

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**MANAGEMENT ZNANJA, USTVARJALNOST IN INOVATIVNOST:
ANALIZA NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA**

Ljubljana, marec 2022

NIKA ŠKRJANEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nika Škrjanec, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Management znanja, ustvarjalnost in inovativnost: analiza na primeru izbranega podjetja, pripravljenega 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 oz. avtoric, ki jih uporabljam oz. navajam v besedilu, citirana oz. povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – 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 plagiatorstvo 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.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MANAGEMENT ZNANJA	4
1.1 Opredelitev znanja in vrste znanj	4
1.2 Pristopi managementa znanja	6
1.3 Dejavniki, ki vplivajo na management znanja	11
1.4 Koristi managementa znanja	14
2 USTVARJALNOST	15
2.1 Opredelitev ustvarjalnosti	16
2.2 Tehnike spodbujanja ustvarjalnosti	17
2.2.1 Metoda šestih klobukov razmišljanja	17
2.2.2 Viharjenje možganov	18
2.2.3 Zapisovanje idej	18
2.2.4 Gordonova tehnika	19
2.3 Dejavniki, ki vplivajo na ustvarjalnost	20
2.4 Koristi ustvarjalnosti	21
3 INOVATIVNOST	22
3.1 Opredelitev inovativnosti	22
3.2 Vrste inovacij	23
3.3 Dejavniki, ki vplivajo na inovacije	24
3.4 Koristi inovativnosti	26
4 POVEZAVA MED MANAGEMENTOM ZNANJA, USTVARJALNOSTJO IN INOVATIVNOSTJO	28
4.1 Strategija personalizacije in kodifikacije	29
4.2 Absorpcijska sposobnost podjetja	31
4.3 SECI-model ustvarjalnosti	33
5 ANALIZA MANAGEMENTA ZNANJA, USTVARJALNOSTI IN INOVATIVNOSTI V IZBRANEM PODJETJU	35
5.1 Predstavitev podjetja	35
5.2 Predstavitev raziskave	36
5.2.1 Namen, cilji in raziskovalna vprašanja	36
5.2.2 Raziskovalne metode	37

5.2.3	Potek in izvedba intervjujev	38
5.3	Analiza intervjujev	38
5.3.1	Analiza intervjuja z direktorjem	38
5.3.2	Analiza intervjuja z vodjo oddelka za raziskave in razvoj.....	44
5.3.3	Analiza intervjuja z vodjo kadrovskega oddelka	50
5.4	Glavne ugotovitve raziskave in odgovori na raziskovalna vprašanja	52
5.5	Diskusija o rezultatih in predogi izboljšav za izbrano podjetje	57
5.6	Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskave.....	60
SKLEP.....		60
LITERATURA IN VIRI.....		61
PRILOGE		69

KAZALO SLIK

Slika 1: Stopnje managementa znanja, ki temeljijo na sodelovanju	9
Slika 2: Dejavniki managementa znanja	13
Slika 3: Dimenzije ustvarjanja znanja (SECI-model)	34

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju z direktorjem	1
Priloga 2: Intervju z vodjo oddelka za raziskave in razvoj	7
Priloga 3: Intervju z vodjo kadrovskega oddelka	16
Priloga 4: Protokol intervjuja	19

UVOD

Znanje, ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih so danes nujnost sodobnega podjetja. Management znanja, ustvarjalnost in inovativnost predstavljajo temelj konkurenčne prednosti podjetja (Rahimi, Rostami, Shad & Vafaei, 2017). Najpogostejša opredelitev **managementa znanja**, ki se uporablja v literaturi, je, da je management znanja postopek ustvarjanja, izmenjave, uporabe in vodenja znanja v podjetju (Girard & Girard, 2015). Glavni dejavniki, ki vplivajo na management znanja, so: organizacijska struktura, kultura podjetja, vodenje, motiviranje in nagrajevanje, informacijsko-komunikacijska tehnologija, znanje in značilnosti zaposlenih ter mnogi drugi. North in Hornung (2003) poudarjata, da se koristi managementa znanja kažejo v bolj odprtem pretoku informacij in znanja, izboljšanjem timskega delu, povečanju motivacije zaposlenih, razvoju kompetenc zaposlenih in izboljšanju osebnega znanja. Izboljša se komunikacija, razvijajo se novi izdelki in storitve (North & Hornung, 2003), inovacije in ustvarjalnost zaposlenih (Jessec, 2019; Garfield, 2014).

Cilj procesa managementa znanja je spodbuditi ustvarjalnost in inovativnost ter omogočiti prost pretok idej zaposlenih (Jelenic, 2011). Ustvarjalnost in inovativnost pogosto dojemamo kot del procesa, s katerim se znanje razvija in spreminja v poslovno vrednost. **Ustvarjalnost** predstavlja sposobnost zaposlenih, da neprestano ustvarjajo nove ideje, in je povezana z mišljenjem (Zoltay & Derecskey, 2014).

Inovacije pa predstavljajo izboljševanje oz. izvajanje teh idej (Gurteen, 1998). Ustvarjalnost predstavlja funkcijo znanja, radovednosti in domišljije. Večja kot sta znanje in ustvarjalnost zaposlenih v podjetju, več idej bodo proizvajali in tako bo podjetje še bolj spodbujalo inovacije. Večja ustvarjalnost in inovativnost v podjetju vodita do uspešnosti podjetja (Burrus, 2013). Na ustvarjalnost vplivajo osebni dejavniki, kot so izobrazba, odprtost do izzivov, čustvena stabilnost, ekstrovertiranost, sprejemljivost, vestnost, samoučinkovitost in notranja motivacija (Da Costa, Pérez, Sánchez, Garaigordobil & Gondim, 2015), dejavniki dela, in sicer fleksibilnost oz. razporeditev nalog, samostojnost pri delu, podpora nadrejenih (Ford & Gioia, 2002), ter organizacijski dejavniki, kot so organizacijska klima in kultura, nagrajevanje, izobraževanje zaposlenih in drugi (Shalley & Gilson, 2004).

Ustvarjalnost pripomore k hitremu reševanju težav oz. konfliktov, posamezniku pomaga, da se osebno izrazi, prispeva k novim idejam in rešitvam, zaposleni so bolj zadovoljni in produktivni. Na splošno pripomore tudi k izboljšanju delovanja in razvoja družbe (Williams & Fisher, 2004), povečajo se poslovne koristi, kot sta povečanje prihodkov in tržni delež (Ain & Khodeir, 2020), podjetju pa omogoča tudi močnejši konkurenčni položaj (Ko & Butler, 2007). Inovacije predstavljajo ustvarjanje novih znanj in rešitev v podjetju (Akram, Siddiqui, Nawaz, Ghauri & Cheema, 2011). Bessant, Lamming, Noke in Phillips (2005, str. 1366–1376) trdijo, da »inovacije predstavljajo temeljni postopek obnove v podjetju«.

Dejavniki, ki vplivajo na inovacije na individualni ravni, so osebnost, motivacija (notranja in zunanja), zavedanje in znanje. Dejavniki na skupinski ravni, ki vplivajo na inovacije, so organizacijska klima, vodenje, značilnost nalog (stimulacija, pritisk, izzivi), organizacijska struktura, kultura, strategija in viri (denar, čas, informacije, strokovno znanje) (Zennouche, Zhang & Wang, 2014). Inovativnost podjetju prinese koristi, kot so izboljšana produktivnost in nižji stroški na enoto proizvoda, izboljša se kakovost izdelkov oz. storitev, razširi se asortiman izdelkov, poveča se dodana vrednost izdelkov in storitev. Prav tako se izboljšata zaposlovanje in ohranjanje zaposlenih (Riley, 2018).

Z inovativnostjo se skrajša proces razvoja izdelkov. Podjetja, ki so inovativna, postanejo tudi vodilna v svoji panogi, zato jim ni treba nameniti toliko sredstev za oglaševanje (Lewis, 2020). Pripomore k izboljšanju konkurenčne prednosti podjetja, izboljšata se ugled podjetja in prepoznavnost blagovne znamke. Prav tako se na podlagi inovativnosti v podjetju oblikujejo nova partnerstva in sodelovanja, poveča se promet in dobičkonosnost (Distanont & Khongmalai, 2018).

Management znanja, ustvarjalnost in inovativnost so med seboj tesno povezani. Avtorji so ugotovili, da personalizacija kot strategija managementa znanja spodbuja prenos implicitnega znanja za ustvarjalno reševanje problemov in večjo inovativnost podjetja (Clegg & Clarke, 1999). Nadalje so prepoznali pomen absorpcijske sposobnosti za prepoznavanje in integracijo zunanjega znanja v podjetje za nove proizvode in storitve (Chou, 2005). V modelu ustvarjanja znanja so prepoznali, da se novo znanje kreira z artikulacijo implicitnega znanja v nove ideje in inovativne rešitve (Dubberly & Evenson, 2011). Ugotovili so tudi, da kombinacija novega znanja z obstoječim znanjem privede do ustvarjalnosti (Ionescu & Niță, 2011).

Inovacijski proces je torej močno odvisen od znanja, posebej implicitnega znanja, zato je management znanja pogosto označen kot pomemben predhodnik inovacij (Mardani, Nikoosokhan, Moradi & Doustar, 2018). Management znanja v podjetju lahko podjetjem omogoči boljši položaj za razvoj inovacij (García-Piqueres, Serrano-Bedia & Pérez-Pérez, 2019). Zaradi tega morajo vodje, ki želijo doseči konkurenčno prednost na podlagi inovativnih rezultatov, vzpostaviti ustrezne pogoje za spodbujanje managementa znanja, s tem pa ustvarjalnosti in inovativnosti.

Namen magistrskega dela je prikazati pomembnost managementa znanja v podjetju ter ustvarjalnosti in inovativnosti zaposlenih, saj to v današnjem zahtevnem okolju pripomore k temu, da podjetja poslujejo bolj učinkovito in uspešno. S proučevanjem povezanosti med managementom znanja, ustvarjalnostjo in inovativnostjo je namen tudi spodbuditi nadaljnje raziskave na tem področju. Prav tako je namen magistrskega dela prispevati k boljšemu razumevanju managementa znanja, ustvarjalnosti in inovativnosti v proučevanem podjetju ter prispevati k izboljšanju praks na tem področju tako v proučevanem podjetju kot tudi v drugih podjetjih, ki se morda soočajo s podobnimi izzivi hitrega razvoja znanja, tehnologije in konkurence v panogi.

Cilj magistrskega dela je analizirati management znanja, ustvarjalnost in inovativnost v teoriji in v izbranem podjetju. V teoretičnem delu magistrskega dela je cilj skozi literaturo in obstoječo teorijo opredeliti proučevane konstrukte, dejavnike, ki nanje vplivajo, in koristi za podjetja. Cilj je tudi predstaviti, kaj avtorji v teoriji pravijo o njihovi medsebojni povezanosti. V empiričnem delu magistrskega dela je cilj analizirati management znanja, ustvarjalnost in inovativnost v proučevanem podjetju, proučiti njihovo povezanost, ugotoviti pomanjkljivosti in predlagati morebitne izboljšave.

