana, Purwana & Hamidah, 2020). Ljudje so že v osnovi psihološko bolj nagnjeni k izmenjavi znanja s soljudmi, ki jim zaupajo in s katerimi delijo podobno mišljenje. Da se med zaposlenimi vzpostavi zaupanje, se morajo le-ti med seboj dobro poznati, za kar pa je potrebna visoko kvalitetna komunikacija (Allameh, 2018). S komunikacijo in opazovanjem se med zaposlenimi namreč gradi meta-znanje oz. znanje o sodelavcih in njihovih problemih. Prednost meta-znanja je v izmenjavi uporabnih informacij (zlasti pri metodi izmenjave znanja kot je potiskanje) ali preusmeritvi iskalca znanja na pravo osebo za iskano znanje. Pomanjkanje meta-znanja zavira izmenjavo znanja, saj s podajanjem podatkov, ki niso ciljno usmerjeni, vodi zgolj v naključne pogovore (Berends, Bij, Debackere & Weggeman, 2006).

V podjetjih z visokim medsebojnim zaupanjem je kar 76 % ljudi bolj aktivnih in angažiranih (Accenture Talent and Organization for FS, 2019), kar pomeni, da bodo zaposleni intenzivneje sodelovali v izmenjavi znanja v zaupanja vrednem okolju. Slednjega krepi podpora vodstva, ki z mentorskimi programi in orientacijskimi procesi povečuje zaupanje med zaposlenimi (Curado & Vieira, 2019) ter jih opominja na njihovo članstvo v podjetju. Poistovetenje zaposlenega s podjetjem je pomembno, saj pri

posamezniku preseže njegovo lastno sebičnost in druge razlike s sodelavci ter ga motivira, da z ostalimi izmenjuje svoje ideje in predloge. Zaposleni z močnim občutkom pripadnosti prispevajo več, medtem ko posamezniki, ki se s svojim podjetjem ne identificirajo na osebni ravni, pogosteje zamolčijo znanje in se izmenjavi izogibajo (Sošek, 2013).

Izmenjava znanja je prostovoljno dejanje, zato morajo biti zaposleni tako ali drugače spodbujeni k sodelovanju (Nguyen, Nham, Froese & Malik, 2019). Glede na izvor se **motivacija** deli na **notranjo**, ki predstavlja posameznikovo notranje vrednotenje samega dela, in **zunanjo**, ki temelji predvsem na osebnih vrednotah in prepričanjih ter je z delom povezana zgolj posredno (Liu & Fang, 2010). Raziskave so pokazale, da je notranja motivacija večja gonilna sila kot zunanja motivacija, saj brez nje posameznik navadno ne želi deliti svojega znanja z ostalimi. Kljub temu pa sta obe – zunanja in notranja motivacija – pomembni, saj sta povezani in vzajemno vplivata, v kolikšni meri bo posameznik sodeloval v procesu izmenjave znanja (Nguyen, Nham, Froese & Malik, 2019). Liu in Fang (2010) sta v svoji študiji celo potrdila, da ob odsotnosti notranje motivacije posamezniki sploh niso pripravljeni izmenjevati svojega znanja z drugimi. Ugotovila sta, da večja kot je celotna motivacija, večja bo volja do sodelovanja in tudi pogosteje bo izveden sam proces izmenjave znanja med zaposlenimi. Povod in hkrati koristen učinek tega je, da posamezniki v izmenjavi znanja prepoznajo in izkoristijo priložnost za povečanje lastnega znanja z namenom zadovoljitve lastnih potreb po osebni rasti.

Herzbergova dvo-faktorska teorija je ena najpomembnejših teorij za razumevanje motivacije in zadovoljstva pri delu, ki dejavnike razvrsti v dva sklopa: na **higienike** (medsebojni odnosi, plača, delovni pogoji, organizacijska politika, nadzor) in **motivatorje** (osebna rast, odgovornost, priznanje, dosežki, vsebina dela). Prvi zmanjšujejo nezadovoljstvo, medtem ko drugi povečujejo zadovoljstvo pri delu (Alshmemri, Shahwan-Akl & Maude, 2017). Medsebojno so neodvisni – higieniki so osnova za izmenjavo znanja, saj nezadovoljni zaposleni ne bodo pripravljeni izmenjevati znanja, kljub temu pa so za motivacijo k sodelovanju ključni samo motivatorji. To so notranje ustvarjeni nagoni, medtem ko so higieniki bolj zunanje spodbude, zato npr. neustrezna finančna nagrada lahko demotivira, a hkrati ustrezno plačilo ne motivira za izmenjavo znanja. Razni bonusi sicer lahko povečajo izmenjavo znanja, vendar je majhna verjetnost, da vplivajo neposredno na motivacijo za sodelovanje v izmenjavi znanja. Po tej teoriji je torej zaposlenim potrebno omogočiti priložnost za osebno rast, zagotoviti dejavnosti strokovnega razvoja, jim dati več odgovornosti in priznati njihov prispevek in dosežke v podjetju (Sošek, 2013). Zlasti v neprofitnih organizacijah je pomemben zunanji ugled, ki se ga lahko povečuje s podeljevanjem priznanj, certifikatov in pohval za pripravljenost in sodelovanje v izmenjavi znanja (Liu & Fang, 2010).

Glede na vlogo posameznika v procesu izmenjave znanja, je imetnike znanja potrebno motivirati k eksternalizaciji svojih znanj in izmenjavi z drugimi. Nanje vplivata dva sklopa dejavnikov, in sicer si kot prvo znanje izmenjujejo, ker pričakujejo priznanje in spoštovanje, priložnosti za napredovanje in/ali zaradi občutka odgovornosti, kot drugo pa

ker pričakujejo vzajemno sodelovanje oz. upajo, da bodo tudi drugi z njimi izmenjali koristna znanja. Na drugi strani morajo biti prejemniki znanja motivirani k internalizaciji in absorpciji znanja. Potrebno je poiskati razloge za iskanje znanja, kot so operativna avtonomija, priložnost za napredovanje, delovni izzivi in občutek uspešnosti. Poleg tega je dandanes dokončanje enega dela pogosto povezano s pridobivanjem podatkov in znanj iz drugega, tako zaposleni pogosteje zaznavajo svojo vlogo in kontinuiteto delovanja pri uspehu podjetja (Sošek, 2013).

Na raven in vrsto motivacije vplivajo še drugi dejavniki, kot so kulturni kontekst in organizacijski okvir v podjetju ter individualne karakteristike. Študije so pokazale, da so mlajši zaposleni bolj motivirani k izmenjavi znanja z nagrajevanjem kot starejši zaposleni. Prav tako na motiviranost vpliva spol, saj so ženske z občutkom samoučinkovitosti bolj dovzetne za sodelovanje v izmenjavi znanja kot moški, medtem ko so moški bolj aktivni, če smatrajo izmenjavo znanja kot prijetno aktivnost (Nguyen, Nham, Froese & Malik, 2019).

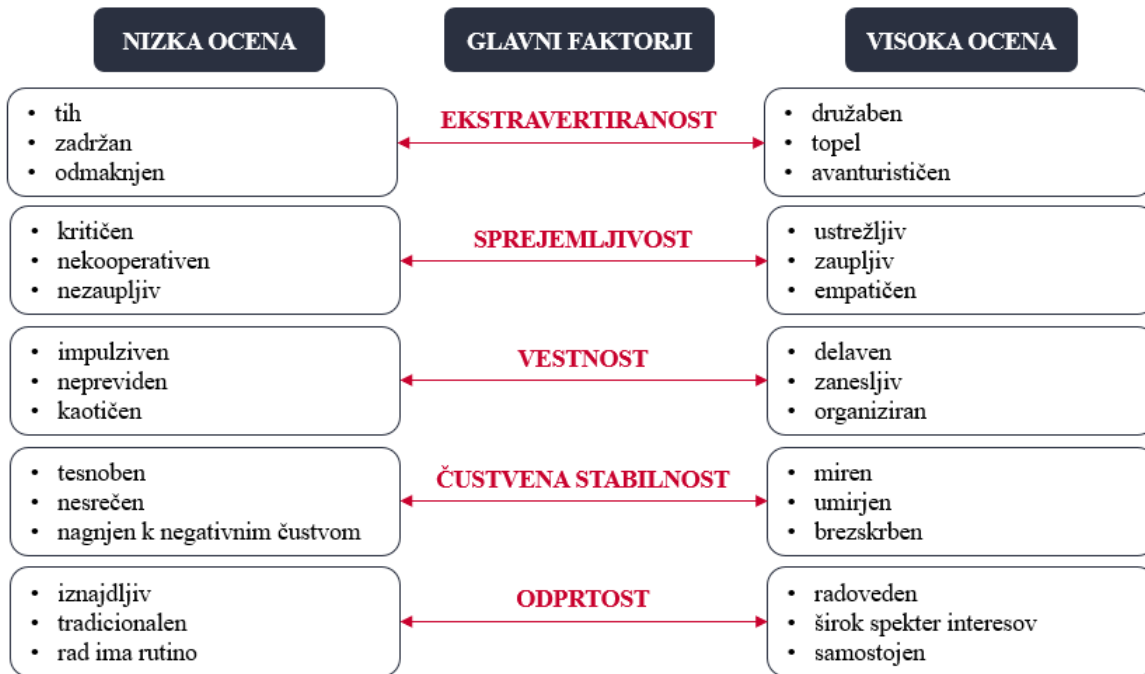
Liu in Feng (2010) trdita, da na sodelovanje v izmenjavi znanja nekatere **osebne lastnosti**, kot so npr. spol, starost in izobrazba, ne vplivajo, vendar drugi avtorji opažajo, da je vpliv le-teh odvisen od okolja. Spol, ki se čuti v manjšini, je manj naklonjen izmenjavi znanja, saj se boji, da bi izgubil svojo moč. Razlika je še toliko bolj opazna v konservativnih kulturah (npr. muslimanskih ali arabskih), kjer imajo moški večjo moč in prednost, zato so veliko bolj aktivni v izmenjavi znanja kot ženske. Prav tako se starejši zaposleni počutijo bolj varno in sproščeno na delovnem mestu, manj zaznavajo organizacijske ovire in imajo več izkušenj, zato jim je lažje izmenjevati znanje s sodelavci kot pa z mlajšimi generacijami (Marouf & Khalil, 2015). Temu botruje tudi občutek samoučinkovitosti, saj so posamezniki, ki so samozavestni glede svojih sposobnosti, bolj zainteresirani in nagnjeni k izmenjevanju znanja (Nguyen, Nham, Froese & Malik, 2019).

Za klasificiranje osebnostnih lastnosti je ena najzanesljivejših taksonomija Velikih pet glavnih faktorjev. Ta model osebnosti sestavlja pet dimenzij: ekstravertiranost, sprejemljivost, vestnost, čustvena stabilnost in odprtost (Gupta, 2008). Posamezen faktor je podrobneje prikazan na sliki 4.

Gupta (2008) je v svoji študiji ugotovila, da na vključenost posameznika v izmenjavo znanja najbolj vplivata sprejemljivost in vestnost. To pojasnjuje s tem, da so visoko sprejemljivi posamezniki že po naravi altruistični oz. nesebični, medtem ko visoko vestni posamezniki dosegajo cilje na odločen in discipliniran način, pri tem pa se dobro pripravijo na medsebojno reševanje problemov in vzajemno iskanje rešitev, ki so ugodne za vse udeležene. Preostali trije faktorji imajo zanemarljiv oz. zgolj posreden vpliv na izmenjavo znanja. Pri ekstravertiranosti je to verjetno posledica raznovrstnosti komunikacijskih sredstev, ki olajšajo vključevanje ne glede na nivo te dimenzije pri posamezniku. Čustvena stabilnost igra večjo vlogo v stresnih situacijah, medtem ko se aktivnost izmenjave znanja smatra za rutinsko dejavnost. Pri dimenziji odprtosti pa avtor navaja, da obstaja možnost,

da se je izkazala za nevplivno zaradi ozadja udeležencev v študiji, saj prihajajo iz izobraževalnega okolja, kjer je močno poudarjena izmenjava znanja.

Slika 4: Klasifikacija osebnostnih lastnosti po modelu Velikih pet glavnih faktorjev



Prerejeno po Stidham, Summersu & Shuffler (2018, str. 2147).

Na vedenje posameznikov lahko vpliva politika delovnega mesta oz. vprašanja političnih motivov. Vprašanja so, ali so osebe nagnjene k strateškemu uravnavanju svojega vedenja z namenom maksimiranja lastnih interesov, ali je izmenjava znanja vedno pristna in dobronamerna, ali se znanje namerno skriva, ali se izmenjuje škodljivo znanje, ali se osebe poslužujejo tako imenovanega zastojkarstva (angl. free-riding) z namenom okoriščenja z znanjem drugih (Ahmad & Karim, 2019). Tako lahko glede na družbeno vrednotno naravnost posameznike ločimo na prosocialne oz. v druge usmerjene posameznike, ki so zadovoljni, ko so v družbenih dilemah izpolnjeni skupni cilji skupine, in proself oz. vase usmerjene posameznike, ki stremijo k lastni pridobitvi oz. so zadovoljni, ko izid v kakršnikoli družbeni dilemi temelji na njihovi sposobnosti. Znotraj teh dveh kategorij se posamezniki ločijo še na tri različne profile. Med v druge usmerjenimi posamezniki so kolektivist, ki uživajo v deljenju in stremijo k enakopravni delitvi donosov z drugimi. Med vase usmerjenimi posamezniki pa so tekmovalci, katerih fokus ni na maksimiranju lastne uporabnosti (ustvarjanju največjega prihodka), temveč si prizadevajo povečati razdaljo med seboj in drugimi, ter individualisti, ki želijo povečati svoj donos ne glede na druge in imajo fokus na svojem dobrem počutju. Kot je razvidno, družbeno vrednotna naravnost vpliva na odločitev o deležu v dilemi javnih dobrin, zato se lahko pričakuje, da bodo v druge usmerjeni zaposleni več prispevali k izmenjavi znanja kot vase usmerjeni zaposleni (Sotek, 2013).

Osebnosti posameznika kot so: sposobnost artikuliranja in razumevanja znanja, raven koherentnosti (logičnost, sposobnost ustvarjanja povezav, pozitivna naravnost, sposobnost sprejemanja pravih odločitev), kognitivna kapaciteta, raven izobrazbe, samoučinkovitost, osebna težnja oz. motivacija (do kakšne mere in če sploh izmenjava znanja spodbudi napredek pri posamezniku), nevrotične lastnosti posameznika, ki se odražajo kot strah in anksioznost ipd. poleg vpliva na sodelovanje v izmenjavi znanja, vplivajo tudi na velikost učinkov, ki jih izmenjava znanja ima na zaposlene in podjetje (Ahmad & Karim, 2019).

2.3.2 Organizacijski dejavniki

Med organizacijskimi dejavniki se v študijah največkrat pojavita stil vodenja in organizacijska kultura.

Vodenje je sposobnost konstruktivnega vplivanja enega posameznika na drugega z namenom doseganja nekega skupnega cilja. Je proces uporabe moči in vpliva posameznika za usmerjanje sledilcev k doseganju načrtovanih ciljev. Stil vodenja ima nezanemarljiv pozitiven vpliv na izmenjavo znanja in utrjevanje organizacijske kulture (Nellyanti, Aziz, Yusriadi, Adriansyah & Kuswarini, 2021). Vodstvo podjetja ima glavno vlogo pri ustvarjanju okolja, v katerem se bodo zaposleni lahko učili in si znanje izmenjevali (Tič & Strašek, 2004, str. 93). Obenem pa je zgled vodstva za zaposlene zelo pomemben, saj se managerska podpora izmenjave znanja v podjetju izraža v kulturi podjetja in to zaposleni zaznajo (Sošek, 2013), medtem ko pomanjkanje podpore vodi v sovražno vedenje, ki omejuje samoregulacijske vire in ovira absorpcijo in kapaciteto uporabe znanja (Ahmad & Karim, 2019).

Galeazzo in Furlan (2019) sta tekom svoje raziskave opazila pomanjkanje uporabe in dožemanja mehanizmov izmenjave znanja s strani zaposlenih, čeprav je podjetje razvilo tako participativne prakse kot standardizirane prakse. Rešitev za tak delovni kontekst vidita v **transformacijskemu stilu vodenja**, pri katerem vodje s svojim zgledom navdihujejo in motivirajo druge, podpirajo visoko raven angažiranosti in motivacije, razvijajo potrebe svojih sodelavcev in jih spodbujajo k preučevanju različnih vidikov ter razmišljanju izven okvirjev. Tudi drugi raziskovalci (Al Amiri, Eladwiah & Gouher, 2020) so dokazali neposredno, močno in pozitivno korelacijo med transformacijskim vodenjem in izmenjavo znanja. Kljub temu pa vse komponente tega stila vodenja na izmenjavo znanja ne vplivajo enako; upoštevanje posameznika in posameznikova inspiracija imata pozitiven vpliv, medtem ko intelektualna stimulacija in inspirativna motivacija k izmenjavi znanja ne doprineseta bistvenih rezultatov.

Transakcijsko vodenje se pogosto smatra kot nasprotje transformacijskega vodenja, saj je ta stil bolj avtokratski in manj vizionarski. Temelji na jasni strukturi nagrajevanja in kaznovanja za različne ravni uspešnosti, njegov fokus pa je na rezultatih, učinkovitosti in uspešnosti, ne pa na ljudeh in odnosih (Lindberg, brez datuma). V splošnem ima močan

pozitiven vpliv na izmenjavo znanja med zaposlenimi, največji učinek pa ima dimenzija pogojnega nagrajevanja, ki je pozitivna tudi za izmenjavo znanja s strankami podjetja (Al Amiri, Eladwiah & Gouher, 2020).

Poleg transformacijskega in transakcijskega stila vodenja Al Amiri, Eladwiah in Gouher (2020) navajajo pozitiven vpliv na izmenjavo znanja tudi pri **vodenju, ki je usmerjeno v znanje, vodenju s strani vrhovnega vodstva in strateškem vodenju**. Za maksimalen možen učinek na management znanja in izmenjavo znanja opozarjajo na uporabo kombinacij vseh petih naštetih stilov vodenja.

Na drugi strani **avtokratski stil vodenja** negativno vpliva na izmenjavo znanja, saj imajo v takem okolju zaposleni manjšo moč in svobodo, bolj so pod nadzorom s strani vodij in na voljo jim je manj informacij za odločanje. Če vodja opolnomoči svoje zaposlene in med njih porazdeli moč odločanja, bodo le-ti bolj zavzeti, ustvarjalni, timsko naravnani in bolj bodo izkoristili in izmenjevali znanje v podjetju (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005).

V zadnjih letih je pandemija virusa covid-19 poskrbela za skokovito porast dela v virtualnem okolju. »Nova realnost« dopušča asinhron delovnik članov virtualnih timov, obenem pa zahteva večje medsebojno zaupanje in zanesljivost. Vloga vodje, ki je pomemben člen tudi pri oblikovanju organizacijske kulture, je, da stremi k vzpostavitvi mentorske kulture. To pomeni, da zaposlene angažira k sodelovanju in jih spodbuja, da premostijo tehnološke vrzeli, neznane ovire, nevarnosti in pomisleke glede nezanesljive prihodnosti itd. S tem se optimizira izmenjava znanja v timu, obenem pa se izboljšata tudi zanesljivost in samoiniciativnost članov. Vodje in mentorji morajo s timi sodelovati aktivno, da jih usmerjajo k dejanjem, ki ustvarjajo večjo dodano vrednost k celotni uspešnosti tima (Koh, 2020).

Organizacijska kultura je skupek vrednot, pričakovanj in praks, ki vodijo in informirajo dejanja vseh zaposlenih v podjetju. Odlična kultura ponazarja pozitivne lastnosti, ki vodijo k večji uspešnosti, medtem ko disfunkcionalna kultura podjetja razkriva lastnosti, ki lahko ovirajo katerokoli podjetje (Wong, 2020). Temelji na medsebojnem zaupanju, poglobljeni komunikaciji in informacijsko-tehnološki podpori ene osebe ali tima do druge (Attar, 2020). Lahko jo razumemo kot večnivojski konstrukt, zaznamovan s tremi vidiki – artefakti, prepričanja in vrednote, temeljne predpostavke –, ki lahko zgradijo učinkovito organizacijsko kulturo, ki ceni kreiranje in izmenjavo znanja. Artefakti so hitro prepoznavni in vizualno izraženi elementi kulture, kot so npr. organizacijska struktura, prakse, procesi, rituali, tehnologije, način oblačenja in jezik. Prepričanja in vrednote so razlogi za opažene artefakte, ki se izražajo skozi interpretacijo in obnašanje zaposlenih, kot npr. kreativnost, reševanje problemov in medsebojno sodelovanje. Temeljne predpostavke so nezavedni in ukoreninjeni elementi organizacijske kulture, ki jih je težko spremeniti, kot npr. percepcija, razmišljanja in občutki (Saifi, 2015).

Tako kot je management znanja pomemben za konkurenčno prednost organizacije, je organizacijska kultura ključnega pomena za opredelitev in izvajanje poslovne strategije podjetja. Zato managementa znanja ni mogoče učinkovito obravnavati brez obravnave organizacijske kulture. Podjetja, ki upoštevajo svoj tip organizacijske kulture, lahko tako strateško boljše načrtujejo in sprejemajo informirane odločitve o vrsti pobud za izmenjavo znanja med zaposlenimi (Saifi, 2015).

Organizacijska kultura je tako eden izmed pomembnejših organizacijskih dejavnikov, ki vpliva na izmenjavo znanja v podjetju. Vloga kulture je, da zaposlene prepriča k sledenju skupnim smernicam in ciljem podjetja navkljub medsebojnim razlikam. V podjetjih, ki želijo graditi svojo konkurenčno prednost na znanju, je zelo zaželen razvoj organizacijske kulture, ki temelji na zaupanju in odprtosti, saj takšna kultura zaposlene dodatno motivira k izmenjavi znanj in dobrih praks (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 264–268). Pozitivno naravnana organizacijska kultura tako ustvarja idealno okolje za socialne interakcije in izmenjavo znanja. V kombinaciji s pozitivno oz. netekmovalno organizacijsko klimo so pogoji za medsebojno sodelovanje zaposlenih optimalni (Halisah, Jayasingam, Ramayah & Popa, 2021). Precejšnji delež raziskav je dokazal, da ima organizacijska kultura velik vpliv tako na proces izmenjave znanja kot tudi na ostale aktivnosti managementa znanja (Hislop, Bosua & Helms, 2018, str. 273). Tako npr. bolj odprte, sodelovalno usmerjene in altruistične organizacijske kulture zmanjšujejo problem skrivanja znanja med zaposlenimi (Serenko & Bontis, 2016), medtem ko formalizacija in centralizacija negativno vplivata na kreiranje in izmenjavo znanja (Saifi, 2015).

Organizacijska kultura ima pomembno prednost pri pridobivanju kadra in zmanjševanju fluktuacije. Kar 77 % delavcev najprej preuči kulturo podjetja, preden se prijavi na oglas in skoraj polovica zaposlenih bi zapustila trenutno delovno mesto za slabše plačano službo v podjetju z boljšo organizacijsko kulturo. Obenem je pozitivna kultura podjetja povod za večje zadovoljstvo zaposlenih in razlog, da 65 % zaposlenih ostane v svoji trenutni službi (Wong, 2020). Manjše rotacije kadra so prednost za izmenjavo znanja v podjetju, saj je med zaposlenimi že vzpostavljen zaupen in kolegialen odnos (Paulise, 2020).

2.3.3 Tehnološki dejavniki

Najpogosteje omenjena tehnološka dejavnika sta IT (informacijska tehnologija) infrastruktura in umetna inteligenca.

Sodobna **IT infrastruktura**, namenjena komunikaciji in sodelovanju, je dandanes nepogrešljiva podpora managementu znanja v vseh njegovih fazah. Pozitivni učinki se kažejo zlasti pri procesu izmenjave znanja, saj se lahko preko intraneta v rekordnem času izmenjajo večje količine znanja znotraj podjetja, prav tako pa lahko zaposleni preko interneta dosežejo izmenjavo tudi z okoljem (Chan, 2017, str. 71). Informacijske in komunikacijske tehnologije se med drugim uporabljajo za utrjevanje organizacijske identitete, identificiranje internih virov znanja ter dostopanje do le-tega, spodbujanje

inovativnosti ter kreativnosti, izmenjavo in učenje dobrih praks, utrjevanje odnosov med zaposlenimi ter izmenjavo orodij, metod in pristopov (Serrat, 2017, str. 63).

IT sistemi lahko služijo tako kot sredstvo za shranjevanje in izmenjavo eksplicitnega znanja kakor tudi način za krepitev mreženja, komunikacije in interakcije za izmenjavo implicitnega znanja. V povezavi z managementom znanja raziskovalci svetujejo, naj se IT ne poudarja preveč, saj mora biti uvajanje informacijskih tehnologij skladno z drugimi spremembami v podjetju. V nasprotnem primeru lahko implementacija IT sistemov na izmenjavo znanja in na ostale procese managementa znanja vpliva kontraproduktivno. Pri izbiri IT infrastrukture se je potrebno osredotočiti na pet dejavnikov, ki doprinesejo k učinkovitosti: a) ustreznost in specifičnost vsebine IT sistema; b) učinkovitost indeksiranja IT sistema; c) do kakšne mere so vsebino IT sistema filtrirali strokovnjaki; d) do kakšne mere je IT sistem posodobljen in e) enostavnost dostopa do IT sistema (Werr, 2012, str. 247–266).

Raziskave so pokazale, da na posameznikovo sodelovanje v izmenjavi znanja tehnološki dejavniki vplivajo tudi posredno, saj obstaja pozitivna povezava med IT infrastrukturo, motivacijo in izmenjavo znanja. Temu botrujejo izkustvene skupine, ki se razvijajo in vse bolj razširjajo na spletnih platformah (Nguyen, Nham, Froese & Malik, 2019). Zaupanje in vzajemna izmenjava znanja med člani spodbujata k raziskovanju in uporabi novih idej ter večjemu sodelovanju. Obenem pa k temu pripomorejo tudi hitre in lahko dostopne tehnološke rešitve, ki privabijo in omogočijo uporabo različnim profilom zaposlenih (Chan, 2017, str. 71). Zlasti učeče se združbe skrbijo za zadostno število priložnosti, da lahko zaposleni izkoristijo informacijsko in komunikacijsko tehnologijo v učne namene. Dandanes so temu na voljo raznovrstna orodja, kot so skupni spletni delovni prostori in prostori za dokumente v skupni rabi (za izmenjavo in skupno urejanje map in datotek), intranetne strani, spletne skupnosti in mreže, blogi in vlogi oz. video blogi – spletno pripovedovanje zgodb kot sredstvo vrednotenja in izmenjave posameznikovega znanja –, webinarji oz. spletni seminarji itd. (Serrat, 2017, str. 63).

Do prihranka časa pride tudi z drugačnimi oblikami dela. Globalizacija in pandemija virusa covid-19 sta v zadnjih letih pripomogli k porasti dela na daljavo. Medsebojno sodelovanje in timi se tako selijo na splet, kar na prvo žogo poraja dileme glede učinkovitosti dela in medsebojnega sodelovanja med zaposlenimi in drugimi deležniki podjetja. Študije pa so pokazale ravno nasprotno, in sicer da lahko tudi izključno virtualna komunikacija nadomesti fizična srečanja ali mešanico fizično-virtualnih srečanj pri razvoju poklicnih in socialnih interaktivnih odnosov, ki so skupek štirih dejavnikov: tesnosti odnosa med sodelujočima, medsebojnega zaupanja, frekventnosti komunikacije in časa, porabljenega za interakcijo. Tehnološke platforme zagotavljajo uspešnost in učinkovitost virtualnih timov skozi visokokakovostno izmenjavo tako formalnega kot neformalnega znanja, implicitnega in eksplicitnega znanja, razvijanje družbenih vezi, reševanje problemov, razvoj inovacij itd. Naložbe v sodobne tehnološko interaktivne rešitve so s finančnega vidika za podjetja majhne v primerjavi s prihranki pri potovanjih, obenem pa sodelovanje

med zaposlenimi in partnerji ostaja na enaki ali celo višji ravni (Olaisen & Revang, 2017; Garro-Abarca, Palos-Sanchez & Aguayo-Camacho, 2021).

Čeprav tehnološki kanali dandanes omogočajo izmenjavo znanja med različnimi časovnimi pasovi in geografskimi legami, je izbor medija izmenjave znanja lahko tvegan. Raznolikost med člani izmenjave lahko vodi v nesporazume, sinhrona in asinhrona časovna izmenjava znanja, zlasti v primeru elektronskih sporočil, ki letijo vsepovprek, pa lahko zmanjšuje uspešnost izmenjave znanja (Ahmad & Karim, 2019). Implementacija **umetne inteligence** v podjetje in njegove procese zagotavlja pridobivanje informacij ravno ob pravem času (angl. just-in-time information), kar je v današnjem svetu ključnega pomena za konkurenčnost na trgu, saj nudi hitro komunikacijo med zaposlenimi in učinkovito iskanje po bazah znanja. Poleg tega ukine ročno opravljanje rutinskih in ponavljajočih nalog in v splošnem pohitri delovne procese, kar zaposlenim dovoljuje, da se lahko v svojem delovnem času usmerijo na druge aktivnosti. Tako se lahko fokusirajo na gradnjo svojega intelektualnega kapitala z opravljanjem kreativnih, inovativnih in strateških nalog ter krepitev socialnih stikov in posledično večjo izmenjavo znanja (Fallmann, 2020).

2.4 Skrivanje znanja

Znanje gradi konkurenčno prednost podjetja na trgu, vendar je hkrati tudi konkurenčna prednost zaposlenega. Velikokrat se prikazuje kot last podjetja, čeprav v resnici pripada posamezniku, ki ga nato razvija in uporablja. Pravica zaposlenega, da s svojim znanjem ravna pod svojimi pogoji in ga z drugimi izmenjuje po svoji volji, lahko privede do skrivanja znanja, kar gre navzkriž z interesi delodajalca (Hislop, Bosua & Helms, 2018, str. 178–182).

Skrivanje znanja je definirano kot posameznikovo zavestno zadržanje ali prikrivanje znanja, ki ga zahteva druga oseba. Ne gre zgolj za pomanjkanje izmenjave znanja, temveč za namerna dejanja skrivanja. Prav tako ne zajema situacij, ko oseba nima primerne znanja, nenamerno deli napačne informacije, se ne zaveda potrebe po izmenjavi znanja ali pa ga namerno zadrži, saj bi v nasprotnem primeru lahko škodovala podjetju in drugim zaposlenim (Connelly, Zweig, Webster & Trougakos, 2012).

Raziskave so pokazale (Gagné, in drugi, 2019), da so motivatorji pri izmenjavi in skrivanju znanja različni. Slednje je lahko posledica pomanjkanja notranje oz. avtonomne motivacije zaposlenega in zunanjih pritiskov s strani podjetja in sodelavcev. Ruparel in Choubisa (2020) temu dodajata, da na raven skrivanja znanja vpliva tudi stil vodenja v podjetju, raven kulturne inteligence, osebnost posameznika in drugo. Tako npr. psihološko lastništvo znanja, nezaupanje med zaposlenimi in soodvisnost delovnih nalog povečuje skrivanje znanja. Veliko vlogo odigra tudi varnost delovnega mesta, saj se ob občutku ogroženosti zaposleni pogosteje zatekajo k skrivanju, ker želijo svoje znanje prikazati kot večjo dodano vrednost podjetja in s tem povečati svojo interno konkurenčnost (Serenko & Bontis, 2016).

Connelly, Zweig, Webster in Trougakos (2012) so v svoji raziskavi opredelili širok spekter različnih praks skrivanja znanja zaposlenih, ki so jih razvrstili v tri dimenzije oz. strategije skrivanja znanja, in sicer: 1) igranje neumnega, pri čemur se oseba pretvarja, da odgovora ne pozna; 2) izogibanje, kjer je prisotno podajanje nepravilnih ali nepopolnih informacij, odlašanje in podajanje praznih obljub; ter 3) racionalizirano skrivanje oz. utemeljena zavrnitev izmenjave znanja. Prvima dvema dimenzijama je skupno, da obe vsebujeta določene elemente zavajanja, medtem ko pri racionaliziranemu skrivanju to ni nujno.

S skrivanjem znanja zaposleni v prvi vrsti škodi sam sebi, saj si skuša opravičevati svoja dejanja kot utemeljena, kar negativno vpliva na njegov občutek psihološke varnosti. Zaradi nižje ravni učenja, slabše kreativnosti in inovativnosti je osebni razvoj posameznika počasnejši in tako dosega slabši delovni uspeh, posledično pa je tudi uspešnost samega podjetja nižja (Jiang, Hu, Wang & Jiang, 2019). Prav tako so posledice tudi na strani posameznika, ki zazna, da se mu znanje prikriva. Wang, Han, Xiang in Hampson (2019) so odkrili, da je to lahko pozitivno za zaposlenega, saj ga skrivanje dodatno motivira, da se izboljša in napreduje v svoji uspešnosti, medtem ko Serenko in Bontis (2016) opozarjata, da lahko občutek neetičnega skrivanja s strani sodelavcev zmanjša občutek pripadnosti in lojalnosti podjetju ter posledično vodi v višjo fluktuacijo in izgubo človeškega kapitala.

2.5 Učinki izmenjave znanja

Učinki izmenjave znanja so tako neposredni kot posredni. O neposrednih govorimo, ko izmenjava znanja pripomore k rešitvi problema, ki je trenutno aktualen in se ga aktivno rešuje. Najpogosteje imajo neposredne učinke tiste oblike izmenjave znanja, ki so usmerjene v problem druge osebe. Medtem ko so posredni učinki tisti, pri katerih ima izmenjava znanja potencialno uporabnost v prihodnosti (Berends, Bij, Debackere & Weggeman, 2006).

2.5.1 Pozitivni učinki

Pozitivni učinki se v prvi vrsti poznajo na zaposlenih. Podajalec znanja povečuje svoj status eksperta, prejemnik na drugi strani pa učni potencial in sposobnost absorpcije (Ahmad & Karim, 2019). Na voljo je vse več informacij, kar olajšuje proces učenja. Obenem zaposlenim in managerjem pomaga razviti in izboljšati dolgoročne prijateljske odnose z večino deležnikov podjetja – lastniki, zaposlenimi, strankami, partnerji itd. (Allameh, 2018). Izmenjava znanja krepi medsebojno zaupanje in sodelovanje, kar je še toliko bolj pomembno za virtualne time, kjer člani fizičnega kontakta nimajo, zato potrebujejo drugačne vzvode za vzpostavitev učinkovitega in uspešnega sodelovanja (Alsharo, Gregg & Ramirez, 2017).

Izmenjava implicitnega in eksplicitnega znanja povzroči, da znajo zaposleni izkoristiti in promovirati znanje ter izkušnje drug drugega (Allameh, 2018). Zlasti izmenjava

implicitnega znanja prispeva k osebnemu razvoju in posledično zmanjšuje željo po zapuščanju podjetja ter fluktuacijo. Posamezniki lažje prepoznajo priložnost za učenje, kar vpliva na razvoj novih rešitev, ki so primernejše za kompleksne probleme. Poleg operativne učinkovitosti se pozitivni učinki odražajo tudi v finančni učinkovitosti podjetja. Slednja se veča tudi z izmenjavo eksplicitnega znanja, saj je le-ta časovno učinkovita, hitro odzivna in koristna pri standardiziranih nalogah kot je testiranje programske opreme, vzdrževanje ipd. (Ahmad & Karim, 2019).

Poleg socialnega kapitala, izmenjava znanja utrjuje tudi strukturni kapital podjetja, in sicer tako, da postavi znanje tja, kamor v organizacijski strukturi spada in kjer je potrebno. Povečanje intelektualnega kapitala in njegovih dimenzij v podjetju ustvarja dodano vrednost skozi znanje in pomaga oblikovati konkurenčno strategijo podjetja, kar posledično vodi v unikatno konkurenčno prednost na trgu. Intelektualni kapital se krepi tudi na področju človeškega in organizacijskega kapitala – izmenjava znanja ima namreč pozitivne učinke na individualne, timske in organizacijske sposobnosti in kompetence, kar je podrobneje razdelano v tabeli 2 (Allameh, 2018).

Tabela 2: Pozitivni učinki glede na raven, kjer se kažejo

RAVEN	KATEGORIJA	POZITIVNI UČINKI
Individualna	Individualna učinkovitost	Večja učinkovitost pri opravljanju delovnih nalog, reševanju problemov in v procesu odločanja.
	Učenje in kreativnost	Večja inovativnost, učinkovitejša ustvarjanje novega znanja, večja kvantiteta novih idej, pogostejša originalnost in kreativnost pri iskanju in ustvarjanju rešitev, izboljšana sposobnost individualne absorpcije (hitrejše razumevanje, povezovanje informacij ...).
	Psihološki vidik	Boljša avtonomija, večja uporaba različnih kompetenc, prisotnost občutka samoizpolnitve in samouresničitve; večje zadovoljstvo pri delu in splošno življenjsko zadovoljstvo (manj stresa povezanega z delom, uravnoteženo razmerje med delom in izven službenim časom, manjša želja po menjavi službe).
Timska	Timska učinkovitost	Člani tima razvijajo transaktivni spominski sistem ¹ , boljša pripravljenost in sposobnost spopadanja s projektnimi izzivi in ovirami, izboljšani proces reševanja problemov.

se nadaljuje

¹ Sistem, v katerem se informacije, ki si jih je potrebno zapomniti, razdelijo med člane tima. Vsak član se lahko zanese na druge, da mu bodo zagotovili informacije, ki jih posedujejo, ko jih bo potreboval (American Psychological Association, 2022).

Tabela 2: Pozitivni učinki glede na raven, kjer se kažejo (nad.)

RAVEN	KATEGORIJA	POZITIVNI UČINKI
Timska	Kreativnost	Pogostejše generiranje idej, ustvarjanje kreativnih rešitev (kot posledica interaktivne diskusije med člani) in večja sposobnost timske absorpcije oz. gradnja mentalnega modela, kdo od članov tima poseduje katero znanje.
	Timska klima	Večja socializacija zaradi visoko interaktivne aktivnosti, gradnja zaupanja in recipročnosti, večje spoštovanje in vrednotenje raznolikosti med člani tima.
Organizacijska	Organizacijska učinkovitost	Večja finančna učinkovitost in uspešnost (večja dobičkonosnost podjetja, večji tržni delež, boljša donosnost naložb in rast prodaje).
	Učenje in inovacije	Večja inovativnost in sposobnost formiranja idej, boljša sposobnost organizacijske absorpcije (sposobnost koriščenja obstoječega znanja za grajenje novega), večja podjetniška naravnost (spodbujanje kreiranja novih idej, eksperimentiranje, primerjave alternativnih odločitev in usmerjenost k inovacijam), pojav procesov kombiniranja znanja, ki vodijo do trajne organizacijske inovativnosti, boljša kakovost in večja hitrost učenja in inovacij v podjetju.
	Učinkovitost poslovnih procesov	Izboljšana kakovost in usklajenost IT procesov in informacijskega sistema s strateškim načrtovanjem, razvoj izpopolnjevalnih procesov in učinkovitost implementacije poslovnih strategij, boljše kompetence projektne managementa v podjetju, usmerjenost k standardizaciji in poenostavljanju procesov, usklajena koordinacija aktivnosti in boljša odzivnost v ponudbenih storitvah, večja interna učinkovitost kot posledica boljšega razumevanja projektnih procesov in aktivnosti.

Vir: lastno delo na podlagi Ahmada & Karima (2019).

2.5.2 Negativni učinki

Kljub vsem pozitivnim učinkom pa v praksi prihaja tudi do nekaterih negativnih. Ponavljajoča sodelovanja lahko vodijo v **stagnacijo kreativnosti** in **vzpostavitev rigidnih mentalnih modelov**. Zaposleni so že v prejšnjih sodelovanjih vzpostavili zadovoljivo mero zaupanja, zato v nadaljnjih sodelovanjih sprejemajo tuje vidike brez dodatne

diskusije, prave evalvacije in kritike. Obenem izmenjava znanja zahteva čas, kognitivne vire in vključenost, kar povzroča tako **kognitivne stroške** kot tudi **časovne stroške**, saj bi lahko bili viri in čas namenjen drugim delovnim aktivnostim. V nekaterih primerih izmenjava znanja ne prinaša prave dodane vrednosti zaradi nesorazmernosti med velikostjo naloge in količino izmenjanega znanja in je tako **vložek večji od rezultata**. To lahko vodi v **preobremenjenost** na delovnem mestu, zlasti če posameznik izmenjavo znanja smatra kot dodatno delovno aktivnost in ne kot del ostalih procesov. Izmenjava znanja je že sama po sebi kognitivno intenzivna aktivnost, še toliko bolj naporna pa je, ko je raznolikost posameznikov in timov visoka, saj morajo posamezniki razviti osnovno raven medsebojnega razumevanja, premostiti razlike in jih razumeti, rešiti komunikacijske probleme in nesporazume. Napor se odraža v obliki **kognitivnega stresa**, v skrajnih primerih celo **izgorelosti**. Situacijo še poslabša, če ima management določena pričakovanja in vrednotenja glede izmenjave znanja ter s tem izvaja dodaten negativen pritisk na zaposlene (Ahmad & Karim, 2019).

Zaradi izmenjave znanja lahko tudi delovno okolje postane negativen prostor. V kolikor se zaposleni čutijo izkoriščene s strani sodelavcev ali vodstva, razvijejo negativna čustva, kar negativno vpliva na medsebojne odnose, povzroča napeto ozračje v delovnem okolju in ovira potek delovnih aktivnosti in procesov (Ahmad & Karim, 2019).

2.6 Izzivi izmenjave znanja

Collison in Parcell (2002, str. 49–55) sta tekom svoje raziskave odkrila, da je ključ za učinkovito izmenjavo znanja v podjetju v skupnem operativnem okolju. Prav zaradi neskladnosti prihaja do raznih težav, ki jih morajo podjetja premostiti, da omogočijo uspešno izmenjavo znanja:

- Podjetja želijo imeti najsodobnejše **tehnologije**, pri tem pa pozabijo, da je za to nujno potrebna enotna programska in strojna oprema. Zaradi uporabe različnih verzij in tehničnih težav prihaja do motenj pri izmenjavi znanja med zaposlenimi, ki pogosto tudi niso primerno usposobljeni za uporabo najnovejših tehnologij.
- Do razhajanj pride tudi zaradi pomanjkanja **kolegialnih procesov**, ki spodbujajo konkurenčnost namesto sodelovanja. Zaposleni se fokusirajo zgolj na delo in cilje svojega oddelka, kar je lahko v nasprotju z drugimi oddelki.
- Izziv je tudi **obnašanje** zaposlenih v podjetju, kot npr. pomanjkanje aktivnega poslušanja in razumevanja sogovornika, površno razvijanje odnosov, nezaupanje ipd. Ponekod že sama kultura dela odvrta od medsebojnega sodelovanja, saj velja prošnja za pomoč kot izraz šibkosti.

Zbiranje in razprševanje znanja v korist tistim, ki ga v podjetju potrebujejo, je lahko ob pogostih menjavah ali rotacijah kadra velik izziv. Znanje je zato potrebno intenzivno in

namerno upravljati. Izmenjava znanja je v primeru visoke **fluktuacije** še toliko bolj zahtevna, saj je, poleg odtekanja znanja iz podjetja, potreben čas, da se med novozgrajenimi timi vzpostavi zaupen in kolegialen odnos (Paulise, 2020). Potencialni povod za večanje fluktuacije je lahko v izmenjavi eksplicitnega znanja, saj se v kolikor leto ni primerno denarno nagrajeno, želja po odhodu iz podjetja pri zaposlenem povečuje (Ahmad & Karim, 2019).

Pandemija virusa covid-19 je v zadnjih letih onemogočila osebne stike in dobršen del službenih obveznosti preselila v virtualno okolje. Poleg že omenjenih izzivov na področju tehnologij in vrzeli v tehnološki pismenosti zaposlenih, prihaja do **asinhronih delovnih časov zaposlenih**. Izmenjava znanja in medsebojno sodelovanje nasploh je postavljeno pred izziv, pri katerem veliko vlogo odigrajo vodje in mentorji, ki se trudijo virtualne time spodbuditi k sodelovanju ter posameznike motivirati k učinkovitemu delovanju (Koh, 2020).

3 PREDSTAVITEV PODJETJA INTER CARS INT D.O.O.

3.1 Osnovni podatki o podjetju INTER CARS INT d.o.o.

INTER CARS INT d.o.o. je podjetje z rezervnimi deli za osebna in gospodarska vozila. Spada med srednje velike družbe. V letu 2022 je v podjetju delalo povprečno 148 oseb, od tega je bilo 87 zaposlenih na matičnem podjetju INTER CARS INT d.o.o. in 61 v njegovih franšizah. Podjetje ima skupno šest poslovnih enot – sedež podjetja v Ljubljani in pet poslovalnic –, in sicer: INTER CARS INT d.o.o., PE BREŽICE, INTER CARS INT d.o.o., PE MARIBOR, INTER CARS INT d.o.o., PE CELJE, INTER CARS INT d.o.o., PE KOPER, INTER CARS INT d.o.o., PE MURSKA SOBOTA in INTER CARS INT d.o.o., PE LJUBLJANA. V tabeli 3 (stran 29) so predstavljeni osnovni podatki o izbranem podjetju INTER CARS INT d.o.o. (Prva bonitetna agencija d.o.o., brez datuma).


3.2 Dejavnost podjetja INTER CARS INT d.o.o.

Podjetje INTER CARS INT d.o.o. je po klasifikaciji osnovnih dejavnosti trgovina na debelo z rezervnimi deli in opremo za motorna vozila (G 45.310). Glavna dejavnost podjetja je tako distribucija rezervnih delov za osebna in gospodarska vozila, motocikle, plovila, garažne opreme in orodja za servisne delavnice. Prodajni program zajema: **dele za osebna vozila** – električne sisteme, sisteme za vbrizgavanje, dele motorja, sisteme vzmetenja, hidravlične sisteme; **dele za gospodarska vozila** – pnevmatike, električne in hidravlične sisteme, sisteme vzmetenja, sisteme za vbrizgavanje; **pnevmatike** – zimске in letne pnevmatike, platišča, pnevmatike za tovornjake, druge pnevmatike; **opremo za servisne delavnice, dele za motorna kolesa** – pnevmatike za motorna kolesa, filtre, dele motorjev, stojala, motoristične dodatke; **olja, akumulatorje, dušilce** – katalizatorje in

dušilce zvoka ter **drugo** – stojala in dodatke, sisteme vzmetenja, hidravlične sisteme (JERMAN&BAJUK d.o.o., 2022).

Večinski del prodaje podjetja predstavlja veleprodaja ciljnim kupcem oz. avtomehaničnim delavnicam in serviserjem na domačem trgu, manjši del pa zajema maloprodajo končnim kupcem in tujim kupcem. Prodaja poteka preko poslovnih enot, in sicer osebno v prodajalni, preko telefona ali preko IC spletnega kataloga (JERMAN&BAJUK d.o.o., 2022; Teller, 2018).

Tabela 3: Osnovni podatki o izbranem podjetju

Prepoznavni znak:	
Firma:	INTER CARS INT Trgovina z rezervnimi deli in opremo za motorna vozila d.o.o.
Skrajšana firma:	INTER CARS INT d.o.o.
Osnovna dejavnost:	G 45.310 Trgovina na debelo z rezervnimi deli in opremo za motorna vozila
Naslov:	Brnčičeva ulica 15 B, 1231 Ljubljana – Črnuče
Davčna številka:	SI 62541803
Matična številka:	6611184000
Datum ustanovitve:	14. 5. 2014
Osnovni kapital:	807.500,00 EUR
Bančni račun:	SI56 0310 0100 3585 089 SI56 0430 2000 3239 396
Družbenik:	INTER CARS SPÓŁKA AKCYJNAUL

Prirejeno po INTER CARS INT d.o.o. (2023) in JERMAN&BAJUK d.o.o. (2022).

3.3 Strategija podjetja INTER CARS INT d.o.o.

Podjetje INTER CARS INT d.o.o. je odvisna družba poljske matične družbe INTER CARS SPÓŁKA AKCYJNAUL (v nadaljevanju INTER CARS S.A.), zato je vključena v njeno strategijo in prakso upravljanja. INTER CARS S.A. kot edini družbenik podjetja INTER CARS INT d.o.o. ocenjuje, da zakonski okvir korporativnega upravljanja zadošča glede na velikost podjetja in kompleksnost poslovanja (JERMAN&BAJUK d.o.o., 2022). Podjetje deluje pod sloganom »Skupaj razvijamo, podpiramo in naredimo« (INTER CARS INT d.o.o., 2022) ter živi pet skupnih vrednot: strast in zavzetost, partnerstvo, zanesljivost, pripadnost in vodstvo po vzoru (INTER CARS S.A., brez datuma).

Podjetje INTER CARS INT d.o.o. venomer stremi k širitvi asortimana in segmentov poslovanja. V letu 2021 je podjetje vpeljalo lastno internetno platformo Motointegrator, ki ponuja storitve servisnih popravil za osebna vozila, ter lastni koncept neodvisnih servisnih delavnic Q-Service za osebna vozila in Q-Service Truck za tovorna vozila. Podjetje želi povečati svoj tržni delež na trgu tudi s prilagajanjem logističnih storitev in uveljavljanjem novih dostavnih poti do kupcev, zato je v letu 2023 odprlo tudi novo centralno skladišče v Mariboru (JERMAN&BAJUK d.o.o., 2022).

3.4 INTER CARS Skupina

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1990 na Poljskem kot družinsko podjetje in sprva je bila vizija ustanoviteljev, da postanejo vodilni na domačem trgu. Slednje jim je v šestih letih delovanja tudi uspelo in od 26. 5. 2004 podjetje kotira na Varšavski borzi kot delniška družba. Leta 2000 so prvič stopili na tuj trg in odprli poslovalnico v Ukrajini, danes pa je INTER CARS S.A. s podružnicami v 22 evropskih državah največji uvoznik in distributer rezervnih avtomobilskih delov za osebna in gospodarska vozila v srednji in vzhodni Evropi. Podjetje je prisotno v Belgiji, Belorusiji, Bosni in Hercegovini, Bolgariji, na Hrvaškem, Cipru, Češkem, v Estoniji, Grčiji, na Madžarskem, v Italiji, Litvi, Latviji, na Malti, v Moldaviji, Nemčiji, na Poljskem, v Romuniji, Srbiji, na Slovaškem, v Sloveniji, Ukrajini in Združenem Kraljestvu (<https://m-ri.intercars.com.pl/en/>; JERMAN&BAJUK d.o.o., 2022).

INTER CARS Skupino poleg matičnega podjetja INTER CARS S.A., čigar osnovna dejavnost je prodaja rezervnih delov, sooblikuje še 35 odvisnih družb, ki opravljajo dejavnosti v različnih segmentih. Najpomembnejša podjetja skupine so: Feber Sp. z.o.o. (proizvodnja polpriklopnikov), Lauber sp. z.o.o. (regeneracija avtomobilskih delov), ILS sp z.o.o. (logistične storitve), INTER CARS Marketing Services sp. z.o.o. (tržne dejavnosti) in Q-Service Truck (servisna veriga). Matično podjetje na Poljskem dobavlja blago v tri centralna skladišča – v Latvijo, Romunijo in na Hrvaško, ki dalje oskrbujejo okoliške oz. bližnje države. Znotraj posameznega trga je nato sistem prodaje organiziran preko neodvisnih prodajal v lasti uprave podjetja ali njegovih franšiz, ki blago prodajajo končnim kupcem (<https://m-ri.intercars.com.pl/en/>; JERMAN&BAJUK d.o.o., 2022).

4 ANALIZA IZMENJAVE ZNANJA V PODJETJU INTER CARS INT D.O.O.

4.1 Predstavitev raziskave

4.1.1 Namen raziskave

Namen raziskave je spoznati pomen izmenjave znanja za sodobna podjetja, kako jo zagotoviti in kako predstaviti koristi, ki jih prinese podjetjem. Prav tako je namen podjetju INTER CARS INT d.o.o. omogočiti izboljšanje procesov izmenjave znanja med zaposlenimi. Z raziskavo želim izpostaviti izzive, s katerimi se podjetje sooča, in zanje podati možne izboljšave, na podlagi katerih bodo lahko sprejemali ustrežnejše odločitve, da se bo znanje uspešno in kvalitetno izmenjevalo med zaposlenimi na vseh oddelkih in enotah podjetja. S tem bodo okrepili svojo konkurenčnost na slovenskem trgu in dosegali boljše poslovne rezultate.

Raziskava koristi tudi drugim podjetjem, ki se zavedajo pomena znanja v današnjem času in bi želeli svoje izzive pri izmenjavi znanja bolje reševati. Želim, da je moje magistrsko delo v pomoč vsem podjetjem, ki želijo svoje poslovanje optimizirati z vpeljavo sprememb in izboljšav na področju izmenjave znanja med zaposlenimi v podjetju.

4.1.2 Cilji raziskave

Cilj empiričnega dela magistrskega dela je projicirati preučevano teorijo na podjetje INTER CARS INT d.o.o. V praksi preučim štiri konstrukte: oblike izmenjave znanja, dejavnike, ki pri zaposlenih vplivajo na pripravljenost sodelovanja v izmenjavi znanja, prisotnost skrivanja znanja v podjetju ter tako pozitivne kot negativne učinke izmenjave za zaposlene v izbranem podjetju. Zbrane informacije analiziram in jih oblikujem kot priporočila za izboljšave pri izmenjavi znanja.

4.1.3 Raziskovalna vprašanja

Na začetku sem oblikovala štiri raziskovalna vprašanja, ki so mi bila za smernice pri preučevanju teorije, oblikovanju anketnega vprašalnika in intervjujev.

1. Kako poteka izmenjava znanja v podjetju INTER CARS INT d.o.o.?
2. Kateri so glavni dejavniki za izmenjavo znanja v podjetju INTER CARS INT d.o.o.?
3. Ali je v podjetju INTER CARS INT d.o.o. prisotno skrivanje znanja?
4. Kakšni so učinki izmenjave znanja v podjetju INTER CARS INT d.o.o.?

4.1.4 Raziskovalne metode

Empirični del magistrskega dela je multimetodološki in sem ga začela s predstavitvijo podjetja, pri tem sem si pomagala z internimi viri in spletno stranjo podjetja. Sledi kvantitativna analiza, ki sem jo naredila s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika z vprašanji zaprtega tipa, ki so obvezna za izpolnitev (priloga 1). Nato sem uporabila še kvalitativno metodo in opravila tri polstrukturirane intervjuje z vprašanji odprtega tipa z zaposlenimi na vodilnih mestih v podjetju (priloga 2).

V uvodnem nagovoru anketnega vprašalnika sem zaposlenim v INTER CARS INT d.o.o. in njegovih franšizah predstavila namen raziskave in osnovne karakteristike ankete. Nato sem zbrala demografske podatke anketirancev s pomočjo petih izbirnih vprašanj: spol, starost, najvišja dokončana stopnja izobrazbe, poslovalnica/oddelek delovnega mesta ter število let dela v podjetju. V želji po kar se da iskrenih odgovorih sem poskusila zagotoviti čim bolj varen in anonimen prostor, zato sem omejila odgovore pri izbiri delovnega mesta. Slednje sem združila na štiri spremenljivke, in sicer na zaposlene v upravi podjetja, ki opravljajo večinoma pisarniško delo (oddelki financ, produktnega managementa, logistike, marketinga itd.), zaposlene v upravi, ki delo opravljajo na terenu pri strankah (skrbniki ključnih strank, skrbniki po določenih segmentih, serviserji), zaposlene v poslovalnicah, ki delo opravljajo v prodajnem salonu, ter zaposlene v skladišču, ki opravljajo delo skladiščnikov in dostavnikov. Ker je podjetje relativno mlado (na slovenskem trgu je prisotno od leta 2014) in v želji po dodatni anonimnosti, sem pri vprašanju o številu let dela v podjetju uporabila specifično lestvico. Anketirancem so bile na voljo tri spremenljivke: manj kot 1 leto (za novo zaposlene), od 1 do 3 leta (zaposleni, ki so se podjetju pridružili v času pandemije covida-19) in 4 leta ali več, ki predstavlja čas pred pandemijo. Pri tem so bila upoštevana vsa leta delovanja v podjetju ali njegovih franšizah, tako redna zaposlitev kot študentsko ali upokojsko delo.