Raziskovalna vprašanja v magistrskem delu so:

1. Kako v proučevanem podjetju poteka management znanja in kako ga še izboljšati?
2. Kakšne spremembe so potrebne v izbranem podjetju, da bodo zaposleni bolj ustvarjalni in inovativni?
3. Kako management znanja vpliva na ustvarjalnost in inovativnost?

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in praktičnega dela. Teoretični del temelji na sekundarnih virih, predvsem tujih strokovnih in znanstvenih člankih ter knjigah. Izvedena sta primerjava teorije in povzemanje po različnih avtorjih. Z metodo komparacije so ugotovljene razlikosti oz. podobnosti teorije po različnih avtorjih. S sintezo je bistvo obstoječe teorije povzeto v novo celoto. Nato je na podlagi teoretičnega dela oblikovan empirični del, ki je okrepljen s pridobljenimi raziskovalnimi ugotovitvami v izbranem podjetju.

V empiričnem delu je izvedena kvalitativna raziskava na podlagi delno strukturiranih intervjujev. Delno strukturiran intervju omogoča boljše razumevanje stališč in prepričanj, hkrati pa intervjuvanci lažje izrazijo svoje mnenje. Intervju je strukturiran v sklope. Prvi sklop vsebuje vprašanja, ki se navezujejo na management znanja, drugi sklop se navezuje na ustvarjalnost in tretji sklop na inovativnost ter povezavo med koncepti. Vprašanja v intervjujih so delno prilagojena intervjuvancem. V intervju so vključeni direktor podjetja in izbrani vodje oddelkov, zadolženi za proučevana področja.

Magistrsko delo je sestavljeno iz petih poglavij. Prva štiri poglavja zajemajo teoretični vidik proučevane teme. V prvem poglavju so predstavljeni teoretični vidik managementa znanja, opredelitev, pristopi, dejavniki ter koristi, ki jih prinaša management znanja. V drugem poglavju so predstavljeni pojem ustvarjalnost, tehnike spodbujanja ustvarjalnosti, dejavniki, ki vplivajo na ustvarjalnost, in koristi ustvarjalnosti. Sledi poglavje o inovativnosti, kjer so opredeljeni inovativnost, vrste inovacij, dejavniki, ki vplivajo na inovativnost, ter koristi inovativnosti. V četrtem poglavju je na podlagi teorije prikazana povezava med managementom znanja, ustvarjalnostjo in inovativnostjo, kjer so opisani strategija personalizacije, absorpcijska sposobnost in SECI-model ustvarjalnosti. Peto poglavje se navezuje na empirični del magistrskega dela in zajema predstavitev podjetja, predstavitev raziskave in analizo intervjujev. Sledijo glavne ugotovitve, predlogi za

izboljšave, odgovori na raziskovalna vprašanja ter omejitve in priporočila za nadaljnje raziskave.

1 MANAGEMENT ZNANJA

Globalizacija je prinesla veliko novih trendov, zato je management znanja v podjetju zelo pomemben. Podjetja se morajo prilagajati hitro in učinkovito ter si s tem zagotoviti preživetje na trgu (Jelenic, 2011). Spremembe v poslovnem okolju so vse bolj pogoste, hitreje se razvijajo nove tehnologije, zato nastaja velika potreba po novem znanju. Izvajalci posameznih aktivnostih v podjetju in skrbniki poslovnih procesov morajo znati uporabljati oz. imeti vedno več raznovrstnega in interdisciplinarnega znanja (Možina in drugi, 2002). Uporaba managementa znanja v podjetju pripomore k učinkoviti uporabi znanja, kar je za podjetje zelo pomembno, saj je znanje ključni strateški vir podjetja. Prav tako uporaba managementa znanja izboljša kakovost izdelkov oz. storitev ter pripomore k hitremu sprejemanju pomembnih odločitev (Jelenic, 2011).

1.1 Opredelitev znanja in vrste znanj

Pred opredelitvijo znanja je treba opredeliti tudi podatek in informacijo ter kako sta povezana z znanjem, saj posamezniki pogosto ne ločijo med temi tremi pojmi. Amidon (1997) opredeli **podatek** kot element določene analize. Davenport in Prusak (1998) v svojem delu trdita, da so podatki sklop ločenih, objektivnih dejstev o dogodkih kot strukturirani zapisi transakcij. Morajo biti organizirani, da postanejo informacije (Garvin & Berkman, 1996). Najbolj smiselna opredelitev je opredelitev avtorja Liew (2007), ki pravi, da so podatki zapisani (zajeti in shranjeni) simboli in odčitki signala. **Simboli** vključujejo besede, številke, diagrame in slike, ki so gradniki komunikacije. **Signali** vključujejo senzorske odčitke svetlobe, zvoka, vonja, okusa in dotika.

Glavni namen podatkov je snemanje dejavnosti ali situacij, poskus zajemanja resnične slike ali resničnega dogodka, zato so vsi podatki zgodovinski, razen če se uporabljajo za ilustracije, na primer za napovedovanje (Liew, 2007). **Informacije** nastanejo, ko so podatki obdelani, formalizirani in zajeti (Tiwana & Williams, 2000), in predstavljajo osnovo za znanje (Von Krogh, Ichijo & Nonaka, 2000). Informacije so sporočilo, ki vsebuje ustrezen pomen, posledice ali prispevek k odločitvi in dejanju. Informacije prihajajo iz trenutnih (komunikacijskih) in zgodovinskih (obdelani podatki) virov. V bistvu je namen informacij pomagati pri odločanju ali reševanju težav ter uresničitvi priložnosti (Liew, 2007).

Lipičnik (1998, str. 27) znanje opredeli kot »del posameznikovih zmožnosti, ki omogočajo reševanje že znanih problemov«. **Znanje** je neprestano spreminjajoča se mešanica izkušenj, vrednot, informacij, ki so za nas pomembne in predstavljajo ogrodje, v katerega dodajamo in s katerim ovrednotimo nove izkušnje (Davenport & Prusak, 1998). Je

nekakšna utemeljena resnica, v katero verjamemo in se oblikuje skozi dinamičen proces oblikovanja in prepoznavanja tega, kar verjamemo (Nonaka & Takeuchi, 1995). Znanje je spoznavanje ali prepoznavanje, sposobnost delovanja in razumevanje, ki je v mislih ali možganih. Namen znanja je izboljšati naše življenje. V poslovnem okviru je namen znanja ustvariti ali povečati vrednost za podjetje in vse njegove deležnike. Skratka, končni namen znanja je ustvarjanje vrednosti (Liew, 2000).

Ključ do razumevanja razmerja med informacijami in znanjem je vedeti, kje so informacije. Kot že opisano zgoraj, so informacije sporočilo, ki se ustvari iz dejavnosti in situacij. Informacije pa se nahajajo v nosilcih podatkov (baza podatkov, tisk), v obliki podatkov ali v človeškem umu kot znanje. Podatki enega človeka so lahko znanje drugega človeka in obratno, odvisno od konteksta (Liew, 2000). Lundvall in Nelsen (2006) razdelita znanje v štiri skupine, in sicer na znanje vedeti kaj (angl. know-what), vedeti kako (angl. know-how), vedeti zakaj (angl. know-why) in vedeti kdo (angl. know-who).

Znanje vedeti – kaj se nanaša na znanje o dejstvih. To znanje lahko razčlenimo in shranimo v baze podatkov. Znanje vedeti – kako se nanaša na veščine, lahko se nanaša na elementarne proizvodne naloge in na številne druge dejavnosti na gospodarskem področju. Znanje vedeti – zakaj se nanaša na znanstveno poznavanje načel in zakonov gibanja v naravi, v človeškem umu in v družbi. Tovrstno znanje je izredno pomembno za tehnološki razvoj na nekaterih področjih, na primer kemične in električne industrije. Lahko pa se nanaša tudi na interpretativne okvire, ki temeljijo na izkušnjah in intuiciji. Znanje vedeti – kdo pa Lundvall in Nelsen (2006) opredeli kot kombinacijo različnih vrst spretnosti, vključno s socialnimi veščinami.

Temeljna delitev znanja, ki se uporablja v literaturi in managementu znanja, je delitev na eksplicitno (objektivno) in implicitno (tiho, subjektivno) znanje (Pibernik, 2010). **Eksplicitno znanje** je jasno, sledljivo in nedvoumno. Nahaja se v obliki dokumentov, podatkovnih baz, priročnikov o politikah in postopkih. Brez izgube pomena se eksplicitno znanje prenaša med posamezniki in znotraj organizacije (Stevens, Millage & Clark, 2010). Je formalno in sistematično, prav zato je lažje prenosljivo in je z njim lažje komunicirati (Nonaka & Takeuchi, 2007). To je znanje, ki ostane v podjetju tudi po tem, ko ga posameznik zapusti. Izraženo je v obliki postopkov in dokumentov, je merljivo in se ga zavedamo. Ta vrsta znanja je za podjetje najmanj zanimiva, saj le redko prinaša konkurenčno prednost. Glede na to, da ima obliko dokumentov, knjig, priročnikov, podatkovnih baz in tehničnih navodil, je zanj značilno, da ostane v delovnem okolju tudi takrat, ko ga posameznik zapusti (Pibernik, 2010).

Implicitno znanje oz. tiho znanje je osebno znanje, ki se nahaja v umu, vedenju in zaznavanju posameznika. Vključuje veščine, izkušnje, vpogled in intuicijo. Običajno se deli z razpravami, zgodbami in medsebojnim sodelovanjem (Dampney, Busch & Richards, 2002). Implicitno znanje ne more biti zapisano, kodirano. Drugemu posamezniku ne omogoča, da s sledenjem navodil lahko izvede enako aktivnost. Implicitno znanje je torej

osebno znanje posameznika, ki se demonstrira skozi posameznikove izkušnje in vrednote (Pibernik, 2010).

To znanje je težko prenosljivo, vendar ga s pravim načinom komuniciranja lahko prenašamo, če delujemo v ustrezni organizacijski kulturi, ki to omogoča. Če organizacijska kultura ne bo naklonjena posamezniku in njegovemu znanju, ga bo uporabljal le v omejenem obsegu in ga ne bo prenašal na druge. To znanje predstavlja ključni vir konkurenčne prednosti v podjetju. Če posameznik z implicitnim znanjem zapusti delovno okolje oz. podjetje, bo tudi znanje izginilo. Obe obliki znanja sta za podjetje pomembni, saj sta med seboj povezani in v praksi prehajata druga v drugo (Pibernik, 2010).

Znanje delimo tudi na notranje in zunanje. Notranje znanje je pridobljeno znotraj organizacije med posamezniki in oddelki, zunanje znanje pa med zunanjimi partnerji in konkurenti. Nenehna izmenjava zunanjega in notranjega znanja akumulira vrednost obstoječega znanja, ki glede na nenehno izmenjavo napreduje in se razvija. Posameznik ob izmenjavi znanja pretvori svoje implicitno znanje v eksplicitno. Prenos znanja med zaposlenimi in vodstvom pa doseže optimalno raven ob poteku izmenjave komunikacije v obeh smereh (Jaklič, 2006). Če povzamem vse opredelitve znanja, je vsem, bodisi eksplicitnemu, implicitnemu, zunanjemu ali notranjemu znanju, skupno, da se morajo izmenjavati in da jih je treba z različnimi strategijami in tehnološkimi procesi obdržati, nadgrajevati in se zavarovati pred njihovo izgubo.