V nadaljevanju je anketa sestavljena iz petih sklopov trditev, ki zajemajo štiri konstrukte, ki so predhodno obravnavani v teoriji: oblike izmenjave znanja, dejavniki, ki vplivajo na izmenjavo znanja, skrivanje znanja ter učinki izmenjave znanja.

Prvi sklop ankete se nanaša na **oblike izmenjave znanja med zaposlenimi v izbranem podjetju**, anketiranci pa so morali za vsako od trditev na 5-stopenjski lestvici oceniti raven strinjanja, kjer ocena 1 pomeni, da se sploh ne strinjajo; ocena 2, da se ne strinjajo; ocena 3, da se niti ne strinjajo niti strinjajo; ocena 4, da se delno strinjajo; in ocena 5, da se popolnoma strinjajo. Prvih sedem trditev se nanaša na metode izmenjave znanja: trditve o difuziji (1), pridobivanju informacij (2) in skupnem reševanju problemov (4) so prirejene po vprašalniku iz članka Alshara, Gregga in Ramireza (2017), trditve o združevanju informacij (3), potiskanju (5), družnem razmišljanju (6) in avtosugestiji (7) pa so oblikovane na podlagi teorije po Berendsu, Biju, Debackereju in Weggemanu (2006). Organizirane in manj organizirane aktivnosti izmenjave znanja v podjetju so zajete v trditvah 8–13 (v tem vrstnem redu: izkustvene skupine, mentorstvo, sistem nasledstva,

pripovedovanje zgodb, spodbujanje, dinamično skladišče znanja) in so oblikovane na podlagi teorije po Mazorodzeju in Buckley (2020).

Drugi sklop anketnega vprašalnika zajema **načine izmenjave znanja med zaposlenimi v izbranem podjetju**. Po vprašalniku Rafiqueja in Anwarja (2020) je prirejenih in prilagojenih osem trditev o komunikacijskih kanalih in orodjih, ki se jih v podjetjih uporablja za izmenjavo znanja. Anketiranci so morali na 5-stopenjski lestvici oceniti pogostost uporabe navedenih načinov, kjer ocena 1 pomeni nikoli, ocena 2 redko, ocena 3 občasno, ocena 4 pogosto in ocena 5 redno.

Dejavniki, ki vplivajo na izmenjavo znanja med zaposlenimi v izbranem podjetju so predstavljeni v tretjem sklopu ankete. Anketiranci so morali za vsako od trditev na 5-stopenjski lestvici oceniti raven strinjanja, kjer ocena 1 pomeni, da se sploh ne strinjajo; ocena 2, da se ne strinjajo; ocena 3, da se niti ne strinjajo niti strinjajo; ocena 4, da se delno strinjajo; in ocena 5, da se popolnoma strinjajo. Sklop je sestavljen iz dvanajstih trditev, za vsak v teoriji opisan dejavnik pa sta navedeni po dve. Prvih šest trditev predstavlja dejavnike na individualni ravni, in sicer zaupanje in medsebojni odnos v trditvi 1, oblikovani po Allamehu (2018), in trditvi 2, oblikovani po Soľeku (2013). Po slednjem sta oblikovani tudi trditvi 3 in 4, ki predstavljata dejavnik motivacije. Zadnji individualni dejavnik – osebne lastnosti – je po avtorjih Nguyen, Nhamu, Froesu in Maliku (2019) oblikovan v trditvi 5 in po Gupta (2008) v trditvi 6. Naslednje štiri trditve se nanašajo na dejavnike na organizacijski ravni. Najprej sta trditvi o stilu vodenja, in sicer je iz teorije Galeazzo in Furlana (2019) o transformacijskem vodenju črpana trditvi 7 ter po avtorjih Lindbergu (brez datuma) in Al Amiru, Eladwiah in Gouherju (2020) o transakcijskem vodenju trditvi 8. O drugem organizacijskem dejavniku – organizacijski kulturi – sta trditvi 9 in 10, ki sta oblikovani po avtorjih Dimovskem, Penger, Škerlavaju in Źnidaršič (2005) in Halisah, Jayasingam, Ramayahu in Popa (2021). Zadnji dve trditvi zajemata tehnološke dejavnike, natančneje IT infrastrukturo. Enajsta trditvi je vzeta iz vprašalnika po Alsharu, Greggu in Ramirezu (2017), zadnja – dvanajsta – trditvi pa je oblikovana po Werru (2012).

V četrtem sklopu je devet trditev, ki so prirejene iz vprašalnika Connellyjeve, Zweiga, Websterjeve in Trougakosa (2012), in se nanašajo na prisotnost **skrivanja znanja v izbranem podjetju**. Anketiranci so morali na 5-stopenjski lestvici (ocena 1 pomeni nikoli, ocena 2 redko, ocena 3 občasno, ocena 4 pogosto in ocena 5 redno) oceniti, kako pogosto pride do navedenih situacij skrivanja znanja, ko jih sodelavec prosi za pomoč. Za vsako strategijo skrivanja znanja so navedene tri trditve, in sicer za strategijo igranja neumnega (trditve 1–3), izogibanje (trditve 4–6) in racionalizirano skrivanje znanja (trditve 7–9).

Zadnji – peti – sklop se nanaša na **učinke izmenjave znanja med zaposlenimi v izbranem podjetju**, anketiranci pa so morali za vsako od trditev na 5-stopenjski lestvici oceniti raven strinjanja, kjer ocena 1 pomeni, da se sploh ne strinjajo; ocena 2, da se ne strinjajo; ocena 3, da se niti ne strinjajo niti strinjajo; ocena 4, da se delno strinjajo; in

ocena 5, da se popolnoma strinjajo. Vseh petnajst trditev je oblikovano po teoriji Ahmada in Karima (2019), trditve od 1 do 11 zajemajo pozitivne učinke izmenjave znanja, medtem ko trditve od 12 do 15 predstavljajo negativne učinke.

Za izvedbo anketnega vprašalnika sem se poslužila spletnega orodja Microsoft Forms, anketa pa je bila aktivna od 13. 3. 2023 do 31. 3. 2023. K reševanju so bili povabljeni vsi v zaposleni v podjetju INTER CARS INT d.o.o. in njegovih franšizah, prav tako so bile k sodelovanju povabljene tudi osebe, ki v podjetju delujejo s študentskim ali upokojskim statusom. Anketni vprašalnik je izpolnilo 77 oseb, od tega je bil en odgovor neveljaven. Rezultati ankete so bili statistično obdelani v programu Microsoft Excel, kjer sem za vsako trditev izračunala odstotke odgovorov, aritmetično sredino in standardni odklon.

Še pred izvedbo ankete sem avgusta 2022 opravila uvodni intervju s tedanjim direktorjem financ. Na podlagi uvodnega intervjuja in rezultatov ankete sem nato pripravila in v juniju 2023 izvedla še intervjuja z direktorico operative, ki opravlja kadrovsko-pravno funkcijo v podjetju, ter direktorjem podjetja (v nadaljevanju CEO). Intervjuji so potekali na sedežu izbranega podjetja in so v povprečju trajali 22 min.

Vprašalnik za intervju je sestavljen iz 11 osnovnih vprašanj, ki so razdeljena v pet sklopov glede na raziskovalna vprašanja in namen magistrskega dela, in sprotnih podvprašanj, ki sem jih oblikovala glede na smer pogovora. Prvi sklop zajema tri vprašanja, ki se navezujejo na **potek izmenjave znanja** med zaposlenimi v izbranem podjetju, in sicer je prvo vprašanje o samem procesu oz. obliki izmenjave, drugo o poslovnih kanalih in orodjih ter tretje o vlogi managementa pri izmenjavi znanja. Tudi v drugem sklopu so tri vprašanja, slednja se nanašajo na vse tri vrste **dejavnikov** (individualne, organizacijske, tehnološke dejavnike), ki vplivajo na izmenjavo znanja v izbranem podjetju. V naslednjem, tretjem sklopu sta dve vprašanji, s katerima poizvedujem, ali je v podjetju prisotno **skrivanje znanja** in kakšni so potencialni vzroki in situacije, v katerih se to tolerira. Deveto in deseto vprašanje v četrtem sklopu sta namenjeni pozitivnim in negativnim **učinkom izmenjave znanja**, ki se odražajo na zaposlenih in izbranem podjetju kot celoti. Z zadnjim vprašanjem v zadnjem sklopu poizvedujem še o **izzivih na področju izmenjave znanja** v izbranem podjetju. Odgovore vseh treh intervjuvancev sem najprej primerjala med seboj, nato pa še z ugotovitvami iz teorije in rezultati ankete ter tako odgovorila na raziskovalna vprašanja.

4.2 Predstavitev rezultatov raziskave

4.2.1 Analiza rezultatov ankete

Na anketo je odgovorilo 77 oseb, od tega je bil en odgovor neveljaven, 76 pa veljavnih, kar je 51 % zaposlenih v INTER CARS INT d.o.o. in njegovih franšizah. Vzorec ni povsem reprezentativen. V nadaljevanju najprej predstavljam značilnosti vzorca anketirancev.

Struktura spola v tabeli 4 nakazuje, da je v anketi sodelovala večinoma moška populacija. Med anketiranimi je namreč 58 zaposlenih moškega spola, kar je dobra tretjina oz. 76 %, medtem ko je anketiranih žensk 18 oz. 24 %.

Tabela 4: Število in odstotek anketiranih zaposlenih po spolu

Spol	Število	Odstotek
Moški	58	76
Ženski	18	24

Vir: lastno delo.

V tabeli 5 so anketiranci razdeljeni v pet starostnih kategorij z desetletnim razponom. Največ anketiranih zaposlenih – 30 oz. 39 % – je starih med 40 do vključno 49 let, temu sledijo 30 do 39-letni zaposleni, katerih je 25 oz. 33 %. Petina (20 % oz. 15) anketirancev spada v kategorijo od 20 do vključno 29 let, medtem ko je starejših od 50 do vključno 59 let samo 5, kar predstavlja 7 %, nad 60 let pa je samo ena oseba (1 %). Mlajšega od 20 let med anketiranimi zaposlenimi ni bilo.

Tabela 5: Število in odstotek anketiranih zaposlenih po starostni strukturi

Starost	Število	Odstotek
Do vključno 19 let	0	0
20 do vključno 29 let	15	20
30 do vključno 39 let	25	33
40 do vključno 49 let	30	39
50 do vključno 59 let	5	7
60 let in več	1	1

Vir: lastno delo.

Tabela 6 razvršča anketirane zaposlene glede na najvišjo doseženo stopnjo izobrazbe. Kar 48 anketirancev oz. 63 % ima zaključeno vsaj poklicno šolo, tehnično srednjo šolo ali gimnazijo. 16 zaposlenih (21 %) je doseglo vsaj višješolsko, visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo na 1. bolonjski stopnji. Najvišja stopnja izobrazbe med anketiranci je univerzitetna izobrazba po predbolonjskem sistemu ali magisterij 2. bolonjske stopnje, katero je doseglo 11 anketirancev oz. 14 %. Najnižjo stopnjo izobrazbe – (ne)dokončano osnovno šolo pa ima le ena oseba (1 %). Magisterija po predbolonjskem sistemu ali doktorata znanosti nima nihče izmed anketiranih v podjetju.

Tabela 6: Število in odstotek anketiranih zaposlenih po stopnji izobrazbe

Dokončana stopnja izobrazbe	Število	Odstotek
(Ne)dokončana osnovna šola	1	1
Poklicna ali tehnična srednja šola ali gimnazija	48	63
Višješolska, visokošolska ali univerzitetna izobrazba (1. bolonjska stopnja)	16	21
Univerzitetna izobrazba (predbolonjski) ali magisterij (2. bolonjska stopnja)	11	14
Magisterij (predbolonjski) ali doktorat znanosti	0	0

Vir: lastno delo.

Podjetje je razdeljeno na upravo in poslovalnice, kot je prikazano v tabeli 7, razmerje odgovorov med njima pa je približno enako. Največ 25 oz. tretjina zaposlenih, ki so sodelovali v anketi, je zaposlenih v prodajnem delu poslovalnice (blagajničarke in prodajalci), enak odstotek, 33 %, prihaja iz pisarn na upravi podjetja. Anketiranih zaposlenih na upravi, ki delujejo na terenu kot skrbniki ključnih strank ali serviserji, je 14 ali 18 %, zaposlenih v skladiščih poslovalnic pa je 12 oz. 16 %.

Tabela 7: Število in odstotek anketiranih zaposlenih po poslovni enoti oz. oddelku

Poslovalnica ali oddelek	Število	Odstotek
Uprava – pisarne	25	33
Uprava – teren (skrbnik, serviser)	14	18
Poslovalnica – prodaja	25	33
Poslovalnica – skladišče	12	16

Vir: lastno delo.

Tabela 8 prikazuje strukturo anketiranih zaposlenih glede na njihov čas delovanja v podjetju. V število let je zajeto tako študentsko delo kot zaposlitev, obenem pa se upošteva tako delo v podjetju INTER CARS INT d.o.o. kot tudi v njegovih franšizah. Večinski delež, 55 % oz. 42 anketiranih zaposlenih, je v podjetju prisotnih od 1 do 3 leta, kar zaznamuje čas pandemije covid-19, medtem ko kategorija 4 leta ali več zaznamuje čas pred tem, v katero spada 22 anketiranih (29 %). Novo zaposleni so zajeti v kategoriji manj kot 1 leto, v katero je vključenih 12 oseb oz. 16 % anketiranih.

Anketa je nato vključevala pet sklopov vprašanj glede izmenjave znanja v podjetju. Tabela 9 prikazuje rezultate odgovorov na sklop vprašanj, ki se nanašajo na **oblike izmenjave znanja med zaposlenimi v izbranem podjetju**. Prvih sedem trditev zajema metode po Berendsu, Biju, Debackerju in Weggemanu (2006), drugih šest pa organizirane in manj

organizirane aktivnosti po Mazorodzu in Buckleyu (2020). Anketiranci so za vsako trditev ocenili raven strinjanja na 5-stopenjski lestvici, kjer ocena 1 pomeni, da se sploh ne strinjajo; ocena 2, da se ne strinjajo; ocena 3, da se niti ne strinjajo niti strinjajo; ocena 4, da se delno strinjajo; in ocena 5, da se popolnoma strinjajo.

Tabela 8: Število in odstotek anketiranih zaposlenih po številu let dela v podjetju

Št. let dela v podjetju	Število	Odstotek
manj kot 1 leto	12	16
1 do 3 leta	42	55
4 leta ali več	22	29

Vir: lastno delo.

Med trditvami, ki se nanašajo na metode izmenjave znanja, se vsi anketiranci delno ali popolnoma strinjajo, da znanje izmenjujejo z namenom reševanja skupnega problema, kar s povprečjem 4,88 nakazuje na močno prisotnost oblike izmenjave znanja, ki se imenuje združevanje informacij. Prav tako je v podjetju zelo prisotno potiskanje, saj se vsi anketirani zaposleni strinjajo, da izmenjujejo znanje, če menijo, da ga sodelavci potrebujejo (4,83). S povprečjem 4,63 je ocenjena trditev »Če nečesa ne znam, se po pomoč lahko obrnem na sodelavce.«, ki predstavlja pridobivanje informacij, in z njo se strinja 94 % vprašanih. Difuzija je med zaposlenimi v izbranem podjetju tudi precej prisotna, saj s sodelavci deli zanimive delovne izkušnje kar 97 % anketiranih zaposlenih (4,55). Da s sodelavci skupaj razvijajo nove ideje za reševanje težav oz. skupno rešuje probleme se strinja 92 % vprašanih, medtem ko se 4 % glede tega ne strinja (4,42). Trditev »Iz problemov sodelavcev razvijem tudi ideje za reševanje lastnih težav.« je dosegla povprečno oceno 4,34 in tako se glede prisotnosti družnega razmišljanja v podjetju strinja 87 % anketiranih, na drugi strani pa 5 % to zanika. Da je med anketiranci prisotna tudi avtosugestija, nakazuje povprečje 4,20 – 84 % anketirancev se strinja, da med druženjem s sodelavci najdejo rešitev za svoj problem, medtem ko 7 % ne.

Sklop trditev o organiziranih in manj organiziranih dejavnostih je dosegel nekoliko nižja povprečja. Rezultati kažejo, da so v podjetju najbolj razvite izkustvene skupine (4,29), saj se s sodelavci, ki imajo podobne interese in težave, povezuje 86 % vprašanih, 5 % pa ne. 77 % se strinja, da jih vodje aktivno spodbujajo k izmenjavi praktičnih znanj, 7 % pa se s tem ne strinja (4,11). Nekoliko nižje povprečje – 4,09 – dosega aktivnost pripovedovanja zgodb, ki jo ponazarja trditev: »Iz svojih preteklih izkušenj naredim poučno zgodbo, ki jo delim s sodelavci.« Z njo se strinja 76 % anketiranih zaposlenih, 8 % pa ne. Da jim je v primeru težav vedno na voljo mentor, meni 76 % vprašanih, na drugi strani pa to zanika kar 17 %. Povprečje pri aktivnosti mentorstva znaša 4,07. Sistem nasledstva je do določene mere prisoten v podjetju (3,86), saj se 69 % anketirancev strinja, da jih v primeru odsotnosti sodelavci s svojim znanjem lahko nadomestijo, medtem ko je 13 % anketirancev mnenja, da so pri svojih delovnih nalogah trenutno nenadomestljivi. Prav

tako v podjetju obstaja dinamično skladišče znanja oz. spletna baza, kjer lahko zaposleni najdejo in osvojijo znanja za opravljanje svojega dela (3,74). S tem se strinja 70 % vprašanih, 17 % pa ne.

Tabela 9: Oblike izmenjave znanja med zaposlenimi v izbranem podjetju v številu odgovorov in odstotkih ter aritmetična sredina in standardni odklon

Trditve - oblike izmenjave znanja		Odgovori						Aritm. sred.	Std. odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj		
S sodelavci delim zanimive delovne izkušnje.	f	0	0	2	30	44	76	4,55	0,551
	%	0	0	3	39	58	100		
Če nečesa ne znam, se po pomoč lahko obrnem na sodelavce.	f	0	2	2	18	54	76	4,63	0,670
	%	0	3	3	23	71	100		
Svoje znanje delim z namenom, da rešimo skupni problem.	f	0	0	0	9	67	76	4,88	0,325
	%	0	0	0	12	88	100		
S sodelavci skupaj razvijamo nove ideje za reševanje težav.	f	1	2	3	28	42	76	4,42	0,804
	%	1	3	4	37	55	100		
S sodelavci delim svoje znanje, če menim, da ga potrebujejo.	f	0	0	0	13	63	76	4,83	0,379
	%	0	0	0	17	83	100		
Iz problemov sodelavcev razvijem tudi ideje za reševanje lastnih težav.	f	1	3	6	25	41	76	4,34	0,888
	%	1	4	8	33	54	100		
Med druženjem s sodelavci najdem rešitev za svoj problem.	f	2	3	7	30	34	76	4,20	0,952
	%	3	4	9	39	45	100		
Povezujem se s sodelavci, s katerimi imamo podobne interese in težave.	f	1	3	7	27	38	76	4,29	0,892
	%	1	4	9	36	50	100		
Vedno mi je na voljo mentor, na katerega se lahko obrnem v primeru težav.	f	3	10	5	19	39	76	4,07	1,215
	%	4	13	7	25	51	100		
V primeru moje odsotnosti me sodelavci s svojim znanjem lahko nadomestijo.	f	4	6	14	25	27	76	3,86	1,151
	%	5	8	18	33	36	100		
Iz svojih preteklih izkušenj naredim poučno zgodbo, ki jo delim s sodelavci.	f	2	4	12	25	33	76	4,09	1,022
	%	3	5	16	33	43	100		
Vodje me aktivno spodbujajo k izmenjavi praktičnih znanj.	f	2	3	12	27	32	76	4,11	0,988
	%	3	4	16	35	42	100		

se nadaljuje

Tabela 9: Oblike izmenjave znanja med zaposlenimi v izbranem podjetju v številu odgovorov in odstotkih ter aritmetična sredina in standardni odklon (nad.)

Trditve - oblike izmenjave znanja	f	Odgovori						Aritm. sred.	Std. odklon
		10	3	10	27	26	76		
Na voljo mi je spletna baza, kjer lahko najdem in osvojim znanje za opravljanje svojega dela.	f	10	3	10	27	26	76	3,74	1,330
	%	13	4	13	36	34	100		

Vir: lastno delo.

Tabela 10 prikazuje rezultate odgovorov na sklop vprašanj, ki se nanašajo na **načine izmenjave znanja med zaposlenimi v izbranem podjetju**. Trditve zajemajo razne poslovno komunikacijske kanale in orodja, anketiranci pa so za vsako trditev ocenili pogostost svojega ravnanja na 5-stopenjski lestvici, kjer ocena 1 pomeni nikoli, ocena 2 redko, ocena 3 občasno, ocena 4 pogosto in ocena 5 redno.

Rezultati prikazujejo, da je med zaposlenimi najbolj priljubljen način izmenjave znanja osebno srečanje – 3,84. Srečanja iz oči v oči se redno poslužuje 32 % vprašanih, 5 % pa nikoli. S povprečjem 3,71 je drugo najbolj popularno orodje pogovor po telefonu, ki ga za izmenjavo znanja uporabljajo vsi, od tega 20 % redno, 10 % le redko. Pogost poslovni komunikacijski kanal je tudi e-pošta, ki jo redno uporablja 17 %, 5 % pa nikoli (3,45). Telefon se vprašanim zdi priročen tudi za sms-e ali druga kratka tekstovna sporočila, katerih se redno poslužuje 17 % in 8 % nikoli (3,24). Precej manj se uporablja izmenjava znanja s tiskanjem dokumentov (2,99), le-to redno počne 12 % anketirancev, 17 % pa nikoli. Prav tako je nizko povprečje – 2,57 – pri deljenju zaslona preko video klica, tako znanje redno izmenjuje le 10 %, kar 32 % pa nikoli. Video klici za izmenjavo znanja so nepriljubljeni (2,45). Tega se redno poslužuje 8 % in 26 % nikoli. Najmanj uporabljeno orodje so posneta video navodila, s povprečjem 1,63, ki jih redno koristi 5 % vprašanih, kar 66 % pa nikoli.

Tabela 11 prikazuje rezultate odgovorov na sklop vprašanj, ki se nanašajo na **dejavnike, ki vplivajo na izmenjavo znanja med zaposlenimi v izbranem podjetju**. Za vsak v teoriji opredeljen dejavnik sta navedeni dve trditvi, anketiranci pa so za vsako trditev ocenili raven strinjanja na 5-stopenjski lestvici, kjer ocena 1 pomeni, da se sploh ne strinjajo; ocena 2, da se ne strinjajo; ocena 3, da se niti ne strinjajo niti strinjajo; ocena 4, da se delno strinjajo; in ocena 5, da se popolnoma strinjajo.

Sklop prvih šestih trditev zajema dejavnike na individualni ravni. Prvi dve trditvi se nanašata na zaupanje in medsebojni odnos. Da znanje izmenjujejo samo s sodelavci, ki jim zaupajo, se je strinjalo 40 % vprašanih, kar 48 % pa ne (2,91). Kar 90 % anketirancev se je strinjalo, da znanje izmenjujejo, ker čutijo, da so ekipa, in samo 3 % so to zanikali (4,51). Naslednji dve trditvi – tretja in četrta – zajemata dejavnik motivacije. 78 % vprašanih

znanje izmenjuje z željo po osebni rasti in napredku, 13 % pa jih to ne motivira (4,09). Nekaj več kot polovica – 52 % – se strinja, da znanje izmenjujejo zaradi želje po spoštovanju s strani sodelavcev, medtem ko se 22 % s tem ne strinja (3,45). Peta in šesta trditev predstavljata osebne lastnosti. Kar 96 % oseb se čuti dovolj samozavestne, da lahko sodelavcem uspešno predajo znanje (4,51). Še več anketiranih zaposlenih – 99 % – pa svoje znanje izmenjuje, da s tem drugim pomaga in jim olajša delo. Pri tej trditvi je tudi aritmetična sredina najvišja in znaša kar 4,78.

Tabela 10: Orodja izmenjave znanja med zaposlenimi v izbranem podjetju v številu odgovorov in odstotkih ter aritmetična sredina in standardni odklon

Trditve - načini		Odgovori						Aritm. sred.	Std. odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj		
Sodelavcu predam znanje tako, da se osebno srečava.	f	4	5	14	29	24	76	3,84	1,108
	%	5	7	18	38	32	100		
Sodelavcu predam znanje tako, da govoriva po telefonu.	f	0	8	21	32	15	76	3,71	0,907
	%	0	10	28	42	20	100		
Sodelavcu predam znanje tako, da se vidiva in govoriva preko video klica.	f	20	26	12	12	6	76	2,45	1,259
	%	26	34	16	16	8	100		
Sodelavcu predam znanje tako, da mu pošljem e-pošto.	f	4	9	25	25	13	76	3,45	1,076
	%	5	12	33	33	17	100		
Sodelavcu predam znanje tako, da mu pošljem sms ali drugo kratko tekstovno sporočilo (Viber, Teams ipd.).	f	6	18	17	22	13	76	3,24	1,221
	%	8	24	22	29	17	100		
Sodelavcu predam znanje tako, da mu pripravim video navodila.	f	50	16	2	4	4	76	1,63	1,118
	%	66	21	3	5	5	100		
Sodelavcu predam znanje tako, da mu preko video klica delim zaslon in postopek razložim.	f	24	15	15	14	8	76	2,57	1,379
	%	32	20	20	18	10	100		
Sodelavcu predam znanje tako, da mu predam natisnjen dokument.	f	13	11	25	18	9	76	2,99	1,249
	%	17	14	33	24	12	100		

Vir: lastno delo.

Naslednje štiri trditve zajemajo dejavnike na organizacijski ravni, in sicer je stil vodenja zajet v sedmi in osmi trditvi. Da jih vodja s svojim zgledom navdihuje, da tudi sami izmenjujejo znanje, je potrdilo 75 % anketiranih zaposlenih, 5 % pa ne (4,11). Sistem nagrajevanja k izmenjavi znanja spodbuja le polovico vprašanih, medtem ko se 26 % s tem ne strinja (3,32). Deveta in deseta trditev predstavljata dejavnik organizacijske kulture, in

sicer je 71 % anketirancev mnenja, da kultura podjetja temelji na zaupanju odprtosti in sodelovanju, ki spodbuja izmenjavo znanja, a na drugi strani se 13 % s tem ne strinja (3,92). Zgolj 18 % anketiranih trdi, da je med sodelavci prisotna tekmovalnost, ki zavira izmenjavo znanja, in kar 64 % pa se s tem ne strinja (2,29).

Zadnji dve trditvi, enajsta in dvanajsta, sta s področja tehnoloških dejavnikov oz. IT infrastrukture. Od vprašanih se 87 % strinja, da so jim na voljo ustrezne IT tehnologije in orodja, ki omogočajo učinkovito komunikacijo in izmenjavo znanja, le 8 % pa to zanika (4,08). 89 % anketiranih zaposlenih je mnenja, da znajo uporabljati IT tehnologije in orodja, ki so jim na voljo za izmenjavo znanja, samo 4 % pa se s tem ne strinjajo (4,26).

Tabela 11: Dejavniki, ki vplivajo na izmenjavo znanja med zaposlenimi v izbranem podjetju v številu odgovorov in odstotkih ter aritmetična sredina in standardni odklon

Trditve - dejavniki		Odgovori						Aritm. sred.	Std. odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj		
Znanje izmenjujem samo s tistimi sodelavci, ki jim zaupam.	f	12	24	9	21	10	76	2,91	1,328
	%	16	32	12	27	13	100		
Znanje izmenjujem s sodelavci, ker čutim, da smo ekipa.	f	0	2	5	21	48	76	4,51	0,739
	%	0	3	7	27	63	100		
Znanje izmenjujem z namenom, da sam osebno zrastem in napredujem.	f	6	4	7	19	40	76	4,09	1,246
	%	8	5	9	25	53	100		
Znanje izmenjujem, da me sodelavci bolj cenijo in spoštujejo.	f	6	11	20	21	18	76	3,45	1,226
	%	8	14	26	28	24	100		
Svoje znanje delim s sodelavcem zato, ker verjamem, da mu lahko uspešno razložim navodila in ga naučim novih postopkov.	f	0	0	3	31	42	76	4,51	0,577
	%	0	0	4	41	55	100		
Svoje znanje delim s sodelavcem, da mu s tem pomagam in olajšam delo.	f	0	0	1	15	60	76	4,78	0,450
	%	0	0	1	20	79	100		
Vodja me s svojim zgledom navdihuje, da tudi sam izmenjujem znanje s sodelavci.	f	3	1	15	23	34	76	4,11	1,027
	%	4	1	20	30	45	100		
Sistem nagrajevanja v podjetju me spodbuja k izmenjavi znanja.	f	12	8	18	20	18	76	3,32	1,368
	%	16	10	24	26	24	100		
Kultura podjetja me spodbuja k izmenjavi znanja, saj temelji na zaupanju, odprtosti in sodelovanju.	f	3	7	12	25	29	76	3,92	1,129
	%	4	9	16	33	38	100		

se nadaljuje

Tabela 11: Dejavniki, ki vplivajo na izmenjavo znanja med zaposlenimi v izbranem podjetju v številu odgovorov in odstotkih ter aritmetična sredina in standardni odklon

Trditve - dejavniki		Odgovori						Aritm. sred.	Std. odklon
		f	24	24	14	10	4		
Med sodelavci je prisotna tekmovalnost, kar zavira izmenjavo znanja.	f	24	24	14	10	4	76	2,29	1,198
	%	32	32	18	13	5	100		
Ustrezne IT tehnologije in orodja mi omogočajo učinkovito komunikacijo s sodelavci.	f	3	3	4	41	25	76	4,08	0,949
	%	4	4	5	54	33	100		
Znam uporabljati IT tehnologije in orodja, ki so mi na voljo za izmenjavo znanja, in se jih redno poslužujem.	f	1	2	5	36	32	76	4,26	0,806
	%	1	3	7	47	42	100		

Vir: lastno delo.

Tabela 12 prikazuje rezultate odgovorov na sklop vprašanj, ki se nanašajo na **skrivanje znanja v izbranem podjetju**. Za vsako v teoriji opisano strategijo skrivanja znanja so navedene tri trditve, anketiranci pa so za vsako trditev ocenili pogostost svojega ravnanja na 5-stopenjski lestvici, kjer ocena 1 pomeni nikoli, ocena 2 redko, ocena 3 občasno, ocena 4 pogosto in ocena 5 redno.

Rezultati kažejo, da se anketirani zaposleni zelo redko poslužujejo skrivanja znanja. Prvi sklop trditev predstavlja strategijo, ki se imenuje igranje neumnega. S povprečjem 1,39, se samo 1 % vprašanih redno pretvarja, da nečesa ne zna, medtem ko 74 % tega ne stori nikoli. Od anketiranih zaposlenih se 3 % redno pretvarjajo, da ne razumejo o čem sodelavec govori in 75 % nikoli (1,45). S povprečjem 1,54 je najpogostejši izgovor, da to ni anketirančevo področje, katerega redno koristi zgolj 1 % in 65 % nikoli.

Najnižja povprečja v drugem sklopu trditev nakazujejo, da je strategija izogibanja najmanj pogosta v izbranem podjetju. Le 1 % vprašanih redno obljublja pomoč brez dejanskega namena to uresničiti, medtem ko 86 % trdi, da tega ne stori nikoli, kar je tudi najnižje ocenjena trditev – 1,20. Z odgovorom redno čim dlje odlaša samo 1 % anketirancev in 77 % nikoli (1,29). Malenkost nižje povprečje – 1,28 – je dosegla trditev podajanja pomanjkljivega izgovora, kar redno počne 1 % anketiranih zaposlenih in 80 % nikoli.

V zadnjem sklopu o strategijah skrivanja znanja so trditve, ki predstavljajo racionalizirano skrivanje. S pojasnilom, da nečesa ne smejo povedati zaradi zaupnosti znanja, se izmenjavi redno izognejo 3 % vprašanih in 78 % nikoli (1,38). 4 % anketirancev redno utemeljijo zavrnitev, da jim nadrejeni ne dovoli deliti informacij, medtem ko 71 % tega nikoli ne stori (1,53). Redno le 1 % iskreno prizna, da svojega znanja ne želi izmenjati, kar 83 % pa tega ne reče nikoli (1,29).

Tabela 12: Prisotnost skrivanja znanja med zaposlenimi v izbranem podjetju v številu odgovorov in odstotkih ter aritmetična sredina in standardni odklon

Trditve - skrivanje znanja		Odgovori					Skupaj	Aritm. sred.	Std. odklon
		1	2	3	4	5			
Se pretvarjam, da tega ne znam.	f	56	13	5	1	1	76	1,39	0,784
	%	74	17	7	1	1	100		
Se pretvarjam, da ne razumem, o čem govori.	f	57	11	3	3	2	76	1,45	0,944
	%	75	14	4	4	3	100		
Se izgovorim, da to ni moje področje.	f	49	19	3	4	1	76	1,54	0,901
	%	65	25	4	5	1	100		
Obljubim pomoč, čeprav tega ne nameravam storiti.	f	65	9	1	0	1	76	1,20	0,589
	%	86	12	1	0	1	100		
Z odgovorom čim dlje odlašam.	f	58	16	1	0	1	76	1,29	0,629
	%	77	21	1	0	1	100		
Mu dam pomanjkljiv odgovor.	f	61	11	3	0	1	76	1,28	0,665
	%	80	15	4	0	1	100		
Pojasnim, da mu ne smem povedati zaradi zaupnosti znanja.	f	59	10	4	1	2	76	1,38	0,864
	%	78	13	5	1	3	100		
Pojasnim, da mi nadrejeni ne dovoli deliti teh informacij.	f	55	11	4	3	3	76	1,53	1,039
	%	72	15	5	4	4	100		
Iskreno odgovorim, da svojega znanja ne želim deliti z njim.	f	63	7	4	1	1	76	1,29	0,745
	%	83	9	6	1	1	100		

Vir: lastno delo.

Tabela 13 prikazuje rezultate odgovorov na sklop vprašanj, ki se nanašajo na **učinke izmenjave znanja med zaposlenimi v izbranem podjetju**. Prvih enajst trditev predstavlja pozitivne učinke, zadnje štiri pa negativne učinke. Anketiranci so za vsako trditev ocenili raven strinjanja na 5-stopenjski lestvici, kjer ocena 1 pomeni, da se sploh ne strinjajo; ocena 2, da se ne strinjajo; ocena 3, da se niti ne strinjajo niti strinjajo; ocena 4, da se delno strinjajo; in ocena 5, da se popolnoma strinjajo.

V prvem sklopu trditev se je kot največji pozitivni učinek izmenjave znanja pokazalo izboljšanje razumevanja delovnih procesov s povprečjem 4,70. S to trditvijo se je strinjalo 94 % anketirancev, 3 % pa se s tem niso strinjali. Nekoliko nižje povprečje – 4,67 – sta dosegla dva učinka, in sicer povečana samostojnost pri delu ter izboljšanje oz. poenostavitev procesov in postopkov dela, s katerima se je strinjalo 95 % vprašanih in ne strinjala 2 %. Anketirani zaposleni opažajo tudi povečano konkurenčnost podjetja na trgu

(4,64) ter povečanje lastne učinkovitosti pri delu in izboljšanje sposobnosti reševanja problemov (4,63). Z obema trditvama se je strinjalo 94 % anketirancev, povečano konkurenčnost je zanikal 1 % vprašanih, izboljšanje učinkovitosti pa 2 %. Da izmenjava znanja pozitivno vpliva na lastne sposobnosti se strinja 92 % vprašanih, a 4 % tega ne opažajo (4,58). Tako kot medsebojno zaupanje in spoštovanje vplivata na izmenjavo znanja, povprečje 4,55 nakazuje, da sta hkrati tudi pozitivna učinka le-te. S tem se je 92 % anketiranih zaposlenih strinjalo in 3 % se niso. Enakega povprečja (4,55) in odstotka strinjanja (92 %) je bila deležna tudi trditev, da izmenjava znanja povečuje finančno uspešnost podjetja, kar sta zanikala le 2 % vprašanih. Večjo kreativnost in inovativnost pri delu kot posledico izmenjave znanja zaznava 92 % anketirancev in 7 % ne (4,49). Zaradi izmenjave znanja je bolj zadovoljnih pri delu 84 % vprašanih (4,34), na splošno v življenju pa nekoliko manj – 82 % (4,22), medtem ko na zadovoljstvo 8 % vprašanih izmenjava znanja nima takega pozitivnega učinka.

V drugem sklopu trditev o negativnih učinkih najbolj izstopa omejevanje časa, ki ga imajo zaposleni na voljo za druge delovne naloge (3,21). S to trditvijo se je strinjalo kar 46 % anketirancev, na drugi strani pa se 32 % ni. Precej nižje povprečje – 2,22 – je pri povečanem občutku, da so izkoriščani za svoje znanje, katerega 19 % vprašanih opaža in 64 % ne. Zaradi izmenjave znanja je 20 % anketiranih zaposlenih bolj pod stresom, 66 % se s tem ni strinjalo (2,20). S povprečjem 2,13, 18 % strinjanjem in 70 % nestrinjanjem pa je bil ocenjen negativni učinek povečane izgorelosti.

Tabela 13: Učinki izmenjave znanja med zaposlenimi v izbranem podjetju v številu odgovorov in odstotkih ter aritmetična sredina in standardni odklon

Trditve - učinki		Odgovori						Aritm. sred.	Std. odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj		
Izmenjava znanja povečuje mojo učinkovitost pri delu in izboljšuje sposobnost reševanja problemov.	f	1	1	3	15	56	76	4,63	0,746
	%	1	1	4	20	74	100		
Izmenjava znanja povečuje mojo kreativnost in inovativnost pri delu.	f	2	3	1	20	50	76	4,49	0,916
	%	3	4	1	26	66	100		
Izmenjava znanja povečuje mojo samostojnost pri delu.	f	1	1	2	14	58	76	4,67	0,719
	%	1	1	3	19	76	100		
Izmenjava znanja povečuje moje sposobnosti.	f	2	1	3	15	55	76	4,58	0,853
	%	3	1	4	20	72	100		
Izmenjava znanja izboljšuje moje razumevanje delovnih procesov.	f	0	2	2	13	59	76	4,70	0,654
	%	0	3	3	17	77	100		

se nadaljuje

Tabela 13: Učinki izmenjave znanja med zaposlenimi v izbranem podjetju v številu odgovorov in odstotkih ter aritmetična sredina in standardni odklon (nad.)

Trditve - učinki		Odgovori						Aritm. sred.	Std. odklon
		f							
Izmenjava znanja povečuje moje zadovoljstvo pri delu.	f	2	4	6	18	46	76	4,34	1,014
	%	3	5	8	24	60	100		
Izmenjava znanja povečuje moje splošno zadovoljstvo v življenju.	f	3	3	8	22	40	76	4,22	1,053
	%	4	4	10	29	53	100		
Izmenjava znanja povečuje medsebojno zaupanje in spoštovanje med zaposlenimi.	f	0	2	4	20	50	76	4,55	0,719
	%	0	3	5	26	66	100		
Izmenjava znanja povečuje finančno uspešnost podjetja.	f	1	1	4	19	51	76	4,55	0,773
	%	1	1	6	25	67	100		
Izmenjava znanja povečuje konkurenčnost podjetja v primerjavi z drugimi podjetji.	f	1	0	4	15	56	76	4,64	0,706
	%	1	0	5	20	74	100		
Izmenjava znanja izboljšuje oz. poenostavi procese in postopke dela.	f	1	1	2	14	58	76	4,67	0,719
	%	1	1	3	19	76	100		
Izmenjava znanja omejuje čas, ki ga imam na voljo za druge delovne naloge.	f	9	15	17	21	14	76	3,21	1,289
	%	12	20	22	28	18	100		
Izmenjava znanja povečuje stres pri delu.	f	33	17	11	8	7	76	2,20	1,347
	%	43	23	14	11	9	100		
Izmenjava znanja povečuje izgorelost.	f	34	19	9	7	7	76	2,13	1,330
	%	45	25	12	9	9	100		
Izmenjava znanja povečuje občutek, da me drugi izkoriščajo za moje znanje.	f	32	17	13	6	8	76	2,22	1,353
	%	42	22	17	8	11	100		

Vir: lastno delo.

4.2.2 Analiza rezultatov intervjujev

V nadaljevanju so predstavljeni rezultati intervjujev, ki so zajemali enajst osnovnih vprašanj, ki so bila za vse tri intervjuvance enaka, ter podvprašanja, ki so se razlikovala glede na delovno mesto in smer pogovora. Vprašanja so razdeljena na štiri sklope: potek izmenjave znanja, dejavniki, ki vplivajo na izmenjavo znanja, skrivanje znanja ter učinki izmenjave znanja med zaposlenimi v izbranem podjetju. V tabeli 14 je navedenih nekaj osnovnih podatkov o intervjuvancih.

Tabela 14: Osnovni podatki o intervjuvancih

Delovno mesto	Spol	Starost	Začetek dela v podjetju INTER CARS INT d.o.o.	Delovna doba
Direktor financ	Moški	36 let	Leta 2018	11 let
CEO	Moški	48 let	Leta 2017	26 let
Direktorica operative	Ženska	37 let	Leta 2018	10 let

Vir: lastno delo.

Prvi sklop vprašanj v intervjuju se navezuje na **potek izmenjave znanja med zaposlenimi v izbranem podjetju** in zajema tri osnovna vprašanja.

Najprej sem intervjuvance prosila, da mi predstavijo **proces izmenjave znanja**, na kar je CEO poudaril, da pobuda vedno prihaja s strani vodilnih, izmenjujejo pa se vse vrste znanja, tako strokovna znanja kot tudi mehke veščine. V podjetju organizirajo uvajanje novih zaposlenih v delo, da povežejo izkušene zaposlene z več znanja in mlade zaposlene, ki se morajo še naučiti določenih znanj, ki jih niso pridobili v šoli. Podobno navaja tudi direktor financ, ki je bil pogosto sam pobudnik na svojem oddelku. S tedanjimi podrejenimi se je vedno dogovoril, da opravijo primopredajo znanja z novimi, obenem pa so v oddelku ustvarili podporno okolje, v katerem se nov zaposleni lahko osamosvoji. V podjetju je določen letni fond za zunanja formalna izobraževanja, h katerim se spodbuja zaposlene, nekateri bolj samoiniciativni pa tudi sami izrazijo željo po dodatnih izobraževanjih, katere vodilni odobrijo, v kolikor se oceni, da so skladna z delovnimi nalogami zaposlenega. Glede lastnih strokovnih izobraževanj CEO pravi, da organizirajo skupne delavnice in predstavitve ter nanje navadno povabijo tiste zaposlene, ki jih želijo o temi izobraziti. Te sicer bolj poredko izvajajo tudi v poslovalnicah, vendar kot dodaja direktorica operative, se znanje in izkušnje vseeno redno izmenjujejo med vsemi enotami podjetja. Zaposleni z uprave krožijo med poslovalnicami, vzpostavljeni so kontakti med različnimi poslovalnicami in s svojim znanjem se zaposleni podpirajo tako znotraj kot tudi med oddelki. Izmenjava znanja poteka tudi znotraj skupine INTER CARS S.A.. Mednarodna srečanja potekajo preko spleta ali osebno v različnih državah, namenjena pa so predvsem top managementu podjetij, ki se tam pogovarja o dobrih praksah.

Vsi trije sogovorniki se strinjajo, da je izmenjava znanja med zaposlenimi zelo pomembna. Kot pravi direktorica operative, je podjetje zelo raznoliko in tako uspešno ravno zaradi izmenjave znanja, saj v določenih primerih prihrani veliko časa. Tako izpostavi: »Zakaj bi iskali boljšo rešitev, če jo že pozna nekdo drug.« Medtem ko direktor financ to utemeljuje s pragmatičnega vidika vodje, saj je slednjemu potrebno manj delati, če zaposleni dobro in kvalitetno delajo, obenem pa je skoncentriranost znanja na eno osebo potencialna nevarnost za motenje delovnega procesa. Pri tem navaja primer iz leta 2018, ko so v podjetju zamenjali ERP sistem in sočasno ugotovili, da je informacijska pismenost pri

nekaterih zaposlenih zelo slaba. Zato so organizirali izobraževanje in zaposlene učili na praktičnih primerih, saj se je samostojno učenje iz navodil izkazalo za neučinkovito.

Na drugo vprašanje o **poslovnih kanalih in orodjih**, ki jih zaposleni v podjetju uporabljajo, so vsi trije intervjuvanci navedli spletno platformo Akademija Moje delo, ki uporabnikom ponuja generična oz. splošna znanja, kot sta npr. uporaba Microsoft Excela in prodajne veščine. Vsakemu zaposlenemu pripada dostop, direktorica operative pa na to dodaja, da podjetje financira tudi druga izobraževanja, v kolikor so v dobrobit funkcije oz. podjetja. Sicer pa navajajo, da se znanje večinoma izmenjuje s fizičnim prenosom oz. komunikacijo *face-to-face* v obliki predavanj, pogovorov, šolanj, tečajev, predstavitev ipd. Direktor financ je bolj podrobno primerjal tudi čas pred in med pandemijo, in sicer se je v času pred pandemijo kvartalno organiziralo sestanke z zaposlenimi v poslovalnicah in jih tako seznanjalo z novostmi znotraj ERP sistema in spremembami zakonodaje. Osebni pristop skozi prezentacijo na lokaciji so dopolnjevali s praktičnimi primeri, navodili na skupnih diskah v Microsoft Wordu ali v video vsebinah in testih. V času med in po pandemiji pa so sestanke s fizične lokacije preselili predvsem na kanal Microsoft Teams in težave reševali tudi preko telefona. Opaža še, da se je skozi leta potreba po izobraževanjih ponekod zmanjšala zaradi stabilnosti poslovalnic in stalnosti zaposlenih.

CEO je pri tretjem vprašanju o **vlogi managementa in vodstva** pri izmenjavi znanja v podjetju poudaril, da bi ta morala imeti glavno vlogo. Ključno pri tem je, da se zaposlene k učenju spodbuja, da imajo sami željo po izobraževanju in osebni rasti, in ne toliko, da se jih k temu obvezuje. Na pomen spodbudnega okolja z odprto komunikacijo opozarja tudi direktor financ, saj se v takem okolju hitreje in boljše rešuje težave najmanjšega člana v podjetju, ki bi sicer lahko ostale neopažene s strani vodstva. Če prihajajo predlogi tudi od spodaj ima na koncu podjetje boljši rezultat, zato se mu zdi pomembno zaposlene osamosvojiti. Pri tem dodaja, da je prednost imeti samoiniciativne zaposlene, ki si sami želijo vedeti kaj več, zato v njegovem primeru podjetje oddelku financ plačuje dostop do nekaterih računovodskih portalov in revij (npr. X). Po besedah direktorice operative velik del izmenjave poteka že s komunikacijo tekom vsakdanjega dela, zlasti v oddelkih – od vodje neposredno do podrejenega. V primeru potrebe po globalni izmenjavi znanja, se preko e-maila pošlje obvestilo in organizira sestanek. Formalno organiziranih aktivnosti v podjetju nimajo, vendar vsakemu novemu zaposlenemu pripravijo uvajalni program in mu določijo mentorje posameznih področij, ki nato nanj prenesejo določena znanja. Na drugi strani zaposleni, ki so dlje časa v podjetju, mentorja nimajo, jih pa zato nadrejeni podpira z vsem znanjem, ki ga ima.

V drugem sklopu vprašanj sem s tremi osnovnimi vprašanji poizvedovala o treh vrstah **dejavnikov, ki vplivajo na izmenjavo znanja med zaposlenimi v izbranem podjetju**, kjer sta se oba vprašana – tako CEO kot direktorica operative – strinjala, da imajo največji vpliv dejavniki na individualni ravni.

Ko sem intervjuvance vprašala po njihovih opažanjih, kateri **individualni dejavniki** zaposlenega večajo oz. zmanjšujejo pripravljenost v izmenjavi znanja s sodelavci, sta CEO in direktorica operative najprej poudarila ambicioznost – bolj kot si oseba želi uspešno opravljati svoje delo, rasti in napredovati, bolj bo izmenjevala svoje znanje. Na drugi strani CEO opozarja na nevarnost cone udobja, ko zaposleni obstoji v tem kar zna in nima želje ali volje po napredku. Drugi dve osebnostni lastnosti, ki ju je direktorica operative navedla kot spodbudni, sta doslednost in natančnost posameznika, saj so ti bolj previdni, če se ne čutijo dovolj sposobnih in si v takih primerih poiščejo pomoč in podporo. Na drugi strani pa naklonjenost izmenjavi znanja zmanjšujejo obremenjenost in posledično manjša možnost absorpcije znanja, slabša angažiranost, malomarnost, manjša pripadnost in lojalnost podjetju ali druge objektivne okoliščine, kot je pomanjkanje časa. Direktor financ dodaja tudi, da so posamezniki, ki dvomijo v svoje sposobnosti bolj rigidni v vlogi imetnika znanja in manj delijo, prav tako je v tej vlogi težje introvertiran. Sam je sicer bolj izpostavil občutek varnosti v podjetju – zaposleni, ki ščitijo svojo delovno pozicijo ali se bojijo, da bodo z deljenjem znanja postali manj pomembni, so manj naklonjeni izmenjavi znanja. Zadrževanje znanja pri eni osebi je nevarno, saj so takšne osebe težje nadomestljive, zato mora vodja spodbujati občutek varnosti pri podrejenih, obenem pa zaposleni tudi sami opazijo prednosti izmenjave znanja. Kot pravi: »Se jih zelo hitro lahko opomni, kako je fajn, če so kaj predali, ker lahko mogoče grejo normalno na dopust, pa ko pridejo nazaj in recimo ni kupčkov papirja ali pa nekega zatečenega stanja.«

V petem vprašanju so me zanimali **dejavniki na ravni podjetja**. Direktor financ izpostavlja klimo podjetja, kjer so dovoljene in naslovljene napake in imajo zaposleni možnost, da se iz njih učijo. Podjetje živi vrednote, ki so usmerjene k medsebojnemu sodelovanju in izmenjavi znanja. CEO meni, da je ključnega pomena predvsem, da zaposleni vedo, da so jim na voljo izobraževanja, jih pa k tem podjetje ne bi smelo siliti. Od zaposlenih se sicer pričakuje, da svoje delo dobro opravljajo, saj je bonusni sistem tako naravnano, dodaja direktorica operative. Obenem puščajo odprto pot za karierno rast za tiste posameznike, ki so motivirani za prevzemanje novih znanj in so uspešni pri absorpciji znanja. Sistemskih nagrad za izmenjavo znanja v podjetju trenutno ni, je pa glede na rast podjetja to v načrtu. Direktorica operative si želi v bodoče uvesti mentorski program ter določiti ambasadorje znanja za določena področja, kar je pričakovano v roku dveh let.

Na šesto vprašanje o vplivu **tehnoloških dejavnikov** na izmenjavo znanja med zaposlenimi CEO odgovarja, da ima le-ta zagotovo pozitiven vpliv, saj skrajša čas izobraževanja oz. čas od izražene želje za izobraževanje do njene realizacije. Po njegovem mnenju se tehnologije sicer premalo poslužujejo, čeprav so po navedbah direktorice operative v podjetju vse poti za izmenjavo znanja odprte, saj ima večina zaposlenih na voljo vsa osnovna sredstva, ki jih potrebuje, da izmenjava znanja lahko tekoče poteka, kot npr. telefon in računalnik. Direktor financ je pri tem opozoril, da tehnologija izmenjavo znanja samo olajša, vendar se na to ne gre zanašati zaradi različnih nivojev informacijske pismenosti. Pri tem igrajo vlogo tudi osebnostne lastnosti posameznika, kot sta površnost

ali tekmovalnost, kar je podkrepil s primerom – ko so se v podjetju na nekem portalu izobraževali o informacijski varnosti in so vsi tekmovali, kdo bo hitreje rešil in preskočil več prosojnic. Morebitno rešitev za take situacije vidi v kombinaciji tehnologije z osebnim pristopom in vodjo oz. mentorjem, ki bi zaposlene nadziral in ocenjeval njihov napredek. Po drugi strani pa vidi prednost tehnologije v tem, da lahko določene vsebine posnameš, navodila odložiš na skupni strežnik in s tem omogočiš samostojnost ter učenje na daljavo in v trenutku, ko se nekdo sooča z določeno situacijo, ki mu je bila pred tem mogoče nerazumljiva. S tem se razbremeni tako imetnika znanja kot tudi npr. novega zaposlenega, ki je ob prihodu v podjetje deležen poplave informacij.

Dve osnovni vprašanji tretjega sklopa zajemata tematiko **skrivanja znanja med zaposlenimi v izbranem podjetju**.

Najprej sem intervjuvance povprašala o **vzrokih za skrivanje znanja** v podjetju. Direktorica operative skrivanja znanja v podjetju ne opaža, zato tudi ne sprejemajo preventivnih ukrepov na tem področju. Navaja, da so podjetje, ki svojim zaposlenim zaupa in se ne meša v njihovo delovno področje, bi pa v to posegli, v kolikor bi opazili, da gredo zadeve v napačno smer. Kot potencialna razloga za skrivanje znanja vidi postavljanje individualnih ciljev pred cilje podjetja oz. bojazen pred izgubo pozicije v podjetju. Sledenje kot glavni razlog navajata tudi direktor financ in CEO, ki pa trdita ravno obratno – da je v podjetju prisotno skrivanje znanja. Oba zadevo rešujeta s pogovorom, v katerem naslovita težave in strahove posameznika in mu obenem obrazložita, zakaj je znanje potrebno deliti. CEO navaja: »Znanje znotraj podjetja moramo deliti, če želimo napredovati, ker zato smo podjetje, zato ni en posameznik, ki dela uspeh.« Direktorju financ se zdi, da imajo nekateri zaposleni radi občutek, da so nujno potrebni in se bojijo, da bodo s predajanjem znanja to izgubili. Meni, da je potrebno najti pravo motivacijo; za nekatere je to višja plača, za druge pa so to interni motivatorji kot je npr. poštenost in dobro ime.

Na vprašanje, v katerih **situacijah je skrivanje znanja opravičljivo** v podjetju, sem s strani CEO in direktorice operative dobila kratka in jedrnata odgovora – skrivanje znanja v podjetju ni upravičeno in se ne tolerira. S tem se strinja tudi direktor financ, ki pa iz tega izključuje občutljive informacije, ki niso javnega značaja, kot npr. strategija podjetja, prestrukturiranja in odpovedi.

Zadnji oz. četrti sklop se navezuje na **učinke izmenjave znanja med zaposlenimi v izbranem podjetju** in ima dve vprašanji.