1.2 Pristopi managementa znanja

Management znanja je sestavljen iz pridobivanja in ustvarjanja, kodiranja, prenašanja in uporabe znanja z namenom pridobivanja novih priložnosti za podjetje. Po določenih avtorjih je to proces učenja združbe. Hkrati pa je to tudi izraz za okolje, kjer se znanje vrednoti, prenaša in učinkovito uporablja, kjer je proces managementa znanja uravnan s poslovnimi procesi in kjer pomeni osnovno aktivnost razvoja ustvarjalnih ljudi (Gomezelj Omerzel, 2009). Management znanja, kot navaja Davenport (1994, str. 119), je »postopek zajemanja, distribucije in učinkovite uporabe znanj«.

Proces pridobivanja in ustvarjanja znanja se nanaša na pridobivanje znanja iz zunanjih virov in ustvarjanje znanja znotraj podjetja. Gre za pridobivanje znanja, ki na trgu sicer ni novo, je pa novo v okviru organizacije, ki ga pridobi. Davenport in Prusak (1998) ločita pet vrst pridobivanja znanja. Najpogostejša vrsta pridobivanja znanja je iz zunanjih virov, zunanjega okolja, nakup in najem znanja, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih ter interakcija z zunanjimi udeleženci. Sledi notranji razvoj znanja, ki poteka v okviru oddelkov za raziskave in razvoj ter učnih centrov za poslovne informacije. Združitev ali fuzija znanja je naslednja vrsta pridobivanja znanja, je združitev različnih idej ljudi, ki dajejo kreativne rezultate v okviru projektnega dela. Četrta vrsta pridobivanja znanja je adaptacija oz. prilagajanje podjetij, ki se morajo nenehno prilagajati različnim tehnološkim

napredkom, gospodarskim spremembam in konkurenčnim proizvodom (Davenport & Prusak, 1998).

Peta vrsta pridobivanja znanja pa je mreženje, na podlagi katerega zaposleni ob interakciji in komunikaciji izmenjujejo znanje, pridobivajo izkušnje, rešujejo težave in hkrati ustvarjajo novo znanje (Davenport & Prusak, 1998).

Davenport in Prusak (1998) v svojem delu opredelita, da je kodiranje znanja preoblikovanje znanja v zapisano obliko, ki je razumljiva in prenosljiva ter dostopna vsem, dovzetnim za neko znanje. Fischer (2001) v svojem delu razlikuje med dvema načinoma prenosa znanja: Potiskanje (angl. push), ko posameznik preda informacijo drugemu posamezniku, in vlečenje (angl. pull), ko posameznik deluje s ciljem pridobitve določenega znanja.

Nonaka in Takeuchi (1995) utemeljujeta, da se ustvarjanje znanja vedno začne s posameznikom. Bistvo tega pristopa je, da se zasebno znanje posameznika spremeni v javno, organizacijsko znanje, ki je tako na voljo vsem v podjetju. Zagovarjata dinamično naravo procesa ustvarjanja znanja, da je treba znanje, pridobljeno iz zunanjega okolja, deliti s celotno organizacijo in ga shranjevati v različnih bazah podatkov organizacije, nato pa ga nadalje uporabljamo za razvoj novih tehnologij in izdelkov. Bistvo vseh procesov od pridobivanja do prenosa znanja pa je končni proces uporabe znanja, ko znanje, ki ga pridobimo, kodiramo in prenašamo, dejansko postane uporabno. Gre za proces preoblikovanja znanja, ki ga imamo, z namenom ustvarjanja novega znanja.

Glavni nameni managementa znanja v podjetju so povezani s spodbujanjem učenja zaposlenih, pri čemer je osredotočenost na cilj doseganja čim večjih učinkov naložb v znanje. Podjetje mora poleg tega poskrbeti, da se znanja, ki so ključna za njegovo uspešnost, pretvorijo v eksplicitno znanje, s čimer se zavaruje pred izgubo. Kot podporo prenosu znanja znotraj podjetja in iz zunanjega okolja mora vzpostaviti ustrezno informacijsko podporo in poslovno politiko, ki bo zagotavljala, da informacije pridejo do tistih, ki jih potrebujejo, v najkrajšem možnem času. Namen managementa znanja pa je tudi pregled nad razpoložljivim znanjem v podjetju in lažje iskanje njihovih ključnih nosilcev (Pibernik, 2010).

Management znanja je proces zagotavljanja znanja ljudem, ki to znanje potrebujejo, v vsebini in obliki, ki je razumljiva in lahko dostopna. Vključuje tudi ustrezne organizacijske sisteme, načrtovanje, shranjevanje in dostop do znanja na različnih ravneh, tako na papirju, v knjigah in sporočilih, vključuje procese prenosa, nadgradnje in ovrednotenja rasti znanja v povezavi s poslovno učinkovitostjo in uspešnostjo organizacije ter njenih posameznikov. Je proces, ki ima pomembno vlogo pri prenosu znanja za nadaljnje odločitve na vseh ravneh podjetja (Jelenic, 2011).

Je ekstrakcija znanja iz »morja« informacij, ki vključujejo vodstveno strukturo na najvišjih ravneh managementa. Znanje, ki je končni produkt zbiranja in posredovanja informacij ter

podatkov, ki jih nenehno nadgrajujemo in posodabljam, se torej išče, zbira, organizira in predstavlja na način, ki je zaposlenim na določenem področju delovanja razumljiv. Končni rezultat dobro vodenega procesa managementa znanja je, da vsak v podjetju, vsak zaposleni, doseže svoj zastavljeni cilj in s tem posredno tudi podjetje kot celota doseže zastavljene rezultate. Management znanja spodbuja ustvarjanje novega znanja in njegovo izmenjavo (Jelenic, 2011).

Managerji morajo imeti posluh za ideje zaposlenih, ki vodijo v načrtovanje napredovanja podjetja kot celote in sledijo viziji inovativnosti in konkurenčnosti. Uporaba procesa managementa znanja znotraj podjetja povečuje učinkovitost odločanja, prilagodljivosti in vključevanja zaposlenih v delovne procese. Notranje pridobivanje znanja je proces tako individualnega kot tudi organizacijskega učenja. Cilj procesa managementa znanja je spodbujati k novostim in prostemu pretoku idej v podjetju (Jelenic, 2011).

Podjetja, ki imajo znotraj dobro utečeno prakso sodelovanja tako med posamezniki kot oddelki, so v prednosti pri svojem poslovanju oz. dosegajo boljše rezultate, vendar pa mora biti to sodelovanje tako poslovna filozofija kot tudi strategija in operativno delo. Učinkovito sodelovanje je pogoj za kolektivno znanje in sposobnost izmenjave znanja, idej, standardov, odličnih praks in izkušenj. Zunanje znanje pridobivamo z nakupom nove tehnologije in programske opreme, najemanja strokovnjakov in sklepanjem strateških partnerstev, nakupom ključne osebe ali patenta in celo organizacije, ki ima potrebno znanje (Jelenic, 2011).

Podjetje lahko znanje tudi najame, najpogosteje gre za najemanje specifičnih znanj, na primer svetovalnih podjetij, ki jim zaupa del poslovanja. Management znanja torej ni z namenom obstoja podjetij, ni namenjen samo preživetju podjetja, pač pa optimalni izrabi obstoječega znanja, njegovi nadgradnji, ustvarjanju novega znanja in njegovi reviziji, s pomočjo povezovanja eksplicitnega in implicitnega znanja, notranjim in zunanjim povezovanjem in s pomočjo novih tehnoloških procesov. Namen managementa znanja je optimalno uspeti, napredovati, rasti in biti konkurenčen, če ne celo biti vodilen, na nenehno spreminjajočem se trgu (Jelenic, 2011).

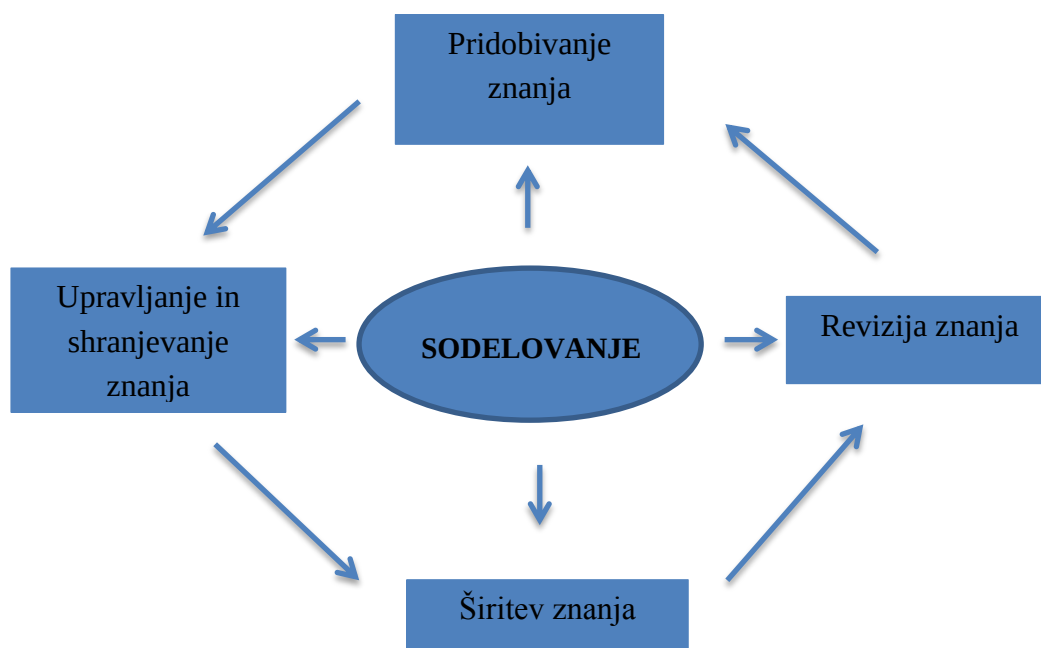
Muntean (2009) pa v svojem delu prikaže pristop managementa znanja skozi življenjski cikel managementa znanja. Ta pristop temelji na sodelovanju in se od prejšnjih pristopov loči po tem, da avtor doda revizijo znanja. Proces managementa znanja po Munteanu (2009) torej sestavljajo stopnje pridobivanja znanja, upravljanje in shranjevanje znanja, širitev znanja in revizija znanja, katerih optimalno delovanje temelji na sodelovanju. Stopnje bodo optimalne le z dobrim notranjim in zunanjim sodelovanjem.

Prva stopnja managementa znanja, ki temelji na sodelovanju je pridobivanje znanja. Pridobljeno znanje pomaga zmanjšati število presežnih delavcev oz. zaposlenih in infiltriranje tistih, ki so za podjetje dragoceni. Pomembno je vključevanje raznih instrumentov, ki omogočajo ustvarjanje znanja, kot so na primer urejevalniki besedil,

spletne strani, večpredstavnost, slike, zvoki, videi, urejevalniki sistemov in preglednic ter grafično programiranje. Sledi druga stopnja shranjevanje znanja. Na ravni portala je zagotovljeno porazdeljevanje znanja v baze in različne vrste kodiranja znanja, ki so s posebno tehnologijo dostopne in kakovostne. Vse skupaj tvori bazo znanja, ki ga je mogoče uskladiščiti v podatkovna skladišča, ki so specifična glede na umetno inteligenco, strukturo ali upravljanje dokumentov (Muntean, 2009).