Pri devetem vprašanju o **pozitivnih učinkih** izmenjave znanja na zaposlene, CEO za prejemnika znanja našteva naslednje učinke: večja samozavest, večja produktivnost, doprinos k skupnemu rezultatu podjetja, večje osebno zadovoljstvo zaposlenega ter pridobivanje na afirmaciji in avtoriteti znotraj podjetja. Pozitivni učinki so tudi za tistega, ki znanje deli, saj se ga s porazdelitvijo dela tudi med ostale razbremeni. Iz lastnih izkušenj

lahko enako potrdi tudi direktor financ, ki je zaradi izmenjave znanja s podrejenimi in drugimi sodelavci deležen manj klicev in več nalog samostojno opravijo drugi. Zaradi delitve dela je v podjetju tudi manj nadur, zaposleni imajo boljše razmerje med poslovnim in zasebnim življenjem ter posledično se s tem preprečuje izgorelost zaposlenih. Zanimali so me še pozitivni učinki, ki so vidni v podjetju, za katere direktorica operative poudarja, da se v prvi vrsti kažejo z rastjo, kakršno podjetje ima. Prav tako se uspešna izmenjava znanja pozna ob implementaciji novosti, saj zadeve stečejo brez problema. Tudi CEO kot pozitivne učinke navaja večjo uspešnost, produktivnost in učinkovitost podjetja, obenem pa tudi povezanost med zaposlenimi. Direktor financ temu dodaja, da delovni procesi bolje in nemoteno tečejo. Zaposleni v oddelku financ se lahko bolj osredotočijo na občutljive procese, imajo čas za preverjanje in popraviljanje napak in tako zmanjšujejo davčno tveganje podjetja.

V naslednjem vprašanju sem intervjuvance vprašala po **negativnih učinkih** izmenjave znanja na zaposlene in podjetje. CEO opaža, da v podjetju večkrat prihaja do konfliktov po izmenjavi znanja, ko imata dve osebi različno mnenje o načinu doseganja istega cilja. Na drugi strani je to lahko pozitiven učinek, v kolikor gre za konstruktivno kritiko oz. popraviljanje napak, dodaja direktor financ. Tudi direktorica operative meni, da lahko prejemnik znanja izmenjavo vzame na osebni ravni, kot da se ga s tem podcenjuje. Oba udeležena v izmenjavi znanja sta lahko zaradi nje preobremenjena – prejemnik znanja zaradi prenasičenosti z informacijami, pravi direktorica operative; podajalec znanja pa zaradi ponavljajočega se procesa izmenjave enega in istega znanja, meni direktor financ. Sicer tega v splošnem ne vidi toliko kot posledico izmenjave znanja, temveč kot posledico visoke fluktuacije in slabe klime v podjetjih. Potencialno rešitev vidi v jasnih mejah, do katere točke se lahko sprašuje ene in iste stvari ter denarnih spodbudah, da se izmenjava znanja nekoliko kompenzira s tem.

Direktorico operative in CEO sem dodatno prosila za komentar glede na rezultat ankete, v kateri je slaba polovica vprašanih zaposlenih odgovorila, da jim izmenjava znanja omejuje čas za ostale delovne naloge. CEO meni, da je to mišljenje potrebno nasloviti in obrazložiti, da se z izmenjavo znanja ne izgublja, temveč pridobiva čas, saj je to investicija v sodelavca. V danem trenutku to lahko izgleda kot potrata, kar pa se z razporeditvijo delovnega časa lahko reši, dodaja direktorica operative. V kolikor gre za večjo količino znanja, ki se ga mora izmenjati, se mora podjetje organizirati in delavca ustrezno nadomestiti, da se lahko izmenjavi znanja in učenju posveti v celoti.

Z zadnjim, enajstim, vprašanjem sem intervjuvance vprašala o **izzivih** na področju izmenjave znanja v izbranem podjetju in predlogih, kako bi slednje lahko bolje reševali. Tako CEO kot direktorica operative menita, da je največji izziv podjetja organizacija časa. Podjetje iz dneva v dan raste in odpira nove projekte, kjer je izmenjava znanja ključna, na drugi strani pa jo je potrebno umestiti v delovni čas in jo uravnotežiti z ostalimi delovnimi nalogami ter optimizacijo stroškov in poslovanja. Delovna mesta in odgovornosti je treba pametno razporediti, da ne prihaja do preobremenjenosti posameznikov. Do izčrpanosti

lahko prihaja tudi zaradi ponavljajočih interakcij izmenjave znanja, dodaja direktor financ, ki največji izziv vidi v fluktuaciji in izgubi človeškega kapitala podjetja, saj z odhodi ljudi s specializiranimi znanji podjetje to znanje izgubi.

V bodoče si direktorica operative želi še več odprte komunikacije med zaposlenimi in nadaljevanje z izobraževanji na Akademiji Moje delo. V načrtu in dogovorih je tudi mednarodna akademija, organizirana s strani skupine INTER CARS, kjer bi imeli izobraževanja z različnih področij in bi se zaposleni iz različnih držav izobraževali in si izmenjevali znanje ter izkušnje. Že prej je omenila tudi, da v podjetju razmišljajo o vpeljavi ambasadorjev znanja ter sistemski ureditvi nagrajevanja za izmenjavo znanja. CEO si v prihodnosti želi vpeljati en dan na mesec ali na dva meseca, ko bi šli vsi zaposleni z uprave delati v skladišče, z namenom boljšega strateškega odločanja, ki bi bilo prijazno tudi do podrejenih. Na ta način bi zaposleni spoznavali procese, težave drug drugega in si izmenjevali znanje.

4.3 Diskusija

4.3.1 Povzetek glavnih ugotovitev raziskave in predlogi izboljšav za podjetje INTER CARS INT d.o.o.

Iz rezultatov ankete in intervjujev ugotavljam, da je izmenjava znanja za podjetje INTER CARS INT d.o.o. zelo pomembna. Poteka med zaposlenimi vseh enot podjetja, največkrat z osebnim stikom, pri tem pa se izmenjujejo vse vrste znanj v vseh oblikah. Vodstvo za novo zaposlene pripravi uvajalni program, med zaposlenimi pa se oblikujejo tudi izkustvene skupine. Največji vpliv na izmenjavo znanja imajo individualni dejavniki, prav tako so pomembni dejavniki na ravni podjetja in tehnologije. Skrivanja znanja med zaposlenimi je malo, v kolikor pa se pojavlja, ga rešujejo s pogovorom. Na zaposlenih in podjetju se odražajo predvsem pozitivni učinki, negativnih skoraj ni. Podjetje se spopada s fluktuacijo in pomanjkanjem časa za izmenjavo znanja, ki lahko vodi v preobremenjenost, zato načrtujejo določitev ambasadorjev znanja in uvedbo mentorskega sistema, sistemsko ureditev nagrad in delovni dan v skladišču za zaposlene na upravi.

Menim, da bi tako **ambasadorji znanja** kot tudi **sistem mentorstva** podjetju doprinesli pomembno dodano vrednost. Podjetje potrebuje posameznike, ki bodo prevzeli vloge izkušenih mentorjev, ki bodo sodelavcem na voljo v primeru težav tako, da bodo sami primerno usposobljeni za predajanje znanja ali pa jih bodo znali pravilno usmeriti k drugi osebi in tako med seboj povezovali imetnike in iskalce znanja. Ambasadorji in mentorji bi morali redno skrbeti za krepitev lastnega znanja in iskati najbolj primerne metode za izmenjavo znanja med zaposlenimi. Motivatorji za izmenjavo znanja se od zaposlenega do zaposlenega razlikujejo (Sofek, 2013), zato se je potrebno z zaposlenimi pogovoriti in najti tiste dejavnike, ki jih motivirajo in spodbudijo k sodelovanju. S strani vodstva je bilo povedano, da v podjetju primanjkuje časa za takšne sestanke z vsakim posameznikom, kar

bi lahko z ambasadorji znanja ali celo oblikovanjem novega delovnega mesta – manager znanja – rešili, saj bi ti lahko to nalogo opravljali v okviru svojih delovnih nalog.

Za nekatere ljudi je dober motivator denarna spodbuda, obenem pa je zaposlene potrebno nagraditi za aktivno sodelovanje v izmenjavi znanja, ki krepi intelektualni kapital podjetja (Allameh, 2018). Vodstvo ima v načrtu formalno oblikovati **finančno nagrajevanje za uspešno izmenjavo** znanja, kar se mi zdi primeren in pomemben ukrep, saj bodo s tem zaposlene spodbudili k nadaljnjemu deljenju znanja in jim hkrati pokazali, da cenijo njihovo zavzetost in trud. Predpostavljam, da bodo zaposleni tako na delovnem mestu bolj zadovoljni, da bodo še bolj sodelovali v izmenjavi znanja in posledično tudi manj zapuščali podjetje. Smiselno bi bilo razmisliti tudi še o drugih načinih nagrajevanja, ki ne temeljijo izključno na denarnih spodbudah.

Direktor izbranega podjetja si v prihodnosti želi en delovni dan mesečno (ali vsaj en dan na dva meseca) nameniti za **skupno delo v skladišču**. Zaposleni iz uprave bi ta dan opustili svoje vsakdanje delovne naloge in se odpravili na delo v skladišča poslovalnic ali centralno skladišče z namenom izmenjave znanja. Z zaposlenimi, ki delujejo na terenu oz. v prvi liniji in so v stalnem stiku s kupci, bi delili svoje znanje in jim pomagali optimizirati procese, prav tako pa bi se tudi sami seznanili z delom v skladišču, težavami v poslovalnicah in na terenu ter posledično sprejemali boljše poslovne odločitve, ki vplivajo na vse procese in zaposlene v hierarhični verigi. Tak delovni dan v skladišču se je v sestrskih podjetjih v drugih državah izkazal za zelo pozitiven ukrep, zato sem prepričana, da je tudi za INTER CARS INT d.o.o. odlična priložnost, saj bi pri zaposlenih okrepil tako razumevanje celotnega poslovanja podjetja kot tudi medsebojne odnose.

Rezultati raziskave kažejo, da v podjetju že zdaj vladajo dobri medsebojni odnosi, kar je tudi pomemben dejavnik, ki pozitivno vpliva na izmenjavo znanja. Slednjo je najbolje izvajati v neformalnih okoljih, ki ustvarjajo in spodbujajo osebno bližino, npr. med skupnimi odmori za kavo ali kosilo (Sošek, 2013). Podjetju svetujem, da zaposlenim omogoča in spodbuja **neformalna druženja** na delovnem mestu in jim zagotovi temu primerne prostore, kjer se bodo v prvi vrsti lahko bolje spoznali in ustvarili tesnejše medsebojne vezi, obenem pa si skozi sproščene pogovore izmenjali uporabne izkušnje in znanja.

Vodstvo podjetja je glavno pri ustvarjanju in oblikovanju okolja, ki je spodbudno za izmenjavo znanja (Tič & Strašek, 2004, str. 93), njihova podpora pa se odraža v kulturi podjetja (Sošek, 2013). Zelo pomembno se mi zdi, da se vse vodje v izbranem podjetju zavedajo, da so s svojim ravnanjem zgled zaposlenim. Priporočam jim, da aktivno sledijo vrednoti podjetja »vodenje z zgledom« in se redno udeležujejo v izmenjavi znanja ter k temu spodbujajo tudi svoje podrejene, da bo izmenjava znanja postala podzavestna in samoumevna aktivnost ter tako del kulture podjetja.

4.3.2 Odgovori na raziskovalna vprašanja

V magistrskem delu sem skozi teorijo, interne vire podjetja, anketni vprašalnik in intervjuje preverjala naslednja štiri raziskovalna vprašanja:

1. Kako poteka izmenjava znanja v podjetju INTER CARS INT d.o.o.?

Izmenjava znanja je izrednega pomena za podjetje INTER CARS INT d.o.o., pravijo intervjuvanci, prav tako povprečna ocena prvih sedmih trditev v anketi dokazuje, da je leta prisotna v veliki meri in v vseh sedmih oblikah ($M = 4,55$), ki sta jih Debackere in Weggeman (2006) določila v svoji raziskavi. Glede na povprečno oceno 4,88 pri trditvi »Svoje znanje delim z namenom, da rešimo skupni problem«, lahko sklepamo, da je združevanje informacij najbolj razširjena metoda med zaposlenimi v izbranem podjetju. Najnižjo povprečno oceno – 4,20, ki je še vedno precej visoka, je prejela trditev »Med druženjem s sodelavci najdem rešitev za svoj problem«, ki predstavlja avtosugestijo. Povprečne ocene nakazujejo, da so v podjetju bolj priljubljene metode, pri katerih se izmenjuje že obstoječe znanje (združevanje informacij, potiskanje, pridobivanje informacij in difuzija) kot pa tiste, pri katerih se tvori novo znanje (skupno reševanje problemov, družno razmišljanje in avtosugestija).

Intervjuvanci po izkušnjah pravijo, da največkrat pobuda za izmenjavo znanja prihaja s strani vodstva, kar se jim zdi prav, saj bi morala vodstvo in management imeti glavno vlogo pri spodbujanju izmenjave znanja. Argumentirajo, da je v podjetju potrebno ustvariti spodbudno okolje z odprto komunikacijo, da si bodo zaposleni sami želeli sodelovanja, izobraževanj in osebne rasti. V podjetju se izmenjujejo tako strokovna znanja kot mehke veščine, izmenjava pa poteka na vseh ravneh – med oddelki na upravi, med upravo in poslovalnicami, med poslovalnicami ter tudi na mednarodni ravni znotraj INTER CARS Skupine.

Direktorica operative priznava, da organiziranih aktivnosti, ki spodbujajo izmenjavo znanja, v podjetju zaenkrat še nimajo urejenih sistemsko, je pa to v načrtu za prihodnja leta, in sicer želi podjetje določiti ambasadorje znanja in vpeljati sistem mentorstva, ki je trenutno v zametkih. Vsakemu novemu zaposlenemu pripravijo uvajalni program in mu določijo mentorje za posamezna področja, kar je po ugotovitvah Mazorodzeja in Buckleyja (2020) najbolj učinkovita aktivnost poleg izkustvenih skupin. Iz rezultatov anket je razvidno, da so slednje v podjetju prisotne, saj je bila trditev »Povezujem se s sodelavci, s katerimi imamo podobne interese in težave« ocenjena z najvišjim povprečjem 4,29. Povprečje vseh šestih trditev, ki ugotavljajo obstoj organiziranih in manj organiziranih aktivnosti v podjetju, kot so še sistem nasledstva, pripovedovanje zgodb ali spodbujanje, nakazuje, da so vse aktivnosti v določeni meri v izbranem podjetju prisotne ($M = 4,02$). Zanimivo je, da je v povprečju najnižje ocenjena trditev »Na voljo mi je spletna baza, kjer lahko najdem in osvojim znanje za opravljanje svojega dela« ($M = 3,74$), ki predstavlja dinamično skladišče znanja, saj je v intervjujih večkrat omenjena spletna platforma

Akademija Moje Delo, do katere imajo dostop vsi zaposleni v izbranem podjetju, prav tako podjetje plačuje dostop do drugih strokovnih portalov in revij (npr. finančne revije X) in uporablja skupne diske z navodili v Microsoft Wordu in video vsebinami.

Da so najpogosteje uporabljeni poslovni kanali za izmenjavo znanja osebna srečanja, potrjuje tako anketa z najvišjo povprečno oceno pri trditvi »Sodelavcu predam znanje tako, da se osebno srečava« ($M = 3,84$) kot tudi intervjuvanci. Slednji razlagajo, da to najpogosteje poteka skozi pogovore, predavanja, predstavitve, sestanke, šolanja in tečaje. S prihodom pandemije covid-19 se je v mnogih podjetjih delovno okolje združilo z domačim in vse pogosteje so v uporabi tudi virtualna orodja (Uyusal, 2020). V INTER CARS INT d.o.o. so takrat izmenjavo znanja s fizične lokacije preselili na kanal Microsoft Teams in telefonske klice, česar se poslužujejo še danes. Anketiranci navajajo, da poleg telefonskih klicev znanje pogosto izmenjujejo preko spletne pošte, občasno so v uporabi tudi sms-i ali druga kratka tekstovna sporočila, le redko pa video klici z deljenjem zaslona ali samo video pogovora, skoraj nikoli pa zaposleni ne pripravljajo video navodil – trditev »Sodelavcu predam znanje tako, da mu pripravim video navodila« je s povprečjem 1,63 najnižje ocenjena. Čeprav anketiranci občasno uporabljajo tiskovne materiale, so v preteklosti intervjuvanci ugotovili, da je samostojno učenje iz navodil neučinkovito in ga je potrebno kombinirati z osebnim pristopom ter vajo na praktičnih primerih.

2. Kateri so glavni dejavniki za izmenjavo znanja v podjetju INTER CARS INT d.o.o.?

Na izmenjavo znanja v podjetju vplivajo različni dejavniki, ki sem jih razvrstila v tri skupine: individualni dejavniki, organizacijski dejavniki in tehnološki dejavniki.

Glede na rezultate intervjujev imajo največji vpliv na izmenjavo znanja individualni dejavniki, specifično osebne lastnosti, kar je skladno z rezultati ankete, kjer so bile slednje v povprečju najvišje ocenjen dejavnik ($M = 4,64$, peta in šesta trditev). Najvišjo povprečno oceno – 4,78 – je prejela trditev »Svoje znanje delim s sodelavcem, da mu s tem pomagam in olajšam delo«, kar nakazuje, da v druge usmerjeni in visoko sprejemljivi (oz. nesebični) posamezniki najbolj sodelujejo v izmenjavi znanja, kar je skladno s tem, kar navajata Sošek (2013) in Gupta (2008). Intervjuvanci menijo, da k izmenjavi znanja spodbujajo tudi samozavest, pripadnosti podjetju in ambicioznost posameznika, na drugi strani pa jo cona udobja, obremenjenost, slabša absorpcija znanja in pomanjkanje občutka varnosti zavirajo. Anketiranci so prav tako potrdili, da ima na izmenjavo znanja vpliv motivacija ter medsebojni odnosi oz. pripadnost podjetju. Zanimivo je, da Rohman, Eliyana, Purwana in Hamidah (2020) trdijo, da je medsebojno zaupanje najmočnejši dejavnik na individualni ravni, medtem ko je bila ta teza v anketi zavržena.

Na področju organizacijskih dejavnikov Al Amiri, Eladwiah in Gouher (2020) navajajo, da ima na izmenjavo znanja pozitiven vpliv kombinacija različnih stilov vodenja. Rezultati ankete so pokazali prisotnost določenih elementov transformacijskega stila v izbranem

podjetju, saj so se anketiranci strinjali, da jih vodje s svojim zgledom motivirajo k izmenjavi znanja. »Vodenje z zgledom« je tudi ena izmed petih vrednot podjetja, ki so usmerjene k medsebojnemu sodelovanju in izmenjavi znanja (INTER CARS S.A., brez datuma). Prav tako se v podjetju poslužujejo transakcijskega vodenja, ki temelji na nagrajevanju in kaznovanju (Lindberg, brez datuma). Bonusni sistem v izbranem podjetju od zaposlenih zahteva dobro delo, medtem ko intervjuvanci priznavajo odsotnost sistemske ureditve nagrad za izmenjavo znanja, kar pojasnjuje zgolj povprečno oceno trditve v anketi – 3,32 – »Sistem nagrajevanja v podjetju me spodbuja k izmenjavi znanja«. Zaposlenim, ki so motivirani za prevzemanje novih znanj, omogočajo karierno rast, obenem pa načrtujejo uvedbo nagrad za izmenjavo znanja, mentorske programe in določitev ambasadorjev znanja v prihodnjih letih. Intervjuvanci menijo, da je za dobro izmenjavo znanja pomembno ustvariti dobro klimo in varno ter spodbudno okolje, v katerem so dovoljene napake in učenje iz njih. Pozitivno naravnana organizacijska kultura zaposlene motivira k izmenjavi znanja in dobrih praks (Halisah, Jayasingam, Ramayah & Popa, 2021), kar so anketiranci potrdili tudi v anketi in so obenem zanikali prisotnost tekmovalnosti med sodelavci. Trditev »Med sodelavci je prisotna tekmovalnost, kar zavira izmenjavo znanja« je bila med dejavniki v povprečju najnižje ocenjena ($M = 2,29$).

Rezultati ankete so pokazali, da imajo tehnološki dejavniki oz. IT infrastruktura srednje velik vpliv na izmenjavo znanja (povprečna ocena enajste in dvanajste trditve znaša 4,17). Intervjuvanci dodajajo, da so zaposlenim v izbranem podjetju na voljo tehnološka sredstva, ki so pomembna za izmenjavo znanja, saj skrajšajo čas izobraževanja oz. čas od izražene želje za izobraževanje do njene realizacije. CEO je mnenja, da se v podjetju tehnologije vseeno premalo poslužujejo, medtem ko direktor financ opozarja, da je potrebno v zakup vzeti človeški faktor, kot je informacijska pismenost in druge osebne lastnosti (npr. površnost). Da želijo podjetja imeti najsodobnejše tehnologije in pri tem pozabijo na zaposlene, ki pogosto niso primerno usposobljeni za njihovo uporabo, opozarjata tudi Collison in Parcell (2002, str. 49–55), Werr (2012, str. 247–266) pa dodaja, da mora biti uvajanje informacijskih tehnologij skladno tudi z drugimi spremembami v podjetju. Serrat (2017, str. 63) navaja, da dandanes učeče se združbe skrbijo za zadostno število priložnosti, kjer lahko zaposleni izkoristijo informacijsko in komunikacijsko tehnologijo v učne namene. Temu so namenjena raznovrstna orodja, kot je npr. skupni strežnik na katerega se odložijo navodila in informacije, v čemur direktor financ vidi še posebno prednost, saj se s tem zaposlenim omogoča samostojno učenje kjerkoli in kadarkoli si oseba to zaželi ali potrebuje.

3. Ali je v podjetju INTER CARS INT d.o.o. prisotno skrivanje znanja?

Sodeč po rezultatih ankete in intervjuju z operativno direktorico skrivanje znanja v izbranem podjetju ni prisotno, medtem ko se CEO in direktor financ s tem ne strinjata. Morebitni razlog za razhajanje med rezultati ankete in intervjuji je v subjektivnem ocenjevanju, saj so anketiranci ocenjevali lastno vedenje o izmenjavi znanja, medtem ko so intervjuvanci ocenili na podlagi opazovanja tujega vedenja oz. ravnanja sodelavcev.

Anketiranci se zelo redko poslužujejo skrivanja znanja, kar dokazuje povprečje devetih trditev, ki merijo pogostost uporabe treh strategij skrivanja znanja ($M = 1,37$). Slednje so Connelly, Zweig, Webster in Trougakos (2012) opredelili kot strategijo igranja neumnega, strategijo izogibanja in strategijo racionaliziranega skrivanja. Najredkeje uporabljena strategija je izogibanje (povprečje treh trditev je 1,25), za katero je trditev »Obljubim pomoč, čeprav tega ne nameravam storiti« imela najmanjšo povprečno oceno – 1,20. Najvišjo povprečno oceno – 1,54 – je prejela trditev »Se izgovorim, da to ni moje področje«, ki spada pod strategijo igranja neumnega, ki ima tudi kot strategija najvišjo povprečno oceno, in sicer 1,46 (povprečje treh trditev).

Glavni razlog za skrivanje znanja intervjuvanci vidijo v bojzani pred izgubo pozicije v podjetju in izgubo interne konkurenčnosti, kar opažata tudi Serenko in Bontis (2016). Da je to lahko posledica pritiskov iz poslovnega okolja ali pomanjkanje notranje motivacije, menijo tudi Gagné in drugi (2019). Ruparel in Choubisa (2020) dodajata, da skrivanje znanja povečujejo tudi nezaupanje med zaposlenimi, soodvisnost delovnih nalog in psihološko lastništvo znanja, vpliv pa ima tudi stil vodenja v podjetju, raven kulturne inteligence in osebnost posameznika. Direktorica operative pa še poudarja, da lahko do skrivanja znanja prihaja v primeru, ko daje zaposleni svojim lastnim ciljem prednost pred cilji podjetja.

V intervjuju so sogovorniki razkrili, da se v izbranem podjetju skrivanja znanja ne tolerira, zato se v takih primerih vodja z zaposlenim, ki znanje skriva, pogovori o morebitnih zadržkih, težavah in strahovih, ki jih zaposleni ima, ter ga z različnimi motivatorji spodbudi k sodelovanju v izmenjavi znanja. Sicer pa svojim zaposlenim zaupajo in se v njihovo delo ne mešajo, če to ni potrebno, zato preventivnih ukrepov na tem področju zaenkrat ne potrebujejo.

4. Kakšni so učinki izmenjave znanja v podjetju INTER CARS INT d.o.o.?

Rezultati ankete in intervjujev so pokazali, da izmenjava znanja v izbranem podjetju učinkuje predvsem pozitivno. Povprečna ocena vseh enajstih navedenih pozitivnih učinkov v anketi je znašala 4,55. Najvišje ocenjeno trditev je predstavljal neposredni učinek, in sicer »Izmenjava znanja izboljšuje moje razumevanje delovnih procesov« ($M = 4,70$), najnižje pa posredni učinek – »Izmenjava znanja povečuje moje splošno zadovoljstvo v življenju« ($M = 4,22$).

Pozitivni učinki se v prvi vrsti kažejo na zaposlenih (Ahmad & Karim, 2019) – anketiranci opažajo, da so zaradi izmenjave znanja bolj samozavestni, samostojni, produktivni in zadovoljni pri delu, med zaposlenimi pa je večje spoštovanje, zaupanje in medsebojna povezanost. S tem se strinjajo tudi intervjuvanci, ki kot prednost izmenjave znanja omenjajo še boljše razmerje med poslovnim in zasebnim življenjem in primernejšo delitev dela med zaposlenimi. Posledično imajo zaposleni več časa za pomembne naloge in s tem npr. zmanjšujejo davčno tveganje podjetja. Oboji so v raziskavi potrdili, da ima izmenjava

znanja pozitivne učinke tudi na izbrano podjetje, saj le-to posledično raste in z njim tudi njegova konkurenčnost, finančna uspešnost, učinkovitost in produktivnost. Delovni procesi se izboljšujejo in tečejo nemoteno, prav tako ni večjih težav ob implementaciji sprememb.

Anketa je pokazala, da negativnih učinkov izmenjave znanja na zaposlene v izbranem podjetju praktično ni, saj znaša povprečna ocena štirih trditev za negativne učinke 2,44. V povprečju so anketiranci najnižje ocenili trditev »Izmenjava znanja povečuje stres pri delu« (M = 2,20), najvišje pa trditev »Izmenjava znanja omejuje čas, ki ga imam na voljo za druge delovne naloge«, ki s povprečno oceno 3,21 ni niti ovržena niti potrjena. Ahmad in Karim (2019) pojasnjujeta, da do takšnega mišljenja in posledično preobremenjenosti prihaja, če se izmenjava znanja smatra kot ločena delovna aktivnost in ne kot del ostalih procesov, za kar intervjuvanci vidijo rešitev v pogovoru in boljši razporeditvi delovnega časa. CEO namreč meni, da izmenjava znanja v danem trenutku sicer izgleda kot časovni strošek, a je na dolgi rok to pridobivanje časa, saj gre za naložbo v sodelavca in intelektualni kapital podjetja. Povsem nasproten pogled kot anketiranci ima direktorica operative, ki v izmenjavi znanja vidi velik prihranek časa, saj tako ni potrebno iskati novih rešitev, če jih pozna že nekdo drug.

Intervjuvanci vidijo negativne učinke zgolj na individualni ravni. Prejemnik znanja je lahko z informacijami prenasičen ali izmenjavo znanja dojema kot podcenjevanje svojih sposobnosti, medtem ko je podajalec znanja preobremenjen zaradi ponavljajočega se procesa. Opažajo tudi konflikte in kritike na račun različnih mnenj o načinu izvajanja procesov, na drugi strani pa Ahmad in Karim (2019) navajata, da lahko izmenjava znanja vodi v stagnacijo kreativnosti, rigidne mentalne modele in nadaljnjo izmenjavo znanja brez kritičnega razmišljanja. Prav tako lahko delovno okolje postane negativni prostor zaradi občutka izkoriščanja, zaposlenim pa povzroča stres in izgorelost, kar pa so anketiranci zanikali.

4.3.3 Omejitve in predlogi za prihodnje raziskave

Kot prvo izmed omejitev pri tej raziskavi bi izpostavila razumevanje konstrukta izmenjava znanja. Tekom intervjujev sem opazila, da se slednja pogosto zmotno enači z učenjem in izobraževanjem, kar ni glavni fokus moje raziskave. Predpostavljam, da je do enake napake prihajalo tudi pri reševanju ankete, zato so lahko rezultati do neke mere izkrivljeni.