Na sliki 1 so prikazane navedene štiri stopnje, ki temeljijo na sodelovanju.

Slika 1: Stopnje managementa znanja, ki temeljijo na sodelovanju



Prirejeno po Muntean (2009).

Tretja stopnja je razširjanje oz. širitev znanja. Izmenjava znanja zagotavlja hiter dostop do najnovejših informacij in uporabnikom pomaga tako pri uporabi kot iskanju tega znanja, mnoga ponujena orodja pa olajšajo dostop in prenos znanja. Zadnja, četrta stopnja je revizija znanja. Ta stopnja predstavlja zapleteno dejavnost podjetja, ki preverja stopnjo skladnosti zbrane znanja s standardi, domeno in sposobnostjo vzdrževanja za doseg strateških ciljev. Gre za preizkušanje zanesljivosti in učinkovitosti postopkov in varnostne zmogljivosti. Revizija organizacijskega znanja pomeni analizo njegovega vpliva na odločilne procese in prispevek določenega znanja pri optimalizaciji poslovnih procesov, s tem posredno pa pri zviševanju ravni kakovosti izdelkov (Muntean, 2009).

Pri pristopu sta ključnega pomena sodelovanje in povezanost tako znotraj podjetja med posameznimi oddelki kot zunaj z drugimi podjetji in široko tudi v globalnem merilu. Podjetja, ki med seboj sodelujejo, so zelo učinkovita in ustvarjalna, vključujejo sodelavce in partnerje in se hitro širijo v svetovnem merilu. Delo v teh globalnih skupinskih okoljih

med ljudmi vzpostavlja odnose, ki so lahko projektno kratkoročno usmerjeni ali pa se sčasoma razvijejo v dolgoročno sodelovanje.

Podjetja z vsakim novim odnosom sodelovanja in povezanosti stremijo k cilju, kako iz tega potegniti najvišjo vrednost prihodkov in dobička, s takim sodelovanjem pa pridobijo tudi pomembno konkurenčno prednost. Tako se bolj učinkovito izmenjujejo informacije in ob dobri medsebojni komunikaciji podjetja lahko pristopajo k boljšim in hitrejšim poslovnim odločitvam. Podjetja s takim načinom skrajšajo svoje poslovne cikle, pospešujejo svoj razvoj, ustvarjajo vedno bolj izpopolnjene izdelke, ustvarjajo več in hitreje rešujejo morebitne nastale probleme. Učinkovito sodelovanje zahteva več pozornosti na področju hitrega vključevanja in razpoložljivosti virov za dobro, učinkovito sodelovanje, timskega dela in opredelitve odgovornosti posameznih skupin. Doseganje optimalnih poslovnih procesov temelji na opredelitvi virtualnega sodelovanja, ocenitvi oz. določitvi nalog sodelovanja, preverjanju delovnih praks znotraj posameznega delovnega okolja, sodelovanju z vodstvenim kadrom, določanju smernic za razvoj trenutnega poslovanja in ocenitvi uspešnosti sodelovanja za nadaljnji razvoj (Muntean, 2009).

Sodelovanje je postalo strateška alternativa monolitnega pristopa v poslovanju, razvoju in konkurenci. Sodelovanje izboljša poslovne odločitve, zvišuje raven znanja, omogoča boljšo distribucijo znanja, načrtovanje in razvojne cikle ter ustvarja več funkcionalnosti in produktivnejše odnose tako v podjetju kot z zunanjim okoljem. Sodelujoča podjetja so bolj odzivna, poslovno gibčna in zaposlenim dajejo možnost, da hitro delijo svoja spoznanja in prispevajo h kolektivnemu razvoju in napredku podjetja (Muntean, 2009).

Raziskovalne študije so pokazale, da korporacije z managementom znanja lažje zaznajo tržne priložnosti. Paradoksalno se še vedno kaže, da je kljub vsem tehnološko podprtim poslovnim modelom učinkovit management znanja predvsem odvisen, bolj kot kadarkoli prej, od sodelovanja in sposobnosti ljudi, da gradijo odnose, ki temeljijo na medsebojnem zaupanju. Management znanja in sodelovanje sta med seboj povezana, saj podjetja na osnovi dobrega sodelovanja dosegajo boljše rezultate (Muntean, 2009).

Gomezelj Omerzel (2009) proces managementa znanja razdeli na osem stopenj, pri čemer sta dve strateški, šest pa je operativnih. Ta opredelitev se od prejšnjih razlikuje v tem, da je bolj podrobna in bolj razčlenjena. Strateški stopnji sta opredelitev ciljev znanja in vrednotenje znanja.

Na stopnji opredelitev ciljev znanja se določi cilje, kje in kdaj je v podjetju treba zagotoviti določeno znanje. Določi se, katera znanja so potrebna za zagotovitev konkurenčne prednosti na trgu. S cilji ugotovimo, s katerim znanjem bomo pridobili konkurenčno prednost na trgu. Na stopnji vrednotenja znanja se meri učinek znanja oz. kolikšno finančno prednost je določeno znanje ustvarilo za podjetje; ugotavljamo, kolikšen je finančni učinek naložb v znanje. Med operativne stopnje managementa znanja štejemo ugotavljanje znanja, pridobivanje znanja, razvoj znanja, razdelitev znanja, uporabo znanja

in ohranjanje znanja. Prva stopnja je ugotavljanje znanja. S to stopnjo podjetje na podlagi informacij in sposobnosti ugotovi, s kakšnim znanjem razpolaga. Pomembno je, da se znanje ne podvaja in da je v celoti izkoriščeno. Naslednja stopnja je pridobivanje znanja. Podjetje mora raziskati, katerih znanj ni mogoče pridobiti znotraj podjetja. Včasih je v podjetju nemogoče razviti lastna znanja, zato jih mora pridobiti iz zunanjega okolja (Gomezelj Omerzel, 2009).

Tretja stopnja je razvoj znanja. Na tej stopnji podjetje ustvarja novo znanje znotraj podjetja, v podjetju s pomočjo idej, novih izdelkov in učinkovitejših procesov razvijajo lastno znanje. Četrta stopnja managementa znanja je razdelitev znanja. V podjetju se določi, katera znanja so pomembna za določenega zaposlenega in v kolikšni meri ter katero obstoječe znanje je treba še razširiti in katero novo znanje vpeljati v podjetje. Sledi stopnja uporabe znanja. Podjetje mora odpraviti vse ovire, ki onemogočajo učinkovito rabo znanja, saj neuporabljeno znanje v podjetju ne ustvarja dodane vrednosti. Zadnja stopnja je ohranjanje znanja. Podjetje mora znanje ohranjati, vendar pa ga lahko s premeščanjem in odhodom zaposlenih tudi izgublja. Na tej stopnji mora podjetje znanje posodabljati in zagotoviti, da znanje ostane v podjetju (Gomezelj Omerzel, 2009).

Pristopov managementa znanja je veliko, predstavljeni pa so le najbolj relevantni, tisti, ki so znanstveno in strokovno utemeljeni in predstavljajo teoretično podlago za nadaljnje raziskovanje na področju managementa znanja. Če povzamemo vse pristope, lahko vidimo, da različni avtorji različno pristopajo k managementu znanja, z različnimi poudarki. Nekateri bolj poudarjajo posameznika, drugi znanje in spet tretji njegovo organiziranost. Bistvo vseh pristopov pa je, da povežejo vse dejavnike managementa znanja na način, ki bo omogočal doseganje strateških ciljev podjetja. Vsi pristopi so osnova za prakso in kasneje analizo uporabe določenega pristopa za doseg ciljev podjetja.

1.3 Dejavniki, ki vplivajo na management znanja

Avtorji navajajo različne dejavnike, ki vplivajo na management znanja. Yap, Tasmin, Rusuli & Hashim (2010) v svojem delu poudarjajo štiri ključne dejavnike, ki vplivajo na management znanja in to so kultura podjetja, informacijsko-komunikacijska tehnologija, struktura organizacije in ljudje (Yap, Tasmin, Rusuli & Hashim, 2010; Biloslavo in Kljajić-Derović, 2016):

1. **Kultura podjetja:** predstavlja kopičenje in kombinacijo skupnih pričakovanj, tihih pravil, izmenjave izkušenj in družbenih norm, ki oblikujejo naše stališče in vedenje. Uspešne organizacije zaposlenim omogočajo, da želijo deliti in prispevati intelektualne informacije z nagrajevanjem za tovrstna dejanja.
2. **Informacijsko-komunikacijska tehnologija:** za razvoj zmogljivosti in izmenjavo znanja mora podjetje razviti celovito infrastrukturo, ki omogoča različne vrste znanja in komunikacije. Razviti mora močno tehnologijo na področju računalništva in

telekomunikacij. Program informacijske in komunikacijske tehnologije vključuje sodobne telekomunikacijske sisteme, internetna omrežja, multimedijske storitve, medije in tehnologije nove ekonomije, računalniške strukture in sisteme, tehnologije znanja, tehnologije vodenja sistemov in robotiko. Cilj programa je pridobivanje vrhunskih znanj s področja informacijskih in komunikacijskih tehnologij za problemsko usmerjeno usposabljanje na področju prenosa tehnologij in znanj.

3. **Struktura organizacije:** vpliva na način ustvarjanja in deljenja znanja med zaposlenimi. Hierarhična struktura organizacije vpliva na ljudi, s katerimi posamezniki komunicirajo, in na komunikacijo, skozi katero posamezniki, vpleteni v komunikacijo, prenašajo medsebojno znanje. Organizacijska struktura mora delovati timsko oz. mrežno in biti naravnana tako, da spodbuja nastajanje novega znanja in omogoča hiter prenos znanja.
4. **Ljudje:** glavni dejavnik, ki vpliva na management znanja, so zagotovo ljudje, saj ustvarjajo znanje in ga delijo. Če posamezniki v podjetju ne sodelujejo pri izmenjavi znanja, ne glede na to, kako dobra in močna so informacijska tehnologija, kultura in organizacijska struktura, management znanja podjetja ne bo privedel k uspehu.

Možina, Kelemina, Zupan, Turk in Markovič (2009) v svojem delu izpostavijo pomembne dejavnike za management znanja, kot so: produktivnost, vodenje, odločanje, sodelovanje, zadovoljstvo potrošnikov, tehnologija, inovacije in informiranost. Management znanja daje vrednost znanju in omogoča, da organizacija vse svoje akumulirano znanje, spretnosti in izkušnje optimalno ustvarjalno uporabi. Management znanja mora biti prisoten v produktivnosti, vodenju, sodelovanju zaposlenih, zadovoljstvu potrošnikov, tehnologiji, inovacijah in informiranosti. Če želimo biti inovativni, drugačni, želimo nekaj izboljšati, potrebujemo informacije in podatke tako iz organizacije kot iz drugih zunanjih virov. Management znanja je za organizacijo zelo pomemben z vidika optimalnega vodenja, z vidika biti pravočasno na pravem mestu v pravem trenutku, se v sodelovanju dobro, produktivno odločati, zadovoljiti potrošnika in biti inovativen ob izrabi modernih tehnoloških pridobitev in informacij.