Pri rezultatih anket in intervjujev je potrebno upoštevati tudi človeški faktor. Percepcija sebe in okolja se od posameznika do posameznika razlikuje, zato so lahko rezultati pristranski in subjektivni. Obenem ne moremo zagotovo vedeti, ali so anketiranci in intervjuvanci na vprašalnika odgovarjali povsem iskreno iz takšnega ali drugačnega razloga, zato obstaja verjetnost, da raziskava ne odraža povsem resničnega stanja v izbranem podjetju.

Naslednja omejitev pri raziskavi je v izvedbi ankete. Vabilo s povezavo do vprašalnika je bilo poslano preko spletne pošte na distribucijsko skupino, ki sporočilo dostavi v službene predale vseh zaposlenih izbranega podjetja. Naknadno sem izvedela, da nimajo vsi zaposleni v skladiščih svojih službenih email naslov, zato vabila niso prejeli; nekateri zaradi narave delovnega mesta zelo malo uporabljajo spletno pošto. Posledično je vprašalnik izpolnil majhen delež vsega osebja v skladišču in v primerjavi s številom odgovorov iz ostalih enot podjetja vzorec ni reprezentativen za celotno podjetje. Problem bi lahko rešila, da bi v skladišča posredovala tiskano verzijo vprašalnikov.

V raziskavi sem obravnavala štiri konstrukte: oblike izmenjave znanja, dejavnike, ki vplivajo na izmenjavo znanja, skrivanje znanja in učinke izmenjave znanja. Zaradi obsežnosti tematike so bili vprašalniki omejeni in manj poglobljeni, zato rezultati prikazujejo le osnovno sliko o izmenjavi znanja med zaposlenimi v izbranem podjetju. Predlagam, da se v prihodnjih raziskavah osredotoči na posamezna področja in se jih podrobneje razišče, saj bi to vodilo v boljše in tarčno usmerjene predloge za izboljšave.

V bodoče bi bilo zanimivo primerjati odgovore glede na različne demografske skupine zaposlenih v podjetju (spol, starost, dosežena stopnja izobrazbe, poslovalnica/oddelek, št. let dela v podjetju). Analizo po poslovalnicah in oddelkih bi lahko dopolnili z izvedbo intervjujev z vsemi vodji v podjetju in tako dobili bolj celostno sliko. Raziskavo bi lahko nadgradili tudi z vzročno-posledično analizo.

SKLEP

Izmenjava znanja med zaposlenimi je razširjanje informacij, nasvetov, strokovnih znanj in izkušenj med podajalcem znanja in prejemnikom znanja. Namen procesa je medsebojna pomoč in sodelovanje med zaposlenimi pri opravljanju dnevnih zadolžitev, reševanju problemov in kreiranju novih idej; končni cilj pa optimiziranje delovne uspešnosti zaposlenih (Ahmad & Karim, 2019; Hendriks, 1999; Nellyanti, Aziz, Yusriadi, Adriansyah & Kuswarini, 2021). Znanje se prenaša v različnih oblikah, ki so opredeljene glede na pobudnika izmenjave znanja, njen namen in vrsto znanja, ki se izmenjuje (Berends, Bij, Debackere & Weggeman, 2006), kar se v podjetjih kaže skozi različne organizirane in manj organizirane aktivnosti (Mazorodze & Buckley, 2020). Izmenjuje se preko različnih poslovnih kanalov in orodij – do nedavnega so bili primarni viri informacij tiskovni materiali (Eliyahu, 2020), s prihodom pandemije covid-19 pa so bolj zaživila tudi virtualna orodja (Uyusal, 2020). Na sodelovanje v izmenjavi znanja in njeno učinkovitost vplivajo trije sklopi dejavnikov. Na individualni ravni se najbolj odražajo zaupanje in odnosi med zaposlenimi, motivacija posameznika ter njegove osebne lastnosti. Med organizacijskimi dejavniki pomembno vlogo igrata stil vodenja in organizacijska kultura, med tehnološkimi pa IT infrastruktura in umetna inteligenca (Pedersen, 2017). Določeni dejavniki imajo lahko na izmenjavo znanja tudi nasproten vpliv in povzročijo skrivanje znanja. V takih primerih posamezniki namerno prikrivajo znanje drugim osebam, ki to

znanje iščejo, pri tem pa se poslužujejo treh različnih strategij; strategije igranja neumnega in strategije izogibanja, ki obe vsebujeta elemente zavajanja, ter strategije racionaliziranega skrivanja (Connelly, Zweig, Webster & Trougakos, 2012). Kjer pa se znanje izmenjuje prihaja do določenih učinkov tega procesa, in sicer je veliko pozitivnih, lahko pa se pojavljajo tudi negativni. Učinki se v prvi vrsti kažejo na osebni ravni sodelujočih – tako na podajalcu kot na prejemniku znanja. Prav tako se odražajo na ravni timov in celotnega podjetja (Ahmad & Karim, 2019).

Cilj magistrskega dela je bil projicirati v teoriji preučevano tematiko na praktični primer podjetja INTER CARS INT d.o.o. in odgovoriti na štiri raziskovalna vprašanja o procesu, dejavnikih, skrivanju znanja in učinkih izmenjave znanja v izbranem podjetju. Za raziskavo sem se poslužila anketnega vprašalnika zaprtega tipa, katerega je izpolnilo 76 zaposlenih, ter polstrukturiranih intervjujev z direktorjem financ, CEO in direktorico operative.

Ugotovila sem, da v izbranem podjetju dajejo izmenjavi znanja velik pomen. Poteka med vsemi enotami in oddelki podjetja, znanje pa se izmenjuje v vseh oblikah. Pobuda prihaja z vseh strani – tako od vodstva kot tudi podajalca ali iskalca znanja, najpogosteje z namenom reševanja nekega skupnega problema. Pri tem se največkrat izmenjuje že obstoječa strokovna znanja ali mehke veščine. Organiziranih aktivnosti s strani vodstva je v podjetju manj; za nove zaposlene imajo uvajalni program in vsem je na voljo dinamično skladišče znanja oz. spletne platforme in skupni diski z informacijami in znanjem. Med zaposlenimi se vseeno formirajo izkustvene skupine, znanje pa se najpogosteje izmenjuje z osebnim stikom, skozi pogovore, predavanja in sestanke.

V podjetju INTER CARS INT d.o.o. imajo na izmenjavo znanja največji vpliv dejavniki na individualni ravni. Še posebej velik vpliv imajo osebne lastnosti kot so visoka sprejemljivost, ambicioznost, samozavest in pripadnost podjetju, zmeren vpliv ima tudi osebna motivacija, medtem ko zaupanje ne igra bistvene vloge. Na ravni podjetja se pozitivno odraža kombinacija transformacijskega in transakcijskega stila vodenja, obenem pa v podjetju vlada pozitivno naravnana organizacijska kultura z minimalno tekmovalnostjo med zaposlenimi. Tudi tehnološki dejavniki imajo zmerno velik vpliv na izmenjavo znanja, saj IT infrastruktura omogoča izmenjavo znanja kjerkoli in kadarkoli. Pomembno jo je usklajevati z informacijsko pismenostjo in drugimi osebnostnimi lastnostmi zaposlenih.

Skrivanje znanja med zaposlenimi je v izbranem podjetju prisotno v blagi meri. Anketirani zaposleni so sami sebe ocenili, da znanja pred drugimi ne skrivajo, medtem ko so intervjuvanci vedenje sodelavcev ocenili drugače. Morebiten povod za takšno ravnanje je strah pred izgubo pozicije v podjetju ali postavljanje osebnih ciljev pred cilje podjetja. Ker se skrivanja znanja v izbranem podjetju ne tolerira, se takšne primere rešuje s pogovorom.

Raziskava je pokazala, da ima izmenjava znanja na zaposlene in podjetje INTER CARS INT d.o.o. mnoge pozitivne učinke. Zaposleni osebnostno rastejo, razvijajo svoje kompetence, imajo boljše medsebojne odnose in boljše razmerje med poslovnim in zasebnim življenjem, predvsem pa bolje razumejo delovne procese. Posledično tudi podjetje raste in bolj učinkovito, uspešno in konkurenčno posluje. Negativni učinki se na podjetju kot celoti ne poznajo, in tudi na zaposlenih jih skorajda ni. Občasno se opaža prenasičenost z informacijami, konflikte zaradi različnih mnenj in omejevanje časa za druge delovne naloge.

Glavna izziva na področju izmenjave znanja sta fluktuacija in pomanjkanje časa. Vodstvo se želi s tem v bodoče uspešneje spopasti, zato načrtujejo uvedbo sistemskih nagrad za sodelovanje v izmenjavi znanja, določitev ambasadorjev znanja v podjetju ter uvedbo enega dneva v mesecu za delo uprave v skladišču z namenom boljšega razumevanja procesov, izmenjave znanj, izkušenj ter praks. Sama podjetju še dodatno predlagam oblikovanje novega delovnega mesta za managerja znanja, ki se bo spopadel s časovno stisko za izmenjavo znanja ter spodbujal in povezoval zaposlene v izmenjavi znanja. Prav tako jim priporočam, da zaposlenim omogočajo neformalna druženja, kjer se bodo znanja in izkušnje lahko izmenjevala v bolj sproščenem okolju.

LITERATURA IN VIRI

1. Accenture Talent and Organization for FS. (2019, 6. september). *The importance of building trust in the financial services workplace explained in 6 eye-opening statistics* [objava na blogu]. Pridobljeno iz <https://bankingblog.accenture.com/the-importance-of-building-trust-in-the-financial-services-workplace-explained-in-6-eye-opening-statistics>
2. Ahmad, F. & Karim, M. (2019). Impacts of knowledge sharing: a review and directions for future research. *Journal of Workplace Learning*, 31(3), 207–230.
3. Al Amiri, N., Eladwiah, R. & Gouher, A. (2020). Leadership styles and organizational knowledge management activities: a systematic review. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 22(3), 250–275.
4. Allameh, S. (2018). Antecedents and consequences of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 19(5), 858–874.
5. Alsharo, M., Gregg, D. & Ramirez, R. (2017). Virtual team effectiveness: the role of knowledge sharing and trust. *Information & Management*, 54(4), 479–490.
6. Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L. & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12–16.
7. American Psychological Association. (2022). *Transactive memory system*. Pridobljeno 27. marca 2022 iz APA Dictionary of Psychology: <https://dictionary.apa.org/transactive-memory-system>

8. Anderson, L., Krathwohl, D., Airasian, P., Cruikshank, K., Mayer, R., Pintrich, P., . . . Wittrock, M. (1956). *Taxonomy for learning, leaching and assessing: A revision of Bloom's Taxonomy of educational objectives*. New York: Longman.
9. Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 115–124.
10. Attar, M. (2020). Organizational culture, knowledge sharing, and intellectual capital: directions for future research. *International Journal of Business and Economics Research*, 9(1), 11–20.
11. Ažman, A. (2013). Management znanja. V A. Ježovnik (ur.), *Z znanjem do idej za nov zagon gospodarstva: zbornik 10. festivala raziskovanja ekonomije in managementa*. Koper: Fakulteta za management.
12. Bec, B. (2014). *Moč intelektualnega kapitala* [objava na blogu]. Pridobljeno iz Poslovni svet: <https://www.poslovnisvet.si/vodenje/moc-intelektualnega-kapitala/>
13. Berends, H., Bij, H. v., Debackere, K. & Weggeman, M. (2006). Knowledge sharing mechanisms in industrial research. *R&D Management*, 36(1), 85–95.
14. Chan, I. (2017). Knowledge management hybrid strategy with people, technology and process pillars. V M. Mohiuddin, N. Halilem, S. A. Kobir & C. Yuliang (ur.), *Knowledge management strategies and applications* (str. 69–84). Rijeka: InTech.
15. Collison, C. & Parcell, G. (2002). *Učimo se leteti: priročnik za upravljanje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
16. Connelly, C., Zweig, D., Webster, J. & Trougakos, J. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 33(1), 64–88.
17. Curado, C. & Vieira, S. (2019). Trust, knowledge sharing and organizational commitment in SMEs. *Personnel Review*, 48(6), 1449–1468.
18. Dimovski, V. & Penger, S. (2004). Učecha se organizacija: transformacija k horizontalni organizacijski strukturi v dobi ekonomije znanja. *Teorija in praksa*, 41(5–6), 806–825.
19. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. & Žnidaršič, J. (2005). *Učecha se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.
21. Eliyahu, S. (28. 7. 2020). Machine learning powers knowledge management. *Forbes*. Pridobljeno 24. oktobra 2021 iz <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/07/28/machine-learning-powers-knowledge-management/?sh=280be2b85767>
22. Fallmann, D. (2020). Employ your AI as a smart partner: intelligent ways to leverage knowledge. *Forbes*. Pridobljeno 9. januarja 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/12/21/employ-your-ai-as-a-smart-partner-intelligent-ways-to-leverage-knowledge/?sh=779f9199753f>
23. Fillion, G., Koffi, V. & Ekionea, J.-P. (2014). Peter Senge's learning organization: a critical view and the addiction of some new concepts to actualize theory and practice. *Proceedings of the Academy of Information and Management Sciences*, 18(2), 11–14.

24. Gagné, M., Tian, A., Soo, C., Zhang, B., Ho, K. & Hosszu, K. (2019). Different motivations for knowledge sharing and hiding: The role of motivating work design. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 783–799.
25. Galeazzo, A. & Furlan, A. (2019). Good problem solvers? Leveraging knowledge sharing mechanisms and management support. *Journal of Knowledge Management*, 23(6), 1017–1038.
26. Garro-Abarca, V., Palos-Sanchez, P. & Aguayo-Camacho, M. (2021). Virtual teams in times of pandemic factors that influence performance. *Frontiers in Psychology*, 12.
27. Garvin, D. (Julij–Avgust 1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91.
28. Gonzalez, R. & Martins, M. (2017). Knowledge management process: a theoretical-conceptual research. *Gestão & Produção*, 24(2), 248–265.
29. Gorelick, C. & Tantawy-Monsou, B. (2005). For performance through learning, knowledge management is the critical practice. *The Learning Organization*, 12(2), 125–139.
30. Gupta, B. (2008). Role of personality in knowledge sharing and knowledge acquisition behaviour. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 34(1), 143–149.
31. Halisah, A., Jayasingam, S., Ramayah, T. & Popa, S. (2021). Social dilemmas in knowledge sharing: an examination of the interplay between knowledge sharing culture and performance climate. *Journal of Knowledge Management*, 25(7), 1708-1725.
32. Hammoud, K. (2020). Organizational learning and knowledge management in the modern society. A systematic review. *Review of International Comparative Management*, 21(3), 344–353.
33. Harb, Y., Zahrawi, A., Shehabat, I. & Zhang, Z. (2021). Managing knowledge workers in healthcare context: role of individual and knowledge characteristics in physicians' knowledge sharing. *Industrial Management & Data Systems*.
34. Heisig, P. (2009). Harmonisation of knowledge management - comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 4–31.
35. Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 6(2), 91–100.
36. Hislop, D., Bosua, R. & Helms, R. (2018). *Knowledge management in orgnaizations: a critical intorduction* (4. izd.). New York: Oxfor University Press.
37. INTER CARS INT d.o.o. (2022). Uvodnik: Vrednote, ki nas povezujejo. *InterKrog*, 1, 3.
38. INTER CARS INT d.o.o. (2023). *Letno poročilo 2022*. Ljubljana: 38. INTER CARS INT d.o.o.
39. INTER CARS S.A. (brez datuma). *Kariera*. Pridobljeno 12. decembra 2020 iz <https://career.intercars.eu/pl>
40. JERMAN&BAJUK d.o.o. (2022). *Poročilo o transakcijah med povezanimi osebami (dokumentacija po 382. členu ZDavP-2)*. Ljubljana: ERMAN&BAJUK d.o.o..

41. Jiang, Z., Hu, X., Wang, Z. & Jiang, X. (2019). Knowledge hiding as a barrier to thriving: The mediating role of psychological safety and moderating role of organizational cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 800–818.
42. Kakabadse, N., Kakabadse, A. & Kouzmin, A. (2003). Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy. *Journal of Knowledge Management*, 7(4), 75–91.
43. Kantamara, P. & Ractham, V. (2014). Single-loop vs. double-loop learning: an obstacle or a success factor for organizational learning. *International Journal of Education and Research*, 2(7), 55–62.
44. Klammer, A. & Gueldenberg, S. (2019). Unlearning and forgetting in organizations: a systematic review of literature. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 860–888.
45. Koh, J. (14. 12. 2020). Floccinaucinihilipilification: the hidden principle for increasing engagement and performance for virtual teams. *Forbes*. Pridobljeno 29. januarja 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/12/14/floccinaucinihilipilification-the-hidden-principle-for-increasing-engagement-and-performance-for-virtual-teams/?sh=6bffe9a51943>
46. Kostusev, D. (6. 12. 2019). A brief guide to knowledge accumulation for service companies -- In sales and beyond. *Forbes*. Pridobljeno 29. januarja 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2019/12/06/a-brief-guide-to-knowledge-accumulation-for-service-companies-in-sales-and-beyond/?sh=278059e543f6>
47. Kunthi, R., Sensuse, D. & Tobing, R. (2017). Critical success factors of the implementation of knowledge management at PT XYZ. *Proceedings of the 6th International Accounting Conference (IAC 2017)* (str. 29–36). Atlantis Press.
48. LaFayette, B., Curtis, W., Bedford, D. & Iyer, S. (2019). *Knowledge Economies and Knowledge Work*. Emerald Publishing Limited.
49. Lindberg, C. (brez datuma). LeadershipAhoy! *Transactional leadership: contingent reward* [objava na blogu]. Pridobljeno 3. julija 2022 iz <https://www.leadershipahoy.com/transactional-leadership-contingent-reward/>
50. Liu, W.-C. & Fang, C.-L. (2010). The effect of different motivation factors on knowledge-sharing willingness and behavior. *Social Behaviour and Personality*, 38(6), 753–758.
51. Marouf, L. & Khalil, O. (2015). The influence of individual characteristics on knowledge sharing practices, enablers, and barriers in a project management context. *International Journal of Knowledge Management*, 11(1), 1–27.
52. Mazorodze, A. & Buckley, S. (2020). A review of knowledge transfer tools in knowledge-intensive organisations. <http://www.sajim.co.za> *Open Access*, 22(1), 167–172.
53. Milton, N. (2014, 18. januar). How to implement knowledge management in an organisation [YouTube video]. Pridobljeno 21. novembra 2021 iz https://www.youtube.com/watch?v=yEAhqHsx_fo

54. Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
55. Nellyanti, G., Aziz, M., Yusriadi, Y., Adriansyah, T. & Kuswarini, P. (2021). The influence of leadership style on knowledge transfer and organizational culture for employee performance improvement. *International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, (str. 5–8). San Paulo, Brazilija.
56. Nguyen, T.-M., Nham, T., Froese, F. & Malik, A. (2019). Motivation and knowledge sharing: a meta-analysis of main and moderating effects. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 998–1016.
57. Olaisen, J. & Revang, O. (2017). Working smarter and greener: collaborative knowledge sharing in virtual global project teams. *International Journal of Information Management*, 37(1), 1441–1448.
58. Paulise, L. (14. 12. 2020). How to incorporate lessons learned and retrospectives to improve knowledge sharing. *Forbes*. Pridobljeno 3. januarja 2021 iz <https://www.forbes.com/sites/lucianapaulise/2020/12/14/how-to-incorporate-lessons-learned-and-retrospectives-to-improve-knowledge-sharing/>
59. Pedersen, T. (2017). *Analysis of the antecedents of knowledge sharing and its implication for SMEs internationalization*, [Magistrsko delo, Nord University]. Pridobljeno iz <https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/bitstream/handle/11250/2460262/PedersenTH.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
60. Prva bonitetna agencija d.o.o. (brez datuma). *Ebonitete.si*. Pridobljeno 2. julija 2023 iz <https://www.ebonitete.si/index.aspx>
61. Pyrko, I., Dörfler, V. & Eden, C. (2017). Thinking together: What makes communities of practice work? *Human relations*, 70(4), 389–409.
62. Rafique, G. & Anwar, M. (2020). Knowledge sharing channels used by medical students in Pakistan. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, 3945.
63. Ramish, A. & Aslam, H. (2016). Measuring supply chain knowledge management (SCKM) performance based on double/triple loop learning principle. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(5), 704–722.
64. Rohman, A., Eliyana, A., Purwana, D. & Hamidah, H. (2020). Individual and organizational factors' effect on knowledge sharing behavior. *Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(1), 38–48.
65. Ruparel, N. & Choubisa, R. (2020). Knowledge hiding in organizations: a retrospective narrative review and the way forward. *Dynamic Relationship Management Journal*, 9(1), 5–22.
66. Saifi, S. (2015). Positioning organisational culture in knowledge management research. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 164–189.
67. Salisbury, M. W. (2003). Putting theory into practice to build knowledge management systems. *Journal of Knowledge Management*, 7(2), 128–141.
68. Senge, P. (1993). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. London: Century Business.

69. Serenko, A. & Bontis, N. (2016). Understanding counterproductive knowledge behavior: antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1199–1224.
70. Serrat, O. (2017). *Knowledge solutions*. Singapore: Springer.
71. Sołek, C. (2013). Re-visited two-factor Herzberg theory in the process of knowledge sharing. *Journal of Management and Financial Sciences*, 6(13), 47–62.
72. Stidham, H., Summers, J. & Shuffler, M. (2018). Using the five factor model to study personality convergence on student engineering design teams. *15th International Design Conference*, (str. 2145–2154). Dubrovnik.
73. Stonehouse, G., Hamill, J., Campbell, D. & Purdie, T. (2004). *Global and transnational business: strategy and management* (2. izd.). Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
74. Teller, K. (2018). Inter Cars strengthens its presence in Europe with successful digital transformation. *Polish News*.
75. Tič, D. & Strašek, V. (2004). *Integracija sistema vodenja organizacije*. Samozaložba.
76. Tynjälä, P., Virtanen, A., Klemola, U., Kostianen, E. & Rasku-Puttonen, H. (2016). Developing social competence and other generic skills in teacher education: applying the model of integrative pedagogy. *European Journal of Teacher Education*, 39(3), 368–387.
77. Uyusal, D. (2020). The use of internal communication channels within 5-star hotels in Turkey during the Covid-19 pandemic crisis and its effects on employees' engagement levels. *Journal of Gastronomy Hospitality and Travel*, 3(2), 179–190.
78. Wang, Y., Han, M., Xiang, D. & Hampson, D. (2019). The double-edged effects of perceived knowledge hiding: empirical evidence from the sales context. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 279–296.
79. Werr, A. (2012). Knowledge management and management consulting. V T. Clark & M. Kipping, *The oxford handbook of management consulting*.
80. Wong, K. (2020). *Organizational culture: Definition, importance, and development* [objava na blogu]. Pridobljeno 29. septembra 2022 iz Achievers: <https://www.achievers.com/blog/organizational-culture-definition/>
81. Zhao, Y., Lu, Y. & Wang, X. (2013). Organizational unlearning and organizational relearning: a dynamic process of knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6, 902–912.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Zdravo,

sem Ines Leban, vaša sodelavka iz financ in študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. Pripravljam magistrsko delo na temo Oblike, dejavniki in učinki izmenjave znanja med zaposlenimi v podjetju INTER CARS INT d.o.o., v katerem želim raziskati, kako poteka izmenjava znanja med zaposlenimi, kateri dejavniki vplivajo nanjo, ali je v podjetju prisotno skrivanje znanja in kako se odražajo učinki izmenjave znanja.

Vaše sodelovanje pri raziskavi je ključnega pomena, zato vas prosim, da si vzamete približno 9 min in izpolnite anketni vprašalnik. Anketa je anonimna in strogo zaupna, zbrani podatki bodo uporabljeni izključno za pripravo te magistrske naloge. V primeru vprašanj sem vam na voljo na ileban@intercars.eu ali 031 363 613.

Za sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem.

*V besedilu uporabljeni izrazi, zapisani v moški slovnični obliki, so uporabljeni kot nevtralni za ženske in moške.

** Prosim, da odgovarjate iskreno in se, če se le da, izognete možnosti »niti niti« ter se odločite za katero od drugih opcij.

Demografski podatki:

1. Spol (obkrožite): a) Moški b) Ženski
2. Starost (obkrožite): a) do vključno 19 let b) 20 do vključno 29 let c) 30 do vključno 39 let d) 40 do vključno 49 let e) 50 do vključno 59 let f) 60 let in več
3. Najvišja dokončana stopnja izobrazbe (obkrožite):
 - a) (Ne)dokončana osnovna šola
 - b) Poklicna ali tehnična srednja šola ali gimnazija
 - c) Višješolska, visokošolska ali univerzitetna izobrazba (1. bolonjska stopnja)
 - d) Univerzitetna izobrazba (predbolonjski) ali magisterij (2. bolonjska stopnja)
 - e) Magisterij (predbolonjski) ali doktorat znanosti
4. Poslovalnica/oddelek (v kolikor se vam pozicija s 1.3.2023 spremeni, navedite staro pozicijo) (obkrožite):
 - a) Uprava – pisarne
 - b) Uprava – teren (skrbnik, serviser)
 - c) Poslovalnica – prodaja
 - d) Poslovalnica – skladišče

5. Koliko let ste zaposleni oz. delate (vključno s študentskim delom) v podjetju INTER CARS in/ali njegovih franšizah (obkrožite):

- a) manj kot 1 leto
- b) 1 do 3 leta
- c) 4 leta ali več

6. Prvi sklop trditev se nanaša na oblike izmenjave znanja v podjetju. V nadaljevanju za vsako trditev na 5-stopenjski lestvici ocenite, v kolikšni meri se z njo strinjate (1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – delno se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam).

1. S sodelavci delim zanimive delovne izkušnje.	1	2	3	4	5
2. Če nečesa ne znam, se po pomoč lahko obrnem na sodelavce.	1	2	3	4	5
3. Svoje znanje delim z namenom, da rešimo skupni problem.	1	2	3	4	5
4. S sodelavci skupaj razvijamo nove ideje za reševanje težav.	1	2	3	4	5
5. S sodelavci delim svoje znanje, če menim, da ga potrebujejo.	1	2	3	4	5
6. Iz problemov sodelavcev razvijem tudi ideje za reševanje lastnih težav.	1	2	3	4	5
7. Med druženjem s sodelavci najdem rešitev za svoj problem.	1	2	3	4	5
8. Povezujem se s sodelavci, s katerimi imamo podobne interese in težave.	1	2	3	4	5
9. Vedno mi je na voljo mentor, na katerega se lahko obrnem v primeru težav.	1	2	3	4	5
10. V primeru moje odsotnosti me sodelavci s svojim znanjem lahko nadomestijo.	1	2	3	4	5
11. Iz svojih preteklih izkušenj naredim poučno zgodbo, ki jo delim s sodelavci.	1	2	3	4	5
12. Vodje me aktivno spodbujajo k izmenjavi praktičnih znanj.	1	2	3	4	5
13. Na voljo mi je spletna baza, kjer lahko najdem in osvojim znanje za opravljanje svojega dela.	1	2	3	4	5

7. Drugi sklop trditev se nanaša na načine izmenjave znanja v podjetju in kako pogosto jih uporabljate. V nadaljevanju za vsako trditev na 5-stopenjski lestvici ocenite, kako pogosto sodelavcu znanje predajate na navedeni način (1 – nikoli, 2 – redko, 3 – občasno, 4 – pogosto, 5 – redno).

1. Sodelavcu predam znanje tako, da se osebno srečava.	1	2	3	4	5
2. Sodelavcu predam znanje tako, da govoriva po telefonu.	1	2	3	4	5

3. Sodelavcu predam znanje tako, da se vidiva in govoriva preko video klica.	1	2	3	4	5
4. Sodelavcu predam znanje tako, da mu pošljem e-pošto.	1	2	3	4	5
5. Sodelavcu predam znanje tako, da mu pošljem sms ali drugo kratko tekstovno sporočilo (Viber, Teams ipd.).	1	2	3	4	5
6. Sodelavcu predam znanje tako, da mu pripravim video navodila.	1	2	3	4	5
7. Sodelavcu predam znanje tako, da mu preko video klica delim zaslon in postopek razložim.	1	2	3	4	5
8. Sodelavcu predam znanje tako, da mu predam natisnjen dokument.	1	2	3	4	5

8. Tretji sklop trditev se nanaša na dejavnike, ki vplivajo na izmenjavo znanja v podjetju. Za vsako trditev na 5-stopenjski lestvici označite, v kolikšni meri se z njo strinjate (1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – delno se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam).