Huang, Quaddus, Rowe, in Lai med drugim izpostavijo, da so pomembne tudi posameznikove osebne značilnosti, kot so izobrazba, veščine, delovno mesto in lojalnost. Prav tako kot dejavnik navajajo lastnost podjetja (velikost, vizija in strategija, organizacijsko učenje, fluktuacija). Na management znanja pa vplivajo tudi zunanji dejavniki, kot so konkurenca in trenutni trendi. Holsapple in Joshi (2000) poudarita tudi dejavnika vodstvo in motivacija zaposlenih. V svoji raziskavi dejavnike razdelita v tri skupine, in sicer na vodstvene dejavnike (izkazovanje vodstva pri upravljanju znanja, usklajevanje upravljanja z znanjem, nadzor nad upravljanjem znanja in merjenje upravljanja znanja), vire (finančne, človeške) in dejavnike okolja. Vodstveni dejavniki in viri so notranji dejavniki podjetja.

Slika 2 prikazuje dejavnike, ki jih mora podjetje upoštevati za zagotovitev uspešnega managementa znanja, in hkrati tudi posledice, ki jih prinašajo posamezni dejavniki.

Slika 2: Dejavniki managementa znanja



Prirejeno po Možina, Kelemina, Zupan, Turk & Markovič (2009).

Pri motivaciji zaposlenih med glavne metode zagotovo sodijo materialne nagrade oz. denar. Če v podjetju svoje zaposlene ustrezno motiviramo in nagradujemo za njihove dosežke, bodo zaposleni producirali še več znanja, zato je tudi motivacija zaposlenih dejavnik, ki vpliva na management znanja. V podjetju morajo vsi jasno poznati poslovno strategijo in vizijo. Vsi udeleženci v podjetju se morajo zavedati koristi, ki jih prinaša znanje (Biloslavo & Kljajić-Derčić, 2016).

Pomembno je tudi, da podjetja nenehno merijo uspešnost oz. prispevek znanja v podjetju. V podjetju morajo biti zaposleni ustrezno motivirani, vrhni management pa mora nenehno promovirati znanje (Biloslavo & Kljajić-Derčić, 2016). Komuniciranje vpliva na prenos znanja med zaposlenimi. Za uspešno izmenjavo informacij in sodelovanje je ključno komuniciranje, kar privede do izmenjave znanja. Komuniciranje privede do tega, da

posameznik implicitno znanje izrazi v eksplicitno znanje. Vodstvo in zaposleni morajo komunicirati v obeh smereh (Jaklič, 2006).

Dejavnikov, ki vplivajo na management znanja, je torej veliko, vsi pa se nekako prepletajo. Tako kultura podjetja, njegova struktura, informacijsko-komunikacijska tehnologija kot zaposleni tvorijo neko celoto za uspešen management znanja in optimalno vodenje podjetja. Vse se začne pri posamezniku, njegovem znanju in delitvijo tega z drugimi v podjetju s pomočjo različnih tehnoloških posodobitev in motivacijo vodstvenega kadra. S prisotnostjo vseh dejavnikov managementa znanja, tudi zunanjih dejavnikov, kot so konkurenca in trenutni trendi, v optimalni povezanosti in oziru pa privede do želenih rezultatov, napredka in dodane vrednosti podjetja. Vsi dejavniki različnih avtorjev so pomembni za management znanja, najbolj relevantni pa so zaposleni in njihovo zadovoljstvo v podjetju, njihova motiviranost in naravnost k ustvarjanju, izmenjavi in nadgradnji znanja in uspešno vodstvo, ki zna v podjetju ustvarjati tako klimo, ki bo posameznika vodila k želji po inovacijah in ustvarjanju nečesa novega.

1.4 Koristi managementa znanja

North in Hornung (2003) v svojem delu poudarjata koristi, ki jih prinaša management znanja, in sicer: izboljšano timsko delo, povečanje motivacije zaposlenih, skrajšanje usposabljanja oz. izobraževanja zaposlenih, razvoj kompetenc zaposlenih ter izboljšanje osebnega znanja. Poudarita tudi, da management znanja pripomore k boljši komunikaciji s strankami in posledično izboljša čas odzivnosti pri reševanju določenih problemov. Trdita tudi, da se s pomočjo managementa znanja v podjetju razvijajo novi izdelki in storitve ter da se zato v podjetje vpelje nova tehnologija, izboljšajo se raziskave in razvoj.

Na ravni podjetja management znanja pripomore k bolj odprtemu pretoku informacij in zmanjšuje podvajanje dela. Prav tako spodbuja raziskave, razvoj, inovacije in ustvarjalnost zaposlenih (Jessec, 2019). Podjetja imajo veliko koristi od svojih zaposlenih, zato je pomembno, da zaposleni konstantno vnašajo inovacije v podjetje, sodelujejo in se neprestano učijo ter izražajo svojo ustvarjalnost (Garfield, 2014). Proces managementa znanja zagotavlja povečan prihodek in zmanjšanje stroškov ter odpravo vseh nepotrebnih poslovnih procesov v podjetju (Jelenic, 2011).

Izobraževanje zaposlenih in zagotovitev ustvarjalnega vzdušja pripomoreta k temu, da bodo zaposleni vpeljali novo znanje, razvijali nove ideje, se s tem učili in tako pripomogli k temu, da bo podjetje delovalo še bolj ustvarjalno in inovativno (Rahimi, Arbabisarjou, Allammeh & Aghababaei, 2011).

Gomezelj Omerzel (2009) v svojem delu izpostavi, katere prednosti bo podjetje pridobilo z uporabo managementa znanja. Med prednosti šteje zmanjšanje stroškov in povečanje produktivnosti, izboljšanje procesov, hitrejši pretok informacij, naravnost h kupcem in njihovo zadovoljstvo, izboljšanje odločanja in večjo kakovost.

Pomen managementa znanja se za sodobno podjetje najbolj nedvoumno prikaže skozi koristi, ki mu jih lahko prinese ravnanje z znanjem. Najpomembnejše koristi procesa managementa znanja so med drugim boljše odločitve, hitrejše odzivanje na težave, povečanje konkurenčne prednosti podjetja, večja produktivnost, zmanjšanje stroškov, izmenjava izkušenj in znanj, ustvarjanje novih poslovnih priložnosti, povečanje dobička in privlačnost podjetja za zaposlovanje novih kadrov (Pibernik, 2010).

Večji kot je človeški kapital, boljši kot so informacijsko-komunikacijska tehnologija, organizacijska kultura in vodenje, tem boljši so elementi, povezani z managementom znanja. Višja stopnja managementa znanja v organizaciji vodi k uspešnejšemu poslovanju.

Na ravni posameznika management znanja prinese določene koristi, kot so učinkovitejše delovno mesto, hitrejše in boljše odločanje, povečanje sodelovanja, povečano zadovoljstvo na delovnem mestu, več novega znanja na podlagi usposabljanj in zato boljša ustvarjalnost in inovativnost posameznika, nove izkušnje, izboljšanje veščin in kompetenc posameznika (Cline, Hinsch, Mertha, & Thompson, 2005).

Če torej primerjamo oba sklopa koristi managementa znanja, koristi za posameznika in celotno podjetje, ugotovimo, da je obema skupno znanje. Vse se prične pri posamezniku. Posamezniku daje širšo razgledanost. Svoje implicitno ali eksplicitno znanje z motivacijo nadgrajuje, ga izmenjuje in deli med oddelki. S prehajanjem znanja in njegove nenehne akumulacije v tem postopku deljenja oz. izmenjave znanja od posameznika na oddelke pa pridobiva na vrednosti in posledično na vrednosti pridobiva celotno podjetje, kar mu zagotavlja konkurenčno prednost in dolgoročno uspešnost.

2 USTVARJALNOST

Podjetja danes delujejo v zelo konkurenčnem globalnem okolju, zaradi česar je ustvarjalnost ključnega pomena. Ustvarjalnost je tisto, kar spodbuja velike ideje, izziva način razmišljanja zaposlenih in odpira vrata novim poslovnim priložnostim. Ustvarjalnost predstavlja mehanizem za inovativnost, lahko imate odlične ideje, pa ne morete biti inovativni. Podjetja s starimi metodami v današnjem času niso sposobna napredovati, zato je ustvarjalnost ključna, da podjetje »gradi« nekaj novega. Hitro spreminjajoče se gospodarsko okolje daje prednost podjetjem, ki so lahko prožna, hitro razmišljajo in se prilagajajo spremembam (Landry, 2017).

Nič od tega ni mogoče, če se podjetje drži zastarelih procesov in v svoje procese ne vključuje ustvarjalnosti. Vsakemu podjetju je v interesu, da raste, se širi in hkrati presega konkurenco. Ni dovolj, da podjetje kopira druga podjetja in pričakuje, da bo boljše delovalo v panogi. Če želi podjetje dosegati višje cilje, je nujna ustvarjalnost, ki podjetju prinese nekaj novega, drugačnega in koristnega. Podjetje mora najti rešitve, novosti in premakniti meje, včasih tudi stopiti iz okvirjev in dati prednost ustvarjalnosti, če želi biti boljše in bolj ustvarjalno od konkurentov (Landry, 2017).

2.1 Opredelitev ustvarjalnosti

Ustvarjalnost izvira iz latinske besede (**creare**), kar pomeni **narediti** in grške besede (**krenein**), kar pomeni **izpolniti, dovršiti**. Ustvarjalnost torej lahko obravnavamo z dveh vidikov: narediti nekaj novega in rešiti težavo drugače (Pompe, 2011, str. 22). Mayer (1994, str. 69) opredeli ustvarjalnost kot »lastnost človeške vrste, s katero lahko presega že ustvarjeno, izviren odgovor človeka na nove razmere in probleme, proces nastajanja in uresničevanja novih zamisli v modelih, načrtih, teorijah, odločitvah, storitvah, izdelkih in medsebojnih odnosih in sporazumevanju«.

Gardner (1995, str. 33) ustvarjalnost opiše kot »sposobnost reševanja problemov, izboljšanje izdelkov in oblikovanje novih vprašanj«. Ustvarjalnost je pogoj nastanka novega, novih idej, tako vrhunskih kot povsem preprostih, in je predpogoj inovativnosti (Matos, 1994). Z ustvarjalnostjo presegamo obstoječe in ustvarjamo novo. Je odgovor na razmere in obstoječe težave. Z ustvarjalnostjo nastajajo in se uresničujejo nove zamisli (Mayer, 1994). Lucas (2001, str. 35) pravi, da je ustvarjalnost »stanje mišljenja, v katerem vse posameznikove inteligence delujejo skupaj«. Robinson (2001, str. 41) trdi, da je ustvarjalnost »proces domišljije, ki prinaša izvirne in dragocene rezultate«.

Amabile (2011) v svojih delih pojasnjuje, da ustvarjalnost, ki temelji na posamezniku, ni fiksna, se spreminja. Ustvarjalnost je odvisna od težave, s katero se posameznik sooča. Ustvarjalnost definira kot celovit model socialnih in psiholoških komponent, ki so posamezniku potrebne za ustvarjanje.

Opredelitve ustvarjalnosti so raznolike, saj ustvarjalnost lahko vidimo na različne načine, na primer kot: lastnost ljudi (kdo smo), lastnost procesov (kaj počnemo) ali lastnost izdelkov (kaj proizvajamo) (Williams & Fisher, 2004). Sternberg (2006) ustvarjalnost opredeli kot sposobnost ustvarjanja dela, ki je novo (izvirno, nepričakovano) in primerno (uporabno in prilagodljivo glede na naloge). Zoltay in Derecskey (2014, str. 5) menita, da je ustvarjalnost »sposobnost, povezana z mišljenjem, po navadi se pojavi v obliki nove, neodvisne ideje, ki služi za reševanje problemov«. Ustvarjalni človek ima lastnosti, kot so (Pompe, 2011): hitrost, iznajdljivost, kombinatorika, sinektika, ustvarjanje trendov, zaznavanje novih uporab, divergentno razmišljanje, lateralno razmišljanje, sinestezija, jasna vizija ter sposobnost opravljanja več stvari hkrati.

Opredelitve ustvarjalnosti so različne in so vse predpogoj za inovativnost. Z ustvarjalnostjo ustvarjamo nekaj novega na različnih področjih, idejnih, procesnih in proizvodnih, presegamo obstoječe in ustvarjamo novo. V izbranem podjetju se bom osredotočila predvsem na opredelitev novih idej in procesov, ki pripeljejo tudi do novih izdelkov.

2.2 Tehnike spodbujanja ustvarjalnosti

Za uspešno organizacijo je treba ustvariti tim, ki bi sodeloval pri iskanju in odkrivanju novih idej in rešitev različnih problemov. Za spodbujanje ustvarjalnosti je znanih več vrst tehnik motivacije z namenom odpravljanja zadržkov posameznikov in skupin v izražanju in izpostavljanju idej, da se odpravi podzavestne ovire izpostavljanja. Podrobneje so v nalogi predstavljene štiri tehnike spodbujanja ustvarjalnosti. Obstajajo tudi druge (metoda 66, metoda multidimenzionalnih vprašanj, metoda 635 in druge), vsem pa je skupno, da omogočajo prosto pot različnim idejam. Ni potrebno, da bi vse tehnike obvladali, še manj, da bi vse uporabili. Izbrati moramo tehniko, primerno okoliščinam, vrsti problema in njegovi težavnosti ter razpoložljivosti časa.

V nadaljevanju opišem štiri tehnike spodbujanja ustvarjalnosti, in sicer: metodo šestih klobukov razmišljanja, viharjenje možganov, zapisovanje idej in Gordonovo tehniko. Te tehnike sem izbrala, ker so najbolj relevantne z vidika managementa znanja. So najbolj enostavne in učinkovite, zato bom podjetju predlagala, da poskuša vpeljati eno izmed njih.

2.2.1 Metoda šestih klobukov razmišljanja

Metodo šestih klobukov razmišljanja oz. metodo paralelnega razmišljanja je razvil Edward De Bono. Ta metoda vzpodbudi posameznika, da razmišlja zunaj svojih okvirjev in na določene stvari gleda z različnih vidikov. Kadar posameznik ali skupina razmišlja o določenem problemu, je bolje, da razmišljanje ločimo, usmerimo in na koncu sestavimo v celoto. Razmišljanje je človekova najvišja veščina. Ne glede na to, kako dobri smo, vedno stremimo k boljšemu. Po navadi so v razmišljanju zadovoljni le tisti ljudje, ki verjamejo, da vse delajo prav, so samozadovoljni in nimajo višjih ciljev. Če je naše razmišljanje tako ozko omejeno, smo hitro zadovoljni, a višjega ne dosegamo. Glavna težava razmišljanja pa je zmeda, ko želimo narediti preveč naenkrat (De Bono, 2000).

Čustva, informacije, logika, hotenje in kreativnost se vsi naenkrat zgrnejo na nas. To je, kot če bi žonglirali s preveč žogicami hkrati. Ta metoda je torej koncept šestih razmišljajočih klobukov. Če damo na glavo en klobuk od teh šestih, pomeni, da razmišljamo le enovrstno oz. ti klobuki simbolizirajo področje razmišljanja (čustveno, logično, informativno, kreativno), razmišljamo na en določen način. Metoda šestih klobukov razmišljanja nam omogoča, da naše razmišljanje upravljamo, vodimo, kot na primer dirigent vodi orkester. Lahko prikličemo, kar želimo (De Bono, 2000). Metoda šestih klobukov razmišljanja vsebuje različne sloge razmišljanja, ki so predstavljeni s šestimi barvnimi klobuki. Vsaka barva klobuka predstavlja drugačen slog razmišljanja (De Bono, 2000):

1. **Bel klobuk:** pri trem klobuku se posameznik osredotoči na informacije in podatke, ki jih ima na voljo, analizira pretekle trende in iz njih poskuša pridobiti neko novo znanje. Ta slog razmišljanja je popolnoma nevtralen in se osredotoča samo na dejstva.

2. **Rdeč klobuk:** posameznik na določen problem gleda z intuicijo in čustvi. Ta slog razmišljanja je izrazito subjektiven.
3. **Črn klobuk:** pri tem razmišljanju posameznik razmišlja o potencialnih negativnih izidih, o tveganjih in morebitnih nevarnostih.
4. **Rumen klobuk:** gre za pozitiven način razmišljanja. Posameznik razmišlja o prednostih in koristih, ki jih lahko pridobi z določeno odločitvijo.
5. **Zelen klobuk:** predstavlja ustvarjalnost. Posameznik razvija kreativne rešitve problema, nove ideje in alternative. Gre za prost način razmišljanja, pri katerem je malo kritik.
6. **Moder klobuk:** Celoten proces razmišljanja načrtujemo, ga vmes nadziramo in na koncu povzamemo v zaključek. Ta klobuk po navadi nosi oseba, ki je vodja sestanka.

2.2.2 Viharjenje možganov

Viharjenje možganov je tehnika spodbujanja ustvarjalnosti, ki jo je ustvaril Alex Osborn leta 1941. Najpogosteje se uporablja kot skupinska tehnika, v kateri člani skupine spontano povedo možne rešitve, ki jim pridejo na misel. Pri tej tehniki so dobrodošle vse rešitve ne glede na to, kako jih vidijo drugi udeleženci. Vsak predlog oz. rešitev se zapiše na vidno mesto (tabla, list papirja), vodja pa mora spodbujati dobre in izvirne ideje. Število idej je pomembnejše od njihove kakovosti. Običajen postopek pri tehniki viharjenja možganov je sestavljen iz petih korakov (Pompe, 2011): določitev skupine (6–12 ljudi) in vodje, definiranje problema, predlaganje rešitev, pri čemer nihče ne sodi o predlogih, vse ideje so dobrodošle, glavni cilj je količina idej, ideje se nadgrajujejo, premor (25–30 minut) in druga seansa (vrednotenje idej).

Pri tehniki viharjenja možganov se ustvarjalnost meri s številom izvirnih in kakovostnih idej. Količina je bolj pomembna kot kakovost. Namesto osredotočanja na eno idejo je bolj pomembno, da se izrazi čim večje število idej ne glede na kakovost. Če se ljudje ne bojijo kritik, je večja verjetnost, da bodo delili veliko zanimivih idej, zato kritika v tej tehniki ni dobrodošla (Bonnardel & Didier, 2020).

2.2.3 Zapisovanje idej

Zapisovanje idej oz. metoda 6-3-5 je skupinska tehnika ustvarjalnosti, ki se uporablja pri trženju, oglaševanju, oblikovanju, pisanju in razvoju izdelkov, ki jo je leta 1968 razvil profesor Bernd Rohrbach. Na podlagi tega koncepta je cilj ustvariti 108 novih idej v pol ure. Prav tako kot pri tehniki viharjenja možganov ni pomembna kakovost idej, temveč količina. Tehnika zajema šest udeležencev, ki delujejo v skupini, skupino pa nadzira moderator. Vsak udeleženec si zamisli tri ideje vsakih pet minut (Wilson, 2013).

Vsak udeleženec ideje zapiše na list in jih posreduje naslednjemu udeležencu. Udeleženec ideje prebere in jih uporabi kot navdih za več idej. Ta tehnika udeležence spodbudi, da za

navdih črpajo ideje drugih in tako spodbujajo ustvarjalni proces. Po šestih krogih v 30 minutah skupina ustvari skupaj 108 idej. Število idej, ustvarjenih s to tehniko, pogosto presega pričakovanja od tehnike viharjenja možganov, ker se zmanjša »tesnoba« udeležencev pri ustvarjanju novih idej (Wilson, 2013).

Pri tej metodi ideje sicer nastajajo v skupini, a individualno in brez možnosti ali pomoči, ki jo nudi skupinska debata. Hkrati pa ustvarjalnost idej posameznika ni omejena zaradi morebitnih medsebojnih konfliktov, različnih družbenih, kulturnih ozadij in osebnih stališč ali intelektualnih sposobnosti. Udeleženci pa lahko iščejo, razvijajo ali nadgradijo ideje, ko prebirajo ideje ostalih udeležencev na listu, ali se odločijo, da jih bodo popolnoma izločili iz svojega razmišljanja. Na koncu udeleženci pregledajo vse ideje in izločijo tiste, ki se podvajajo, ali tiste, ki so si preveč podobne, nato sledi skupinska evalvacija, kjer skupina izbere eno ali več (največ tri) idej, za katere menijo, da jim bodo pomagale rešiti problem oz. ki jih bodo razvijali naprej do stopnje rešitve in izvedbe (Wilson, 2013).

2.2.4 Gordonova tehnika

Človeška bitja imamo edinstveno prednost, in sicer da imamo miselne procese, zakopane v naši podzavesti. Ti procesi, potisnjeni v podzavest, so lahko skladišče ustvarjalnih idej za nadaljnje reševanje problemov. Bistvo **Gordonove tehnike**, ki jo je leta 1961 razvil William Gordon, je tako imenovana sintetika in je del teorije viharjenja možganov. To je teorija ustvarjalnega razmišljanja. Sintetika vzpodbuja miselne procese, ki se jih posameznik sicer ne zaveda. Izraz sintetika pomeni združevanje, v tem primeru združevanje oz. ustvarjanje novih idej iz že obstoječih (Markov, 2018).

Podobno kot pri možganski nevihti gre tudi pri Gordonovi tehniki za iskanje predlogov, vendar s to razliko, da izloča čustvene odzive. Člani skupine, razen vodje, namreč niso seznanjeni, za kakšen namen gre. Predloge morajo dajati samo glede na problem, ki jim ga je zastavil vodja, pravi namen pa jim vodja razkrije šele na koncu. Zaradi nepoznavanja pravega namena je pri Gordonovi tehniki zavrtost med udeleženci manjša, zato so ideje originalnejše, kar je njena največja prednost. Pri izvedbi je zelo pomembna usposobljenost vodje, ki mora biti ustvarjalna oseba, saj mora biti sposobna uravnotežiti širino problema in z njo povezano originalnost idej s konkretnimi rezultati (Krajnc, 2012).