1. Znanje izmenjujem samo s tistimi sodelavci, ki jim zaupam.	1	2	3	4	5
2. Znanje izmenjujem s sodelavci, ker čutim, da smo ekipa.	1	2	3	4	5
3. Znanje izmenjujem z namenom, da sam osebno zrastem in napredujem.	1	2	3	4	5
4. Znanje izmenjujem, da me sodelavci bolj cenijo in spoštujejo.	1	2	3	4	5
5. Svoje znanje delim s sodelavcem zato, ker verjamem, da mu lahko uspešno razložim navodila in ga naučim novih postopkov.	1	2	3	4	5
6. Svoje znanje delim s sodelavcem, da mu s tem pomagam in olajšam delo.	1	2	3	4	5
7. Vodja me s svojim zgledom navdihuje, da tudi sam izmenjujem znanje s sodelavci.	1	2	3	4	5
8. Sistem nagrajevanja v podjetju me spodbuja k izmenjavi znanja.	1	2	3	4	5
9. Kultura podjetja me spodbuja k izmenjavi znanja, saj temelji na zaupanju, odprtosti in sodelovanju.	1	2	3	4	5
10. Med sodelavci je prisotna tekmovalnost, kar zavira izmenjavo znanja.	1	2	3	4	5
11. Ustrezne IT tehnologije in orodja mi omogočajo učinkovito komunikacijo s sodelavci.	1	2	3	4	5

12. Znam uporabljati IT tehnologije in orodja, ki so mi na voljo za izmenjavo znanja, in se jih redno poslužujem.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

9. Četrty sklop trditev se nanaša na prisotnost skrivanja znanja v podjetju. V nadaljevanju za vsako trditev na 5-stopenjski lestvici ocenite, kako pogosto ravnate na naslednje načine, ko vas sodelavec kaj vpraša ali prosi za pomoč (1 – nikoli, 2 – redko, 3 – občasno, 4 – pogosto, 5 – redno).

1. Se pretvarjam, da tega ne znam.	1	2	3	4	5
2. Se pretvarjam, da ne razumem, o čem govori.	1	2	3	4	5
3. Se izgovorim, da to ni moje področje.	1	2	3	4	5
4. Obljubim pomoč, čeprav tega ne nameravam storiti.	1	2	3	4	5
5. Z odgovorom čim dlje odlašam.	1	2	3	4	5
6. Mu dam pomanjkljiv odgovor.	1	2	3	4	5
7. Pojasnim, da mu ne smem povedati zaradi zaupnosti znanja.	1	2	3	4	5
8. Pojasnim, da mi nadrejeni ne dovoli deliti teh informacij.	1	2	3	4	5
9. Iskreno odgovorim, da svojega znanja ne želim deliti z njim.	1	2	3	4	5

10. Zadnji sklop trditev se nanaša na pozitivne in negativne posledice izmenjave znanja. Za vsako trditev na 5-stopenjski lestvici označite stopnjo strinjanja (1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – delno se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam), v kolikšni meri menite/čutite/opažate, da so posledice izmenjava znanja naslednje:

1. Izmenjava znanja povečuje mojo učinkovitost pri delu in izboljšuje sposobnost reševanja problemov.	1	2	3	4	5
2. Izmenjava znanja povečuje mojo kreativnost in inovativnost pri delu.	1	2	3	4	5
3. Izmenjava znanja povečuje mojo samostojnost pri delu.	1	2	3	4	5
4. Izmenjava znanja povečuje moje sposobnosti.	1	2	3	4	5
5. Izmenjava znanja izboljšuje moje razumevanje delovnih procesov.	1	2	3	4	5
6. Izmenjava znanja povečuje moje zadovoljstvo pri delu.	1	2	3	4	5
7. Izmenjava znanja povečuje moje splošno zadovoljstvo v življenju.	1	2	3	4	5
8. Izmenjava znanja povečuje medsebojno zaupanje in spoštovanje med zaposlenimi.	1	2	3	4	5
9. Izmenjava znanja povečuje finančno uspešnost podjetja.	1	2	3	4	5

10. Izmenjava znanja povečuje konkurenčnost podjetja v primerjavi z drugimi podjetji.	1	2	3	4	5
11. Izmenjava znanja izboljšuje oz. poenostavi procese in postopke dela.	1	2	3	4	5
12. Izmenjava znanja omejuje čas, ki ga imam na voljo za druge delovne naloge.	1	2	3	4	5
13. Izmenjava znanja povečuje stres pri delu.	1	2	3	4	5
14. Izmenjava znanja povečuje izgorelost.	1	2	3	4	5
15. Izmenjava znanja povečuje občutek, da me drugi izkoriščajo za moje znanje.	1	2	3	4	5

Odgovorili ste na vsa vprašanja v tej anketi.

Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem.

Priloga 2: Vprašalnik za intervju

1. Opišite proces izmenjave znanja v podjetju INTER CARS INT d.o.o. (kdo je pobudnik, na kakšne načine se izmenjuje, kakšne vrste znanja se izmenjuje ...)?
2. Katerih poslovnih kanalov in orodij se zaposleni v INTER CARS INT d.o.o. poslužujete za izmenjavo znanja?
3. Kakšno vlogo igra management in vodstvo pri izmenjavi znanja v podjetju? Kakšnih pristopov se poslužuje?
4. Kateri osebni dejavniki zaposlenega opazate, da večajo oz. zmanjšujejo njegovo pripravljenost v izmenjavi znanja s sodelavci?
5. Kateri dejavniki na ravni podjetja spodbujajo oz. odvrčajo zaposlene od izmenjave znanja?
6. Kako tehnologija v podjetju vpliva na izmenjavo znanja med zaposlenimi?
7. Kaj so vzroki, da v podjetju prihaja do skrivanja znanja, v kolikor opazate, da je to prisotno?
8. V katerih situacijah se skrivanje znanja tolerira oz. je to utemeljeno početje v podjetju INTER CARS INT d.o.o.?
9. Kako se kažejo pozitivni učinki izmenjave znanja na zaposlenih in v podjetju INTER CARS INT d.o.o.?
10. Kakšni so negativni učinki izmenjave znanja za zaposlene in podjetje INTER CARS INT d.o.o.?
11. Kakšni so izzivi na področju izmenjave znanja v tem podjetju in kako bi jih lahko bolje reševali?

Priloga 3: Intervju z direktorjem financ

Opišite proces izmenjave znanja v podjetju INTER CARS INT d.o.o., npr. kdo je pobudnik, na kakšen način se izmenjuje, kakšne vrste znanja se izmenjuje med zaposlenimi?

Jaz lahko bolj za oddelek pokomentiram, težko na splošno za celoten INTER CARS. Pobudnik znanja ... mislim, da sem bil v mojem primeru dostikrat jaz oz. kar po večini. Po drugi strani vsi vemo, da če se znanje ne predaja, je skoncentrirano lahko pri eni osebi, kar je lahko potencialno tudi nevarnost za motenje delovnega procesa. Recimo leta 2018, ko sem se jaz zaposlil, smo zamenjali ERP sistem in ko smo ga testirali se je izkazalo, da so nekateri ljudje zelo slabo informacijsko pismeni ali pa enostavno niso navodil, ki so bila prej poslana, kako rokovati z novim sistemom, niti prebrali. Tako da smo potem naknadno, na pobudo, organizirali izobraževanje, kjer smo na praktičnih primerih pokazali, kako je, kakšne so razlike med takrat obstoječim sistemom in novim. Znotraj oddelka je pa bilo vedno tako, da smo opazovali rast količine dela in identificirali, kakšne osebe bi rabili dodatno zaposliti, in potem smo se s takratnimi izvajalci teh nalog zmenili, da se opravi primopredajo. Pa support smo naredili, zato da se naše nove zaposlene osamosvoji, da lahko sami nemoteno, samostojno opravljajo te naloge. Če gremo pa bolj v to strokovno izobraževanje, nekega programa, preden sem jaz prišel, vsaj v našem oddelku glede tega ni bilo. Smo se pa potem z direktorjem in kadrovske dogovorili, da glede na zadolžitve zaposlenih v samem oddelku plačamo nek letni fond za izobraževanje, mislim, da je bil 300 ali 500 evrov. Če je kaj več, običajno zavežemo zaposlenega, da mora v primeru hitrejšega odhoda tudi nekaj – del tega izobraževanja – povrniti. Načeloma jih poskušamo spodbujati, da tudi sami povejo, v čemu bi se radi izobraževali. Žal pa je v času covida dosti izobraževanj odpadlo, kot, Ines, ti tudi sama veš. Še kaj dodatno?

Ne. Ali prihaja pobuda samo s strani vodstva ali tudi sami zaposleni včasih vprašajo druge zaposlene?

Če govorimo za formalno, to kar je zunanje izobraževanje, tukaj prihaja tudi s strani samih zaposlenih kakšna želja in se potem oceni, ali je primerno za delovne naloge. Običajno pošlje vodja – vsaj pri nas je bilo tako, da sem jaz vedno poslal naprej v kadrovske odobritev. Če je pa kakšna argumentacija, smo se potem tudi z direktorjem usedli in pogovorili, čemu je to potrebno in ko dobimo odobritev, gre to naprej. Znotraj pa mislim, da ja ... Nekateri so malo bolj samoiniciativni, želijo kaj več delati, jih kakšna dodatna stvar zanima. Ne vem, jaz upam, no, vsaj malo je čudno, ker me ti sprašuješ, upam, da smo gojili vsaj nek tak odnos, da je bilo to predajanje znanja čim hitrejše ali pa čim bolj učinkovito. Pri meni je bilo vedno tako, da so bila vrata odprta, pa tudi jaz rade volje kaj predam. To »hrčkanje« znanja se mi zdi zelo negativna stvar v primerjavi s tem, da nekemu nekaj predaš. Na koncu koncev, če gledam čisto iz pragmatičnega vidika vodje, če tvoji zaposleni dobro delajo, je posledično tebi treba manj delati. Ali pa imaš lahko opravljeno malo bolj kvalitetno delo.

Katerih poslovnih kanalov in orodij se zaposleni INTER CARSA poslužujete za izmenjavo znanja?

Kot veš, organiziramo oz. smo precej bolj pred samim covidom kvartalno organizirali sestanke z našimi zaposlenimi v poslovalnicah, kjer smo jih seznanili s kakšnimi novimi moduli, ki so znotraj ERP-ja, ali pa z zakonodajnimi okvirji, ki so se spremenili. To je potem potekalo prav na neki lokaciji z osebnim pristopom in s prezentacijo pa praktičnimi primeri, tako da smo zahtevali, da prinesejo s sabo tudi računalnike. Enkrat smo tudi opazili, da se neka vprašanja pogosto pojavljajo, kljub temu, da smo jim ločeno naredili navodila, recimo na skupnih diskih v Wordu ali pa tudi filmčke. Smo opazili, da nekateri tega ne pogledajo, tako da smo jih malo presenetili in naredili test. Potem smo pa poskusili tudi ena na ena. V času covida in izolacije smo poskušali s Teams kanalom voditi takšne sestanke; smo pa tudi opazili, da se je tudi z leti, ker so nekateri bolj stalni – stabilne poslovalnice so imele ene in iste osebe – potreba po teh dodatnih izobraževanjih zmanjšala.

Medtem ko je pri novo zaposlenih, tam, kjer je bila malo večja fluktuacija, prišlo do kar nekaj težav in dodatnih vprašanj. Včasih te res presenetijo, ampak saj sama veš, velikokrat prek telefona kličejo, poskušamo prek Teamsa, tako da jim tudi na tak način pomagamo. Vem pa, da zdaj pri INTER CARSU – to bi ti lahko tudi kadrovnica več povedala – prek portala Moje delo vsakemu zaposlenemu pripada dostop, kjer so neka generična izobraževanja, kamor se lahko tudi prijavijo; podjetje namreč plačuje, bi pa bolj prepustil komentar kadrovnici glede tega.

Malo je bilo že omenjeno, pa še enkrat. Kakšno vlogo igra management in vodstvo pri izmenjavi znanja v podjetju, kakšnih pristopov se poslužuje?

Jaz mislim, da težko komentiram za direktorja ali pa samo kadrovske, to bi njim prepustil. Kot sem jaz tudi že sam rekel, meni je enostavno do tega, da osamosvojiš ljudi, da znajo lahko sami delati. Fajn je, da imaš takšne zaposlene, ki imajo sami neko samoiniciativo, da vejo kaj bi radi – še nekaj več, da tudi sami kaj prebrskajo. Načeloma imamo plačane dostope tudi do X-ov in še enega računovodskega portala – spodbujamo, ker je fajn, da prihajajo tudi predlogi od odspodaj. Moje osebno mnenje je, da če se naredi takšno okolje, da se to spodbuja, imaš lahko na koncu boljši rezultat. Poleg tega se vodstvo dostikrat bolj ukvarja s strateškimi odločitvami in mogoče včasih tudi ne vidi, kaj je tisti najmanjši člen v podjetju, s čim se sooča in kakšne težave ima. In če je okolje narejeno tako, da je ta pot oz. komunikacija odprta, lahko pride tudi do optimizacije procesov. Ravno zaradi tega, ker je to odprto, do tega hitreje prihaja. Je zdaj to predajanje znanja? Ne vem, tudi, na neki način.

Za katere osebne dejavnike zaposlenega opazate, da večajo oz. zmanjšujejo njegovo pripravljenost v izmenjavi znanja s sodelavci?

Se mi zdi, da če so zaposleni sigurni v svoje delovno mesto in se ne čutijo ogroženih, so precej bolj pripravljeni pomagati. In da razumejo, da ni to, da nekomu nekaj jemlješ zaradi

tega, da bo potem on manj pomemben. Nekateri ljudje s tem ščitijo svojo delovno pozicijo ali pa znanje zadržujejo, kar na koncu ni željen rezultat podjetja. Je pa tudi res, če sem čisto odkrit, da je to tudi nevarno, ker potem je en tak zaposlen, ki ugotovi, da lahko veliko znanja odnese s sabo in ga je posledično težje nadomestiti. Res je tukaj malo pragmatičnosti, kot vodja je treba spodbujati tudi to, da se ljudje počutijo varne, da so pripravljeni predajati znanje. Verjetno tudi sami na srednjeročni rok vidijo. Recimo kakšna nenapovedana bolniška odsotnost – tako se jih zelo hitro lahko opomni, kako je fajn, če so kaj predali. Ker lahko grejo normalno na dopust in ko pridejo nazaj, ni kupčkov papirja ali pa nekega zatečenega stanja. Tako da jaz mislim, da je predvsem to, če se ljudje počutijo varno, bodo bolj pripravljeni pomagati. Njihove osebnostne lastnosti ... če so introvertirani je verjetno težje predajati. Če niso sigurni v svoje znanje, so tudi malo bolj rigidni pri tem, da bi pomagali. V primeru pa, da so malo bolj ekstrovertirani in že osebnostno malo bolj glasni, bodo tudi lažje predali; seveda spet ob predpostavki, da se ne počutijo ogrožene, da je njihovo delovno mesto v nevarnosti. Drugače pa jaz nekih takih res težavnih oseb v oddelku do zdaj nisem imel, da bi lahko res pokomentiral, kakšne so bile lastnosti od točno te določene osebe, ki bi recimo težje predajala znanje.

Kaj pa na ravni podjetja? Kateri dejavniki spodbujajo oz. odvrčajo zaposlene?

Mogoče spet ta neka klima, če je zaupanje. Če se napake, ki se verjetno pojavljajo zaradi neznanja ali nepredajanja znanja, tretirajo kot neka tabu tema, namesto da se to naslovi. Če se to tretira kot napako, zato da se na koncu ne pride do podobnih težav, se mi zdi, da je potem večje zaupanje pa tudi možnost deljenja znanja. Res težko komentiram na ravni podjetja, kako bi jaz ocenil, kje so tisti – če sem te prav razumel – faktorji, ki bi spodbujali deljenje znanja. Tudi INTER CARS je šel čez neko spremembo vrednot, kjer je tudi neko partnerstvo in kooperacija, kar hočejo tudi pokazati s temi različnimi videi in z vodenjem, z zgledom. Se mi zdi, da želijo te vrednote ponotranjiti, da ljudje razumejo, da smo v bistvu vsi v istem čolnu in da bomo, če je tega več, lažje naslavljali vse izzive, ki se pojavljajo v tem hitro spreminjajočem se svetu.

Pa še tretji – tehnološki dejavniki. Kako to vpliva?

Težko rečem, da ti novi portali, ki spodbujajo učenje, dostikrat dosežejo zelen učinek, ker nekateri, saj vemo ... Zdaj nazadnje smo dobili za poklikat informacijsko varnost, a ne? Se mi zdi, da smo kar tekmovali, kdo bo hitreje to naredil pa čim več »slajdov« preskočil. Tako da mogoče kombinacija enega in drugega: tega osebnega pristopa in da enostavno vodja ali pa ti mentorji, ki pridejo za novozaposlene, nadzirajo in ocenjujejo napredek zaposlenega. Drugače pa tehnologija olajša, ampak ne moremo se vedno samo na to zanašati, ker se mi zdi, da nekateri spet niso tako večji in potem površno preberejo. Mogoče tudi ne razumejo, dokler se ne znajdejo v neki situaciji, zakaj bi bilo potrebno drugače ravnati. Zato se mi zdi dobra kombinacija tudi tega učenja na daljavo ali pa teh drugih kanalov, kjer so navodila odložena na spletnem strežniku. Osebni pristop se mi še vedno zdi najlažji. Predvsem to, da lahko zaposlene zelo hitro preobremeniš s poplavo

informacij v tistih prvih dneh oz. prvem tednu. Ti želiš, kot izkušen, čim več predati, pa ne bo šlo, ker bo težko dokler se nekdo samostojno ne sooča s problemom. Zato je mogoče ta tehnološki kanal, kjer lahko posnameš nekaj – če sva zdaj zelo praktična, kako izdati dobropis ali pa kaj takega – da si lahko nekdo tudi v miru pogleda, da ni treba vedno nekoga cukati za rokav, tudi fajn. Nekje je fajn, nekje pa ne gre v celoti.

Ali je v podjetju prisotno skrivanje znanja oz. kaj bi bili vzroki, da do tega prihaja, če opazite, da je prisotno?

Odvisno spet od posameznika. Tako kot sem rekel, jaz mislim, da včasih to ljudje delajo namenoma, zato da ščitijo svojo pozicijo in da se lahko bolje postavijo. Zdaj v mojem oddelku – upam, da spet ne pljuvam v lastno skledo – se mi zdi, da tega ni bilo. Če pa je bilo, sem se poskušal vedno osebno pogovoriti s tisto osebo, ki nečesa ni želela predati, ali pa sem poskušal najti ta motivator, da bi potem bila pripravljena. Ali pa se pogovoriti o njenem strahu, kje je ta težava. Tudi sam, če gledamo zdaj primopredajo, ki jo bom imel z novo zaposlenim, ki me nadomešča, si vedno pred tem: odhajaš, zakaj bi zdaj še dodatno? Ampak po drugi strani puščaš nekaj, kar si zgradil za sabo in meni osebno se zdi, da je prav, da predaš. Kljub temu da mogoče motiv zame ni več ... Ne vem, bo višja plača, ne bo nič. Ampak je mogoče moj interni motivator to, da enostavno »fer« odigraš. Ker konec koncev, kjerkoli si zaposlen, je samo tvoje ime na koncu. Nekatero osebo, opažam pri INTER CARSU, pa imajo te težave in kot vidiš, potem s tem v bistvu ščitijo svojo pozicijo ali imajo enostavno radi občutek, da so nujno potrebni. Ker se bojijo, da če to predajo, potem pa ne bodo oni tisti go-to guy, ki je potem lahko vedno tisti, ki prinese »šraufneger« na koncu in zategne ta zadnji vijak. Ne vem, težko komentiram. Jaz takega ravnanja pri zaposlenih dejansko ne toleriram. Moram reči, da meni osebno to ni všeč, je pa razumljivo – jaz bi bolj iz tega vidika gledal. Bi me pa zanimalo, kako bi ostali vodje pokomentirali to, če nekdo ne želi predati znanja, če že pride do tega.

Mislite, da je v kakšnih situacijah to utemeljeno v podjetju, da se skriva znanje?

Tisto, kar je day-to-day biznisa ali pa na splošno teh operacij, mislim, da ni opravičljivo, da se skriva znanje. Ena oseba lahko gleda neko težavo povsem z drugačnega vidika in če bi se usedla, pogovorila, predala to znanje, lahko nekdo osvetli še druge točke, ki jih sam ne vidiš. Če so to občutljive informacije, npr. o strategiji podjetja za naprej, kakšnem prestrukturiranju, odpovedih ipd., ki še niso javne, se seveda tega ne deli. Samo to ni predmet te debate. Tako da jaz bolj gledam tako, da če so občutljive informacije, se jih ne deli, drugače pa ne vidim nekega opravičila, da bi do takega ozračja prihajalo.

Kako se kažejo pozitivni učinki izmenjave znanja pri zaposlenih in na ravni podjetja?

Jaz lahko povem iz čisto osebnega vidika: precej manj klicev imam, precej več ve delate. V bistvu je bolj nemoten delovni proces. Drugače pa jaz mislim, da je to, da delovni

procesi lepše tečejo, da je manj napak in potencialno je recimo lahko tudi podjetje uspešnejše. Moje osebno mnenje.

Kaj pa za tistega, ki predaja znanje drugim?

Bom spet čisto plastičen primer opisal. Ko sem jaz začel, sva bila z računovodkinjo sama. Vse te naloge, ki so zdaj recimo razdeljene med ljudmi, so bile prej skoncentrirane na dveh osebah, kar posledično pomeni, da je bilo ogromno nadur, trpel je work-life balance in jaz mislim, da tudi če je bilo takrat mogoče meni ali sodelavki fajn, da sva bila tista dva, ki sva bila vedno klicana, je enostavno prišlo z rastjo poslovnih dogodkov do take preobremenjenosti, da lahko potencialno na koncu pride do situacije, ko človek ne prihaja več rad v službo, lahko se počuti izgorelega – ni več tako nagrajujoče. Se mi zdi, da se s to delitvijo dela, recimo v našem oddelku, lahko ljudje bolj fokusirajo na tiste delovne procese, ki so bolj občutljivi ali pa bi lahko prihajalo do večjih napak, potencialno recimo ravno za nas, do davčnega tveganja in brez tega bi trpel delovni proces. S tem, ko smo delovne procese razdelili in predali znanje, se je ta obremenitev porazdelila med več ljudi in ljudje lažje opravijo delo v osmih urah. In tudi pri tistem delu, ki ga opravljajo, ki je recimo malo bolj zahtevno, lahko posvetijo več časa za to, da ga tudi preverijo. Načeloma si pa potem »štukal« pa delal zvečer. Lahko povem za tisočkrat, kako je bilo, ko si gledal zadnjih petnajst minut, da bi šel domov, ker je bila ura šest. Takrat je bilo narejenih največ napak, ampak delo je moralo biti narejeno. In se mi zdi, da tudi če pogledam naše poročanje lastnikom; takrat, ko sva bila sama, kako je bilo, kako veliko napak je bilo in koliko smo se tudi naučili zdaj s tem in kako lahko zdaj v malo večjem merilu opaziš dodatne napake. Najbolj smešno je to, ko zapuščáš delovno mesto in si misliš, da boš pustil veliko boljše. Nikoli ne boš pustil veliko boljše – nekaj boljše boš pustil, ampak vedno obstajajo še možnosti za izboljšave.

Kakšni so negativni učinki izmenjave znanja?

Nisem nikoli niti razmišljal, če sem odkrit. Ne vem, osebno jih ne vidim. Če bi kdo sprejel kot kritiko, da ko so izmenjali znanje, je zaradi tega nekdo opazil, da je nekdo nekje kaj napačno prej počel. Hvala Bogu, jaz to samo pozdravljam. Ne, jaz osebno ne vidim negativnih učinkov.

Jaz sem v teoriji prebrala da so negativni učinki za osebo, ki pogosto deli znanje: preobremenjenost, občutek, da ga vsi izkoriščajo ... Mogoče kaj takega ali tudi to ne?

Ja, mogoče, to bi pa znalo biti. Da se tudi oni prenasitijo, samo se mi zdi to vedno tako povezano, malo vzročno. Ali pa rečem tako: če je veliko fluktuacije, da je zaradi tega veliko pritiska na konstantnemu deljenju znanja. Se mi zdi, da ni problem deljenje znanja, ampak je problem zaradi tega, ker podjetje nima dobre klime, da bi zadržalo, da bi se znanje širilo že od nekoga, ki je bil naučen, da tisti majhen košček preda. Da bi pa pregorel, to pa ja, seveda. Jaz mislim bolj v temu smislu. Če pa je neka stabilnost, pa da se

zna tudi tem osebam, ki se jim znanje predaja, povedati, da do te neke točke se lahko sprašujejo ene in iste stvari, potem pa ne več. Je fajn, da se zavedajo tudi prejemniki znanja in ti, ki predajajo znanje, da je vedno bolje človeku pokazati dvakrat, trikrat, mu četrtič povedati, naj sam poskuša in ga tudi opozoriti na to, da ne pride ravno do tega, kar si prej predlagala – da so osebe preobremenjene ali izgorele. Nekatera podjetja imajo tudi mentorske dodatke – zdaj pri nas mislim, da ga ni, čeprav smo ga včasih dali komu, ki je kakšno znanje predajal. Predvsem našim partnerjem, če so predali. Recimo blagajničarke, jedro delovnega procesa, smo jih mi kot podjetje nagrajevali – če so predajale novi zaposleni – nekaj sto evrov bruto ali dvesto smo dodali, kar se mi tudi ne zdi slaba ideja, ker se mi zdi, da se s tem potem kompenzira pri človeku, ki predaja znanje. In mogoče, če je neka nagrada zadaj, ne bo toliko problematiziral, da ga tako pogosto predaja. Firme imajo različno, vem, da je bil tudi v Krki dodatek za mentorstvo.

Še za konec, kakšni so izzivi na področju izmenjave znanja v tem podjetju? Kako bi jih mogoče lahko bolje reševali, če so kakšni predlogi?

Jaz predvsem mislim tako, da če se znanje predaja na zaposlene, ki bodo dalj časa ostali, ne vidim težave. V primeru, da je previsoka fluktuacija, pa vidim težavo. Je pa res mogoče to predajanje znanja zelo samo sebi namen in kakor si ti opozorila, tiste ljudi, ki so konstantno vpeti v to, tudi malo izčrpa. Tukaj, mislim, da je bolj izziv. Ali pa odhod teh zaposlenih, ki dobivajo zelo specializirana znanja – to mogoče je izziv. Ker tudi človeški kapital ti bo, če ga neguješ, veliko stvari tudi vračal. Ko pa odide, lahko odide tudi vse znanje z njim ali z njo. Po navadi je še huje, ko ženske grejo.

Še kaj drugega, kakšen komentar?

Ne, nimam nobenega komentarja.

Priloga 4: Intervju s CEO

Za začetek malo predstavitev: koliko časa ste v podjetju, starost, število let izkušenj?

V INTER CARSU sem od 1. decembra 2017, to bo zdaj 5 pa pol let. Jaz, koliko sem star?

Če ni skrivnost.

48 let. Imam pa 26 let delovne dobe.

Zdaj za začetek mogoče, kako pomembna se vam zdi izmenjava znanja za podjetje INTER CARS?

Zelo pomembna.

Lahko opišete proces izmenjave znanja v podjetju? Kdo je pobudnik, na kakšne načine se izmenjuje, kakšne vrste znanja?