Spodbuja temeljno analizo problema in oddaljitev od prvotnega problema z ustvarjanjem analogij in prispodob, ki vodijo v novo rešitev. Te analogije so lahko osebne ali simbolične, njihova analiza pa vodi do rešitve problema. Gordonova tehnika je nov pogled na reševanje problemov, ki posamezniku omogoča, da se ne ustraši in izgubi volje že pred začetkom ustvarjanja, temveč da pridobi nova spoznanja o sicer neprijetnih temah. Tehnika uporablja veliko različnih sprožilcev in dražljajev, ki ljudi odvrnejo od zakoreninjenih, ustaljenih miselnosti, in ustvarja bolj kreativen način mišljenja. Skoraj 60 let po zasnovani Gordonovi tehniki se ta še vedno uporablja za ustvarjanje odličnih idej, ki vodijo do uspešnih inovacij (Markov, 2018).

2.3 Dejavniki, ki vplivajo na ustvarjalnost

Da Costa, Pérez, Sánchez, Garaigordobil & Gondim (2015) poudarijo, da na ustvarjalnost z njihovega vidika vplivajo predvsem **osebni dejavniki**, kot so izobrazba, odprtost do izzivov, čustvena stabilnost, ekstrovertiranost, sprejemljivost, vestnost, samoučinkovitost in notranja motivacija. Amabile (2011) v svojem delu poleg zgoraj naštetih izpostavi tudi dejavnike na osebni ravni, in sicer spretnost posameznika in veščine, motiviranost in družbeno okolje. Spretnost in veščine posameznika so odvisne predvsem od inteligence in talenta posameznika na določenem področju, kar posamezniku omogoča oporo v celotnem ustvarjalnem procesu.

Motivacijo loči na notranjo in zunanjo motivacijo. Zunanja motivacija izvira zunaj osebe. To pomeni, če bo nadrejeni osebo motiviral v smislu nagrade, bo bolj izrazila svojo ustvarjalnost pri določeni nalogi. Najbolj pomembna je notranja motivacija, ki vključuje strast, zanimanje posameznika in notranjo željo, da nekaj naredi (Amabile, 1998).

Motiviranost posameznika zajema motivacijo nalog in motivacijo spretnosti, ki so pomembne za ustvarjalnost. Posameznik je lahko ustvarjalen, vendar če ne bo ustrezno motiviran v trenutku, ko mora izpolniti določeno nalogo, njegova ustvarjalnost ne bo izražena v celoti. Ustvarjalnost je odvisna tudi od motiviranosti posameznika na določen dan. Možno je, da bo posameznik danes bolj motiviran za ustvarjalnost kot jutri. Družbeno okolje mora posamezniku omogočati ustvarjalnost, kar pomeni, da mora posameznik imeti na voljo dovolj časa, da izrazi ustvarjalnost, ne sme biti pod določenim pritiskom, imeti mora občutek pozitivnega izziva pri delu in biti usmerjen k idejam (Amabile, 2011).

Na ustvarjalnost prav tako vplivajo dejavniki dela, in sicer fleksibilnost oz. razporeditev nalog, samostojnost pri delu, podpora nadrejenih (Ford & Gioia, 2002) ter organizacijski dejavniki, kot so organizacijska klima in kultura, nagrajevanje, izobraževanje zaposlenih in drugi (Shalley & Gilson, 2004).

Organizacijska klima in kultura morata biti naravnani tako, da spodbujata ustvarjalno vzdušje v podjetju. Klima mora spodbujati k iznajdljivosti, hitrim rešitvam problemov, hitremu sprejemanju odločitev, nenehnemu sodelovanju in izmenjavi informacij. Če želimo spodbujati ustvarjalnost v podjetju, sta bolj primerni horizontalna organizacijska struktura in nizka hierarhija. Podjetje mora imeti postavljeno jasno vizijo ter poznati osnovne cilje in strategijo (Mayer, 1994). Pri oblikovanju timskega dela moramo biti pozorni pri oblikovanju skupin. V skupinah morajo biti ljudje različnih tipov razmišljanja. Izobrazba vpliva na ustvarjalnost, saj vsak posameznik s šolanjem, praktičnim delom in opazovanjem razvija svojo ustvarjalnost (Pompe, 2011).

Egan (2005) pa se v svojem delu osredotoči predvsem na neosebne dejavnike, kot so: vodenje in nadzor, skupinsko delo, povratne informacije in postavitev ciljev ter zunanja motivacija. Pompe (2011) izpostavi dejavnike, ki pozitivno vplivajo na ustvarjalnost, pri čemer se osredotoči predvsem na osebne lastnosti, kot so: poslušanje, intuicija, navdih,

pozornost in opazovanje, radovednost in vizualizacija. Z vizualizacijo spodbujamo ustvarjalnost na tak način, da si v mislih predstavljamo nove ideje, spremembe in izboljšave. S poslušanjem sebe in drugih lahko odkrijemo oz. prepoznamo talente ustvarjalnosti, saj včasih tudi nezanimiva izjava ali misel lahko vodi do prave ustvarjalnosti. Intuicija je nekaj (izkušnje, informacije, znanje, vzroki), kar črpamo iz sebe.

Z uravnavanjem in uporabo teh dejavnikov krepimo intuicijo in pospešujemo ustvarjalnost. Navdih pogosto najdemo v konkurenci, na sejnih in na spletu. Navdih izvira iz posameznika in vpliva na ustvarjalnost, saj z navdihom pridobimo željo po ustvarjanju nečesa boljšega. Če želimo spodbujati ustvarjalnost v podjetju, moramo biti pozorni in nenehno opazovati zaposlene, sodelavce, trende in trg, saj lahko s pozornostjo in opazovanjem odpravimo napake v podjetju, s tem pa postanemo dovzetni tudi za nove ideje in ustvarjalnost. V podjetju lahko posameznik ali skupina širi radovednost, jo spodbuja in poudarja njene prednosti za podjetje ter na podlagi tega kreira ustvarjalnost (Pompe, 2011).

Izmed vseh naštetih delitev dejavnikov, ki jih avtorji opisujejo, so glavni dejavniki, ki so pomembni za proučevanje ustvarjalnosti, osebni in organizacijski dejavniki, kot so motiviranost, spretnost in veščine posameznika in vodenje, klima ter kultura podjetja. V veliki meri pa tudi dejavniki dela, kot so fleksibilnost delovnih nalog, samostojnost pri delu in podpora nadrejenih.

2.4 Koristi ustvarjalnosti

Sipahi (2017) med koristi, ki jih ustvarjalnost prinaša, šteje: izboljšanje kakovosti komunikacije med zaposlenimi, večja uspešnost zaposlenih, razširitev baze kupcev, večja prepoznavnost med tekmeci oz. konkurenti. Pompe (2011) trdi, da ustvarjalnost predstavlja veliko konkurenčno prednost, ki omogoča, da je podjetje korak pred drugimi podjetji. V podjetju morajo biti ustvarjalni vsi udeleženci, s čimer bo podjetje hitreje reševalo nastale probleme. Različne skupine ljudi oz. različna razmišljanja privedejo do ustvarjalnih idej v podjetju. Ustvarjalnost pripomore k odkrivanju novih priložnosti, nadgrajevanju izdelkov oz. storitev, podajanju problemov na drugačen način in odkrivanju problemov, preden se ti pojavijo.

Ustvarjalnost je v današnjem času velikega pomena. To je način razmišljanja, ki v poslovanju navdihuje, daje izziv in zaposlenim pomaga najti inovativne rešitve. Iz prakse lahko trdimo, da podjetja, ki sledijo ustvarjalnosti, navdihujejo z novimi idejami in spet na drugi strani, podjetja, ki tega ne naredijo, delujejo po neki stalno »uhojeni« praksi in tako v konkurenčnosti in zanimivosti vedno bolj zaostajajo. Ustvarjalnost je ključna, da obstanemo na trgu, smo zanimivi in navdihujemo z novimi idejami ter gradimo svojo prihodnost. Glavne prednosti ustvarjalnosti na delovnem mestu so boljše timsko delo, večja zavzetost zaposlenih, zadrževanje zaposlenih strokovnjakov in biti podjetje, ki je

zanimivo za nova zaposlovanja, večje zadovoljstvo in dobra volja zaposlenih na delovnem mestu, reševanje problemov in večja produktivnost (Kaufman, 2016).

Če povzamem zgoraj naštetе koristi ustvarjalnosti po različnih avtorjih, lahko trdim, da ustvarjalnost izhaja iz predhodnega znanja in učenja ter temelji na izkušnjah. Obsežna in dobra povezanost posameznika v oddelke in celotno podjetje pa s tako povezanim znanjem omogoča lažje pristopanje k obstoječim problemom in spodbuja njihovo ustvarjalnost. Tako s pomočjo različnih strategij pridemo do ustvarjalnih rešitev. Ustvarjalnost privede do originalnih dosežkov in novih idej. Te nove ideje in rešitve nam olajšajo življenje in omogočijo napredek podjetja. Ustvarjalnost poveča tržno prednost pred konkurenco tako, da prerašča ustvarjeno in izboljša obstoječe, poišče učinkovite rešitve obstoječih problemov ali trenutne situacije z vključevanjem domiselnosti in iznajdljivosti.

3 INOVATIVNOST

Inovativnost je načrtovana in je sestavni del kulture podjetja. Profesionalni izzivi, stalno prepoznavanje uporabniških potreb, vedenje, spremljanje trendov, želja po boljšem tržnem položaju, potreba po premagovanju konkurentov, vse to vzbudi inovativnost. Razlogi, zakaj je treba vključevati inovativnost v podjetje, so naslednji: vedno več sprememb, vedno večja konkurenca, narava in obseg posla postajata vedno bolj globalna, tehnologija se razvija vedno hitreje in družba se spreminja iz industrijske v informacijsko. Prav tako je inovativnost ključna, saj v ospredje prihajajo nove vrednote in pričakovanja, spreminjajo se strukture delovne sile in poslovno okolje se vse hitreje spreminja in postaja vedno bolj kompleksno (Pompe, 2011). Inovacije pomenijo kakršnokoli vpeljavo nove ideje, postopka ali izdelka v prakso, kar pomeni hkrati dvig ravni kakovosti, nižje stroške, dvig ugleda podjetja in tudi druge, dodatne izboljšave (Tavassoli & Karlsson, 2015).

3.1 Opredelitev inovativnosti

Inovativnost podjetij pomeni vključevanje ustvarjalnosti na osnovi znanja vseh ravni zaposlenih, njihovo vključevanje pri skupnih ciljih, ustvarjalnost je torej prva stopnja procesa inoviranja (Možina & Kovač, 2006). Taylor (2017) opredeli razširjeno definicijo inovativnosti in trdi, da je inovativnost ustvarjanje in izvajanje novih procesov, izdelkov, storitev in metod, ki imajo za posledico močno izboljšane rezultate učinkovitosti, uspešnosti in kakovosti.