Torej, pobudnik za izmenjavo znanja prihaja vedno s strani vodilnih delavcev. Prihaja pa na dva načina. Eno je izmenjava znanja med zaposlenimi. To pomeni, da imamo zaposlene, ki so bolj izkušeni in imajo več znanja. Imamo mlade zaposlene, ki pridejo in se morajo določenih znanj in izkušenj še naučiti, saj se jih ne naučijo v šoli. To je ena izmenjava znanj, ki se jo tudi zelo spodbuja – zato imamo tudi uvajanja v delo, da se procesi opišejo itn. Druga izmenjava znanj pa je izmenjava znanj med našimi dobavitelji in nami, da lahko potem našim kupcem bolje predstavimo izdelke, ki se prodajajo. Pa še, kakšne vrste znanja se izmenjuje? Eno so strokovna znanja, drugo pa znanja kot so mehke veščine prodaje, nabave itn.

Jaz se osredotočam na izmenjavo znanja med zaposlenimi, tako da me zanima, katerih poslovnih kanalov in orodij se zaposleni poslužujejo za izmenjavo znanja.

Eno orodje je spletna platforma, ki jo imamo zakupljeno pri Mojem delu. Ta platforma je vezana bolj na tista splošna znanja, kot je uporaba Excela ipd., pa tudi nekih prodajnih veščin. Drugače pa se znanje večinoma izmenjuje s fizičnim prenosom, to pomeni v obliki predavanj, v obliki pogovorov, v obliki šolanj, tečajev, predstavitev itn.

Kakšno vlogo igra management in vodstvo pri izmenjavi znanja? Kakšnih pristopov se poslužuje?

Jaz mislim, da bi management moral, če že ne, imeti glavno vlogo pri izmenjavi znanj zato, ker izobraženi in izkušeni zaposleni prispevajo k uspehu podjetja. Ta vloga po mojem nikoli ni dovolj velika, vedno se da naučiti več in boljše. Pristopi so različni, najbolj pomembno je spodbuditi zaposlenega, da se želi učiti, in pristop je lahko ... Rekel bom, eno je neka obveza, drugo pa je spodbujanje zaposlenega, da se želi učiti. In na ta način se zaposleni izobražuje in potem tudi na koncu koncev gradi sam sebe kot osebo.

Kako pa poteka ta izmenjava znanja med različnimi enotami? Glede na to, da je uprava tukaj v Ljubljani, pa poslovalnice, pa med poslovalnicami?

Organiziramo skupne delavnice oz. predstavitve ipd., kjer se izmenjujejo znanja in izkušnje. Bolj poredko se izvaja tudi direktno po poslovalnicah. Strokovno poteka tako, da organiziramo izobraževanje, nanj povabimo tiste, ki jih želimo izobraziti, in potem se to izobraževanje izvede.

Zdaj bi šla na drugi del – glede dejavnikov, ki vplivajo na izmenjavo znanja. Zanima me, za katere osebne dejavnike zaposlenega opazate, da večajo oz. zmanjšujejo njegovo pripravljenost v izmenjavi znanja s sodelavci? Bolj na osebni ravni zaposlenih.

To pa je tisto, kar sem prej omenil. Različni zaposleni imajo različne ambicije in želje. Tudi osebnostno smo si vsi ljudje različni. Imamo zaposlene, ki mislijo, da vse vejo; imamo zaposlene, ki mislijo, da dosti vejo; itn. Nižje, ko greš po lestvici, lažje je nekoga spodbuditi, da se nekaj novega nauči in da se izobrazi. Je pa to večni izziv, tako da tu nekega recepta ni, po mojem.

Kaj pa na ravni podjetja, kateri dejavniki spodbujajo ali pa odvrčajo zaposlene?

Spodbuja sigurno tista želja za napredkom in za rastjo. Zato, ker brez znanja tudi svojega dela ne moreš opraviti. Manjša pa cona udobja; torej, ko zaposleni pride v neko cono udobja, kjer se on počuti dobro, si ne želi nekega napredka in to je, mislim, največja nevarnost za nekoga, da obstoji v tistem, kar zna in se potem nima niti želje niti volje naprej izobraževati. Na osebni ravni je tako, če moraš nekoga siliti v izobraževanje, ni dobro. Če ima nekdo željo po izobraževanju in jo izrazi, se vedno potrudimo jo tudi uresničiti. Nekega recepta ... Jaz iz svojega osebnega stališča lahko povem, da nekega osebnega recepta ni. Pa tudi glede na število zaposlenih trenutno se niti nimaš časa z vsakim zaposlenim usesti in ga prepričevati v izobraževanje. Mislim, da je ključno, da vsi zaposleni osebno vejo, da imajo možnost izobraževanja, da je to nekaj, kar kot podjetje spodbujamo in tudi omogočamo. Ali bo neki zaposleni to možnost izrabil in kako osebno na to gledajo, je pa stvar vsakega posameznika.

Ali so kakšni sistemi nagrajevanja v INTER CARSU za tiste, ki predajajo svoje znanje drugim?

Sistemi ne. Glede na to, koliko smo kot podjetje zrasli, bomo to verjetno tudi uvedli, ampak trenutno ne obstaja.

Kaj pa tehnologija v podjetju? Kako vpliva to na izmenjavo znanja? Od tega, da so se pripravljene učiti, do tega, da so pripravljene druge učiti.

Tehnologija sigurno pripomore k temu. Zakaj? Zato, ker skrajša čas izobraževanja oz. skrajša pot od momenta, ko nekdo izrazi željo za izobraževanje do samega izobraževanja. Teh tehnologij se premalo poslužujemo generalno, ampak so pa sigurno pozitiven vpliv.

Kaj pa mislite, kateri od teh treh sklopov – individualni, organizacijski ali pa tehnološki dejavniki, ima največji vpliv?

Največji vpliv ima definitivno individualni.

Potem imamo malo glede skrivanja znanja v podjetju. Kaj se vam zdi, da so vzroki, v kolikor opazate, da je prisotno skrivanje znanja med zaposlenimi?

Vzrok je, da ima tisti zaposleni, ki ima določeno znanje in izkušnje, strah, da bo, če bo to znanje in izkušnje delil naprej, on izgubil na svoji pomembnosti. Mislim, da je to edini vzrok, drugega ne more biti.

Pa opazate, da bi bilo skrivanje znanja prisotno?

Ja, opažam.

Kako se pa kot podjetje trudite oz. delate kaj v tej smeri, da bi do tega ne prihajalo?

S pogovorom. S soočenjem tega zaposlenega z dejstvi, da ne more biti v podjetju samo ena oseba, ki vse ve. Zato, ker tista ena oseba ne more vsega dela opraviti in znanje znotraj podjetja moramo deliti, če želimo napredovati, ker zato smo podjetje, zato ni en posameznik, ki dela uspeh. Tako da večina skozi pogovor in potem seveda s prikazovanjem drugega pogleda, ne pa samo tistega osebnega: »Ja, zdaj bom pa jaz ogrožen, če bom nekomu povedal, pa bo vedel isto kot jaz, ne?«

V kakšnih situacijah pa mislite, da je skrivanje znanja utemeljeno oz. se ga tolerira v podjetju?

Ne mislim, da je upravičeno kakršnokoli skrivanje znanja in ga tudi ne toleriram.

Potem so tu še učinki izmenjave znanja. Kako se kažejo pozitivni učinki izmenjave znanja pri zaposlenih in pa v celotnem podjetju?

Mislim, da vsak zaposleni, ki se dodatno izobrazi in pridobi neko novo znanje, sam prvo pridobiva kot oseba na samozavesti. Mislim, da se znatno poveča tudi njegova produktivnost, doprinos k skupnemu rezultatu družbe, in tudi mislim, da se s tem poveča osebno zadovoljstvo zaposlenega, ne glede na vse ostale vplive, ki vplivajo na osebno zadovoljstvo nekega zaposlenega. Mislim, da s tem znanjem, ki ga pridobi, dejansko pridobiva tudi na afirmaciji, avtoriteti znotraj samega podjetja. Vpliv na podjetje kot tako je pa definitivno večja uspešnost, večja produktivnost, večja učinkovitost in boljša povezanost samih zaposlenih med sabo.

Kaj pa za tistega, ki znanje deli, so kakšni pozitivni učinki?

Definitivno, zato ker ne pade vse nanj. Potem se delo lahko razdeli, več lahko naredimo in se tudi ta zaposleni razbremenijo, ker če samo en vse ve, potem vsi njega kličejo, pa ga vsi obremenjujejo, potem dejansko izgubljam na produktivnosti in učinkovitosti.

Kaj pa negativni učinki?

Deljenja znanja? Negativni učinek deljenja znanja bi mogoče lahko bilo stališče oz. pogled na določeno stvar. Dostikrat sem opazil, da dve osebi, ki imata isto znanje oz. nekdo, ki se je nekaj naučil ... Mi lahko imamo vsi isto znanje, imamo pa drugačen pogled, kako določen cilj doseči in potem tu pride do konfliktov, ki pa niso potrebni. Ampak to je mogoče kot neka posledica tega.

Preverjala sem že rezultate ankete in je približno slaba polovica odgovorila, da jim izmenjava znanja omejuje čas za ostale delovne naloge, ker morajo druge učiti ali pa se morajo učiti sami. A vidite v tem potencialen problem in bi se dalo to kako rešiti?

Ne. Če tako mislijo, je nekaj, kar je treba nasloviti, da s tem, da ti z nekom deliš znanje in ga o nečem nekaj naučiš, ne izgubljaš časa – dejansko pridobivaš čas. Ja, mogoče v tistem danem momentu, ko se usedeš pa moraš nekemu nekaj povedati, ga naučiti, ja. Ampak tudi to ni izgubljen čas, saj je to investicija v tvojega sodelavca. Recimo, tako kot najin intervju. Jaz bi zdaj lahko rekel: »Ja, zdaj pa jaz to moram narediti pa je izguba časa. Pa ni, ker iz tega intervjuja verjamem, da se boš tudi ti kaj naučila in je dejansko to investicija vate in v tvoje znanje.

Potem me pa še zanima, kakšni so kaj izzivi v podjetju glede izmenjave znanja?

Izzivi ... Izziv je to, da smo mogoče vsi obremenjeni več, kot je normalno. Smo podjetje, ki hitro raste, ki se razvija in mislim, da je glavni izziv ravno v tem, da postaviš prioritete, kaj je zdaj bolj pomembno; neko delo opraviti ali mogoče sodelavcu prenesti določeno znanje, potem pa si lahko vse te naloge, ki jih imaš, razporediš. Tako da bi rekel: največji izziv je ravno to prioritiziranje stvari. Kaj je bolj pomembno? Nekaj narediti ali mogoče tisto odložiti, pa nekoga izobraziti, da lahko to naredi, da ti lahko pomaga ali da lahko to preložiš nanj. Tako da je to največji izziv, ta time management.

Kako pa bi lahko ta izziv boljše reševali, kakšna ideja?

Mislim, da bi ga lahko rešili na način, da bi si vzeli čas za to. Da bi recimo posvetili določen dan v mesecu samo za to. To sem videl primer tudi v ostalih INTER CARSIH, kjer gre recimo en dan v mesecu cela uprava delat v skladišče. Pa ne zato, da bi pomagali, ampak gredo delat zato, ker dejansko uprava odloča o stvareh, ki prizadenejo podrejene. In če ti ne veš, kaj vse on mora narediti, potem je tudi tvoja odločitev lahko zelo napačna. In

to bi lahko bil en način, da se en dan – ne rabi biti v mesecu, lahko v dveh mesecih:
»Dajmo, danes se ustavimo in gremo deliti znanje, ki ga imamo.«

No, še za konec, ravno to me zanima, kako bi lahko izmenjavo znanja izboljšali, so kakšni načrti za prihodnost?

Za prihodnost sigurno, rad bi vpeljal, da imamo ta en dan. Pa ne samo znotraj oddelkov, ampak tudi tako ... Na koncu koncev vsi skupaj delamo isti posel, vsak ima svojo funkcijo. Načeloma bi to bil eden od načinov. In seveda spodbujanje zaposlenih, da imajo željo in motivacijo, da se izobrazijo itn.

Okej. Še kakšen drugi komentar? Če ne, bi bilo to to z moje strani.

Priloga 5: Intervju z direktorico operative

Za začetek, če se lahko malo predstavite, koliko časa ste v podjetju, starost, število let izkušenj, če ni skrivnost.

V podjetju sem že, moram že kar razmisliti, od 1. oktobra 2018. Začela sem kot vodja kadrovske pravne službe, zdaj od 1. 3. pa kot operativni direktor. Stara sem malo čez 30 (smeh), 37. Vsak dan se vozim po eno uro vsaj, da pridem v službo, tako da to predstavlja tudi en svojevrsten izziv, sem mamica dveh otrok, po poklicu univerzitetna diplomirana pravnica.

Še število let, delovna doba.

Delovna doba 10 let najbrž, ne vem.

Toliko, da imam za malo opisati. Kako pomembna se vam zdi izmenjava znanja za podjetje INTER CARS?

INTER CARS je dober ravno zaradi tega, zaradi svoje raznolikosti, razširjenosti. In če ne bi prišlo do te izmenjave znanj, vsekakor ne bi bil tako uspešen. Je zelo, zelo pomembna stvar in tudi prikrajša veliko časa v določenih primerih. Zakaj bi iskali boljšo rešitev, če jo že pozna nekdo drug. To je pomembno v vseh segmentih podjetja.

Najprej malo o oblikah, načinu izmenjave znanja. Če mi lahko opišete proces izmenjave znanja v podjetju, kdo je pobudnik, na kakšne načine se izmenjuje, kakšne vrste znanja?

Da izpostavim dve veji v začetku. Mednarodni prenos znanja – tega je deležen predvsem top management v podjetju, ki se udeležuje srečanj online ali pa osebno, ko so srečanja v različnih državah. Vedno, ko so ta srečanja, se govori o dobrih praksah, se govori o slabih praksah in posledično prihaja do izmenjav znanja in dobrih izkušenj. Potem druga veja pa je izmenjava znotraj države. Tukaj pride do izmenjav med poslovalnicami, ker zaposleni z uprave krožijo, tudi zaposleni med poslovalnicam se poznajo, tako da so kontakti vzpostavljeni in vedno, pri raznih izzivih, kontaktirajo drug drugega in drug drugemu pomagajo. Pri uvajanju raznih novitet se predstavi nek unificiran proces, ki bi moral biti vzpostavljen, in se potem tudi na sami lokaciji pomaga pri implementaciji določenih novosti. Prenos znanja imamo vzpostavljen tudi medoddelčno, znotraj oddelkov. Glede na to, da smo precej majhna ekipa na HQ, smo uspeli, vsaj jaz imam tak občutek, nekako en drugemu pomagati, »suportirati« z znanjem, ki ga premore vsak posameznik, tako da tudi na teh nivojih prihaja do tega.

Kakšne vrste znanja pa se izmenjuje?

Strokovno. Tukaj je čisto odvisno od same materije. Vse vrste znanj se izmenjujejo.

Katerih poslovnih kanalov in orodij se zaposleni INTER CARSA poslužujejo za izmenjavo znanja?

Kanali ... V prvi vrsti bi rekla komunikacija med sodelavci. Če pa gledamo ostale kanale, ki so na razpolago, imajo pa možnost do izobraževanj na Akademija Moje Delo, ravno tako pa se lahko udeležujejo tudi določenih drugih izobraževanj, ki jih podjetje financira, v kolikor je v dobrobit funkcije oz. v dobrobit podjetja.

Kaj pa ta orodja, kakšne IT rešitve so na voljo za podjetja?

Za izmenjavo znanj? Tega nimamo, ne?

Verjetno maili in takšne zadeve?

Aja, to ja, to je ta komunikacija, ki sem jo prej omenila, to je to. Vse komunikacije, lahko je face-to-face ...

Kakšno vlogo igra management in vodstvo pri izmenjavi znanja v podjetju? Kakšnih pristopov se poslužuje?

Zopet različno v različnih odnosih. Če prihaja do nekega prenosa znanja, ki mora biti globalno predstavljeno, je to običajno preko mailov. Poteka tako, da se pošlje obvestilo, se organizira sestanek, na katerem se predstavi določena zadeva, ki mora biti prenesena. Potem tudi tekom vsakdanjega dela; s tem, da tu mogoče prihaja več do neposredno podrejenega in manj v smislu izmenjave znotraj različnih nivojev. Potem je pa zopet znotraj samega oddelka – tukaj bi rekla, da je največ skozi delo; vsakodnevno prihaja do izmenjave, ampak v živo, čez komunikacijo.

So v podjetju prisotne kakšne organizirane aktivnosti za izmenjavo znanja, kot so izkustvene skupine, mentorstvo, sistem nasledstva, takšne zadevščine?

Formalno takšnih zadev nimamo organiziranih, je pa tako, da se vsakemu novemu zaposlenemu pripravi onboarding program in recimo v tem delu pride ravno ta prenos znanja in izkušenj mogoče še najbolj do izraza in v tem delu se določijo mentorji posameznega področja, ki predstavijo to področje in posameznika seznanijo s procesi, ki so aktualni v njihovem delu.

Kaj pa tem, ki so že malo dlje zaposleni, ali je tem tudi na voljo mentor?

Ne. Ti imajo nadrejenega, na katerega se obračajo, in se smatra, da jih mora »suportirati« z vsem znanjem in podporo, ki jo ima.

Kateri osebni dejavniki zaposlenega večajo oz. zmanjšujejo njegovo pripravljenost za izmenjavo znanja, bodisi če deli ali pa prejema znanje?

V prvi vrsti je vsekakor ambicioznost vsakega posameznika – kako si nekdo želi uspešno opraviti svoje delo. V primeru, da si želi še napredovati, bo še dodatno poizvedoval. Druga zadeva je doslednost vsakega posameznika. Bolj kot je nekdo dosleden, bolj bo previden v primerih, ko se ne čuti dovolj sposobnega za izvedbo določenih nalog. Potem bo poiskal podporo, se bo naučil, predal nalogo drugemu ali kakorkoli. Tudi natančnost ... Mora biti pa osebna lastnost, ne?

Kakršenkoli dejavnik na osebni ravni.

Kakršenkoli dejavnik ... Kar negativno vpliva in kar mogoče vidim pri nas, je, da so vsi precej obremenjeni in posledično, če si preveč obremenjen, imaš manjše možnosti absorbiranja znanja s strani in se tudi manj lahko temu posvetiš – mogoče da nekdo ni tako angažiran. Potem pa spet nasprotje temu, kar sem predstavila prej. Če je nekdo malomaren, če mu je vseeno, če ni pripaden podjetju, potem je angažiranost za pridobivanje novih znanj precej manjša.

Kaj pa za predajanje novih znanj drugim?

Je pa spet poglavitna pripadnost – tako kot sem prej rekla, tisti, ki je pripaden podjetju, ki je lojalen, ima tudi željo, da je podjetje uspešno. Podjetje pa je lahko uspešno, če so zaposleni uspešni, brez zaposlenih pač ne gre. Tisti, ki ima to željo, bo znanje predajal. Spet tisti, ki je ambiciozen, ki pričakuje, ki si želi boljših rezultatov in ki si želi več, bo zopet več predajal. Ne vidim pa razloga, zakaj nekdo ne bi želel predajati svojega znanja. Lahko ne predaja zgolj iz nekih objektivnih okoliščin, kjer je spet pomanjkanje časa mogoče tisto, kar bi lahko nekoga oviralo pri tem, da znanja ne bi širil naprej.

Kaj pa na ravni podjetja? Kateri dejavniki spodbujajo, odvrčajo zaposlene?

Na ravni podjetja, kdo spodbuja? Ja, mislim, da je, če ne drugega, bonusni sistem zaposlenih tako naravnano, da se pričakuje, da zaposleni uspešno opravljajo svoje delo tako, da že iz tega razloga naj bi bili zaposleni bolj motivirani k prevzemanju novih znanj in tega. Trudimo se, da tisti, ki so uspešni, ki uspešno absorbirajo znanje in imajo željo po absorbiranju novega znanja, potem tudi napredujejo. Tako, da imajo odprte karijerne možnosti. Potem so tudi razne druge ugodnosti, ki pridejo zopet s pozicijo. Ampak to so spet karijerne možnosti, je spet povezano.

Kaj pa kakšna kultura podjetja mogoče?

Ja, tudi imamo načela, ki spodbujajo k temu in so vsa povezana tudi s predajo znanja; tako partnerstvo, vodenje po lastnem zgledu pa tako naprej, tako da so vse vrednote tudi usmerjene k temu, da to spodbujajo.

Omenila si bonusni sistem pa me zanima, kakšni sistemi nagrajevanja, če sploh, se uporabljajo v INTER CARSU za to izmenjavo znanja? So kakšne nagrade za zaposlene?

Za zaposlene niso načeloma predvidene nagrade glede predaje znanja, je pa v planu, da se naredi tudi program mentorstva, torej da bodo zaposleni za prenašanje znanja tudi nagrajeni. Želja je tudi, da se določijo ambasadorji določenega področja, ki bi potem bili ključni pri tej predaji znanja, ampak to je zdaj tudi še na nivoju mednarodnega dogovarjanja. Lahko, da bo to v letu, dveh.

Kako tehnologija v podjetju vpliva na izmenjavo znanja?

Ja, mislim, da imamo glede samih tehnoloških osnovnih sredstev za delo, ki so nam na razpolago, vse, kar potrebujemo, da ta izmenjava znanja lahko tekoče poteka. Torej vsi zaposleni – večina njih – ima telefone, računalnike, tako da so vse poti za predajo znanja vsekakor odprte.

Kateri izmed teh treh sklopov individualnih, organizacijskih ali tehnoloških dejanj, se vam zdi, da ima največji vpliv na izmenjavo znanja?

Individualni.

Naslednje področje je skrivanje znanja in me zanima – v kolikor opazate, da je prisotno – kaj bi bili vzroki, da do tega prihaja?

Ne opazam, da do tega prihaja. Če bi pa do tega prišlo, je pa mogoče bojazen pred prevzemom pozicije. To je edina stvar, ki mi pade na pamet, samo je pa spet potem, da postavljaš individualne cilje pred cilje podjetja.

Pa se podjetje kaj trudi v tej smeri, da že preventivno preprečuje, da do tega ne prihaja?

Ne, nikakor. Predvidevamo, da do tega ne prihaja. Po navadi je tako; smo podjetje, ki zaupa svojim zaposlenim, se ne meša v delovno področje posameznikov. Mešamo se v primerih, ko vidimo, da kaj ni v redu. Torej, ko bi bil kakšen indic podan, da zadeve ne gredo v pravo smer bi verjetno posegli in preprečili, da se to tudi v bodoče ne dogaja.

Pa mislite, da bi se v kakšni situaciji toleriralo, da se skriva znanje oz. bi bilo to utemeljeno v tem podjetju?

Ne.

Potem me zanima glede učinkov izmenjave znanja, kako se kažejo pozitivni učinki izmenjave znanja na zaposlenih in pa v podjetju?

Učinki sigurno so, ker drugače ne bi imeli rasti, kakršno imamo. Je pa res, da se v določenih sferah in na določenih delovnih področjih znanje boljše prenaša kot v nekaterih drugih. Tukaj se vidi učinkovitost posameznih oddelkov. Kjer se vidi, kjer izmenjava oz. prenos znanja dobro poteka – tudi ob implementaciji raznih novosti ali karkoli, zadeve stečejo brez problema. Kje se pa tudi potem, še kako leto po novi implementaciji, lovijo. Tako, da so variacije, kje je prenos znanja boljši oz. slabši. Je pa vsekakor po mojem mnenju ključna vloga vodje, ki mora poskrbeti, da je ta prenos znanja dovolj dober in mora to tudi oceniti – če ni dovolj dober, da se spodbudi.

Kako se pokažejo te posledice, recimo na zaposlenih? Če prihaja do dobre izmenjave znanja ali pa slabe.

Glede na odprto komunikacijo, ki jo imamo, se mi zdi, da zaposleni že kar sami povedo, če kaj potrebujejo, če se jim kaj ne zdi okej, če je katerikoli del potreben izboljšav. Tako da v prvi vrsti že s to komunikacijo, v drugi vrsti pa potem z izvajanjem delovnih nalog, da mogoče niso izvršena skladno s tem, kakor bi morale biti.

Kaj pa negativni učinki? V smislu učinki, da ... Kako bi razložila? Izmenjava znanja poteka med dvema. Kako se to pokaže na eni osebi, tistemu, ki predaja ali pa prejema znanje?

Negativni učinki so lahko: zopet preobremenjenost, če je teh informacij preveč, mogoče tudi, da lahko nekdo na osebni ravni to sprejme pa si misli: »Joj, me podcenjuje, me to uči, jaz to znam«. Tako, da bi mogoče bilo tudi to.

Kaj pa za podjetje kakšen negativen učinek?

Ne vidim negativnega učinka za podjetje.

Zdaj, ravno ko smo pri obremenjenosti ... V anketi je slaba polovica omenila, se je strinjala, da izmenjava znanja omejuje čas za ostale delovne naloge. Vidite v tem potencialni problem ali kako se to rešuje?

Ne, jaz mislim, da vseeno ... Mislim, dejstvo je, da vsaka funkcija nekako deluje optimalno, ampak mislim, da je izmenjava znanj tako pomembna, da se vsak lahko s pravilno razporeditvijo uči. V kolikor gre za neko večje znanje, ki mora biti preneseno, se mora potem tudi podjetje ustrezno organizirati, pripraviti na morebitno odsotnost zaposlenega ali pa kakorkoli. Tovrstni primeri so recimo pri usposabljanju za določeno delovno pozicijo, za katero zaposleni ni bil usposobljen. Začasno smo morali nekoga drugega zaposliti na to delovno mesto, da se je lahko zaposleni stoprocentno posvetil prevzemanju novih odgovornosti in da smo mu pustili dovolj maneverskega prostora, da je lahko tudi sam ocenil, če je dovolj sposoben za to delovno pozicijo ali ne – torej, da se potem lahko vrne nazaj. Tukaj je ključ v sami organizaciji.

Kakšni so izzivi v podjetju INTER CARS na področju izmenjave znanja?

Ključni izziv vidim ravno v tem, o čemer sva zdaj govorili – v sami organizaciji časa. Poslovati moramo čim bolj optimalno, tudi s čim bolj optimalnimi stroški in posledično si je težko privoščiti, da bi namenili še več časa izmenjavi znanja in izkušenj. Se mi pa zdi, da se trudimo nekako balansirati, kakor se najboljša da. Izzivi so, ker bodo vsekakor ves čas neke novosti, ki jih bo treba upoštevati pri delovnih procesih. Podjetje INTER CARS ima vizijo za naprej in tudi dela zadeve, odpira nove projekte itn. in tukaj bo izmenjava znanja ves čas prisotna in treba bo pametno peljati zgodbo v smislu razporeditve delovnih mest in odgovornosti, da bo vse to možno, da ne bo ta čas oviral učinkovitost zaposlenih.

Kako bi lahko te izzive bolje reševali? Imate kakšne ideje? Kakšen plan?

V planu je akademija, organizirana globalno s strani INTER CARSA. Ta akademija naj bi imela izobraževanja z različnih področij, kjer bi se lahko tudi zaposleni iz različnih držav, z določenega področja, te akademije udeleževali in na teh seminarjih pridobivali znanje o določeni tematiki in hkrati izmenjevali izkušnje. Tukaj vsekakor vidim eno veliko dodano vrednost. Za naprej pa čim več odprte komunikacije med zaposlenimi. Ker če se nekje ne ve ali pa ne opazi, da je znanje ali dodatno usposabljanje potrebno, je problem, ker včasih se tudi posameznik mogoče ne zaveda, da določeni zadevi ni dorasel do mere.

To sva pa tudi zdaj že odgovorili. Načrti za prihodnost so ta mednarodna akademija, sistem nagrajevanja, ambasadorji ... Še kakšna druga stvar?

Ne, načeloma ne. Pa še naprej bi želela, da se s to akademijo Moje delo nadaljuje, ker je prednost ta, da si lahko vsak sam razporedi, kdaj mu odgovarja, ko mu odgovarja. Tu mi je vsekakor velik plus nadaljevati tudi s tem. Drugega pa ne.

Še kakšen drug komentar glede izmenjave znanja v podjetju?

Saj sva šle kar detajlno čez.