Akram, Siddiqui, Nawaz, Ghauri & Cheema (2011) inovativnost opredelijo kot »dejavnost in ustvarjanje novih znanj in izdelkov oz. storitev za zadovoljitev potreb kupcev«. Bessant, Lamming, Noke & Phillips (2005) trdijo, da je inovativnost temeljni postopek, ki je potreben za obnovo v podjetju. Nasierowski in Arcelus (2012) pa inovativnost opredelita kot postopek, ki izum razvije vse do tržnega izdelka ali storitve, ki spremeni gospodarstvo.

S tega vidika so inovacije tiste rešitve, ki so vpeljane v tehnološko nove izdelke, storitve in procese ter so predmet pomembnih tehnoloških izboljšav.

Pucelj in Likar (2006) ugotavljata, da so inovacije izboljšave, pogojene z dobrim vodenjem, ki vzpodbuja njihovo izražanje in udejanjanje. Drucker (1992) poudarja, da je bistvo inovacije delati nekaj na drugačen način, ne na način, ki že obstaja, in opozarja, da inovacija poleg dobre ideje zahteva tudi mnogo dela in standardnih procedur, ki omogočijo pretvorbo ideje v inovacijo, prav tako, kot sta vztrajnost in disciplinirano delovanje pogoja uspešnega podjetništva. Mulej in Ženko (2004) pojasnita, da je inovacija vsaka dokazano koristna novost.

Inovativnost je postopek, s katerim se posameznik ali podjetje zaveže v poslovanje vključiti povsem nove izdelke, nove procese in ideje, pa tudi na novo pristopati k že obstoječim izdelkom, postopkom in idejam. Inovacije so lahko vezane na posamezne izdelke, notranje procese, delovne tokove in poslovne modele (Mulej & Ženko, 2004). Kogabayev in Maziliauskas (2017) opredelita inovacijo kot proces, ki povezuje znanost, tehnologijo, ekonomijo in management z namenom doseči novost. Proces se razteza od ideje do njenega trženja v obliki proizvodnje, izmenjave in potrošnje. Purcell (2019) pa v svojem delu poudari, da je bistvo inovativnosti, da počnete nekaj povsem drugačnega kot ostali, ki delujejo v vašem poslovnem prostoru.

Inovativnost je sposobnost inoviranja, inovacije pa so rezultat pripravljenosti za uporabo te sposobnosti. Inovacija je izum posameznika. Inovativnost (inovacijska sposobnost) pa je intenzivnost, moč izuma z vidika uporabe in izvajanja, ekonomskih, finančnih vidikov ali drugih vidikov, ki so v interesu posameznika (Gurkov, 2011).

3.2 Vrste inovacij

Avtorji navajajo različne vrste inovacij glede na različne kriterije, glede na to, kje nastanejo, glede na njihove lastnosti in učinke. Pompe (2011) izpostavi šest vrst inovacij glede na to, kje nastanejo: produktno, storitveno, procesno, managersko, brezmejno in vrednostno. **Produktna inovacija** (nov ali bistveno izboljššan proizvod) je bolj tvegana od procesne, prinaša večjo dodano vrednost, vendar zaradi nenehno napredujoče tehnologije ne more biti dolgoročno uspešna, saj konkurenti z novo tehnologijo lahko izdelke izboljšajo in jih ponudijo na trgu po nižji tržni ceni. **Storitvena inovacija** (presežek kupčevih pričakovanj) je prav tako bolj tvegana od procesne in tudi zanjo velja, da ni dolgoročno uspešna, saj pogosto prihaja do kopiranja uspešnih modelov storitev.

Procesna inovacija (proizvodni proces, ki je nov ali bistveno izboljššan) je najpogostejša, najmanj tvegana in v primerjavi z drugimi vrstami prinaša tudi najmanj dodane vrednosti, saj običajno temelji na informacijski tehnologiji, ta pa se hitro razprši med konkurenco. **Managerska inovacija** (nov ali izboljššan način vodenja podjetja) je še vedno najbolj zapostavljena, kljub temu da ravno ta vrsta ob uspešnem modelu prinaša največji delež

donosa. Prinese največje spremembe tako v industriji kot tudi v gospodarstvu nasploh, spremeni način managementa podjetja, kot tudi kupce in je zato tudi najbolj tvegana. **Brezmejna inovacija** (delovanje zunaj okvirjev) povezuje posameznike ali skupine zunaj okvirjev, pomeni sodelovanje na splošno. **Vrednostna inovacija** (edinstvena vrednost, ki zmanjšuje stroške) je usklajena z uporabnostjo, ceno in stroški, hkrati pa presega pričakovanje potrošnikov (Pompe, 2011).

Tidd (v Pompe, 2011) deli inovacije glede na njihove lastnosti na štiri tipe, in sicer na produktno, procesno, ki ju opredeli enako kot ostali avtorji, dodaja pa pozicijsko in paradigmatično inovacijo. **Pozicijska inovacija** predstavlja prehod proizvoda ali blagovne znamke v drugo kategorijo proizvodov. **Paradigmatična inovacija** pomeni, da velika miselna sprememba povzroči inovativno spremembo, na primer nizkocenovni letalski prevozniki so izničili prepričanje, da je letalski prevoz drag.

Glede na učinke, ki jih inovacije povzročijo, Tidd (v Pompe, 2011) inovacije deli na:

1. **inkrementalne inovacije** (povzročijo izboljšanje),
2. **radikalne inovacije** (privedejo do popolne spremembe),
3. **vzdržljive inovacije** (imajo dolg rok trajanja),
4. **rušilne inovacije** (izničijo obstoječi proizvod in ga nadomestijo).

Tavassoli in Karlsson (2015) v svojem delu opredelita štiri ključne vrste inovacij: poleg procesne in produktne opredelita še tržno inovativnost. **Tržna inovativnost** je danes najbolj poudarjena, ki ob vpeljavi novih poslovnih modelov prinaša tudi velik del dodane vrednosti. Žal pa se tudi pri tej vrsti inovativnosti pogosto dogaja, da pride ob novih tehnoloških dosežkih do kopiranja izboljšanih modelov poslovanja.

3.3 Dejavniki, ki vplivajo na inovacije

Zennouche, Zhang in Wang (2014) ločijo dejavnike, ki vplivajo na inovacije, in sicer na dejavnike na individualni ravni in dejavnike na skupinski ravni. Dejavniki, ki vplivajo na inovacije na individualni ravni, so osebnost, motivacija (notranja in zunanja), zavedanje in znanje. Dejavniki na skupinski ravni pa so organizacijska klima, vodenje, značilnost nalog (stimulacija, pritisk, izzivi), organizacijska struktura, kultura, strategija in viri (denar, čas, informacije, strokovno znanje).

Na individualni ravni je od posameznika predvsem odvisno, ali je to osebnost z dobrimi idejami in z veliko mero ustvarjalnosti. Ker na posameznikovo inovativnost vpliva tudi okolje, v katerem ta biva, govorimo tudi o zunanjih vplivih. Pomembni dejavniki na individualni ravni so tudi motivacija posameznika z različnimi metodami nagrajevanja, njegovo zavedanje in stopnja znanja. Zaradi tega je ključno spodbujanje inovativnosti zaposlenih v podjetju. Organizacije morajo razviti takšne poti, prek katerih zaposleni

izmenjujejo svoje znanje drug z drugim in podajajo ideje za dodatne izboljšave (Akram, Siddiqui, Nawaz, Ghauri & Cheema, 2011).

Na skupinski ravni na inovacije vpliva organizacijska klima, ki zajema notranjo komunikacijo in čustveno varnost. Organizacijska kultura različno vpliva na inovacije glede na to, ali je organizacija naravnana k inoviranju ali je bolj nagnjena k utečenemu delovanju sledenja. Kultura mora podpirati inovativnost, vključevati mora odprtost med zaposlenimi in nadrejenimi, zaupanje in eksperimentiranje zaposlenih (Zennouche, Zhang & Wang, 2014).

Na skupinski ravni na inovacije vpliva tudi vodenje, ki skuša ustvariti spremembe z vplivanjem na ljudi za doseganje zastavljenih ciljev. Vodenje pomeni vplivanje na in motiviranje drugih, ki brez vodenja ne bi dosegli ciljev. Pomeni pokazati pot, ki naj ji posamezniki sledijo. Vodja mora biti naravnan k reševanju problemov in pravilni postavitvi ciljev. Na inovacije vpliva tudi značilnost nalog, ali so te stimulirane, pod pritiskom ali predstavljajo določen izziv, kar vse pogojuje razvoj inovativnosti (Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch & Volberda, 2012).

Pri inovacijah izdelkov in procesov so najuspešnejša podjetja, katerih organizacijske strukture spodbujajo razvoj znanja s formalnimi raziskovalnimi in razvojnimi procesi ter razvoj znanja, ki temelji na izkušnjah, praksi in interakciji med zaposlenimi, strankami in dobavitelji. Potrebne so bolj prilagodljive in gibčne strukture, strukture, ki omogočajo interakcijo in komunikacijo med zaposlenimi (De Mello, Marx & Salerno, 2012).

Kultura mora podpirati inovativnost, vključevati mora odprtost med zaposlenimi in nadrejenimi, zaupanje in eksperimentiranje zaposlenih (Zennouche, Zhang & Wang, 2014). V dobi globalizacije so inovacije temelj visoke zmogljivosti podjetij, omogočajo in izboljšajo konkurenčnost in dolgoročen uspeh. Na inovacije vplivajo ustvarjalnost, sposobnost ustvarjanja novih, potencialno koristnih idej, izdelkov, praks, storitev in postopkov. Ustvarjalnost posameznikov je tako osnovana kot nujen prvi korak ali predpogoj, potreben za inovacije (Vieites & Calvo, 2010).

Ustvarjalnost posameznikov in nadalje skupin v podjetjih je ključnega pomena za uspešno inovativnost. Ustvarjalnost sama po sebi sicer kljub pozitivnemu vplivu ne zadostuje za razvoj inovacije, pač pa zahteva tudi neko notranje gonilo v podjetju, ki vztraja pri izzivih pri ustvarjalnem delu, ki na koncu privedejo do uspešnih inovacij (Vieites & Calvo, 2010).

Pearce in Manz (2005) trdita, da kadar se zaposlene v podjetju vzpodbuja, da se sami opredelijo glede težav, odločanja, reševanja problemov in prepoznavanja priložnosti, vzpodbuja tudi njihovo inovativnost. Nasprotno pa se inovativnost ne vzpodbuja, če so zaposleni osredotočeni le na izvajanje dodeljenega jim dela in ne stopajo iz svojih okvirjev.

Pomemben vpliv na inovacije ima tudi skupinska kultura. Ta vpliva na individualno ustvarjalnost, ki nadalje poveča inovativnost v skupinah. Skupinska kultura, ki ceni

inovacije, aktivno prevzemanje tveganj in odprte razprave, lahko člane skupine motivira in usmerja k ustvarjalnim idejam, kar posledično zvišuje raven inovativnosti. Konstruktivna kultura skupin podpira tveganja v inovativnosti, zato je bolj verjetno, da bodo člani skupine pripravljeni eksperimentirati z novimi idejami in se bodo tako inovacije med člani skupine še naprej razvijale (Pearce & Manz, 2005).

Dober management znanja je bistvenega pomena za inovativnost in pomeni, da imamo pravo znanje ob pravem času, kar zaposlenim omogoča, da optimalno delujejo, in stimulira njihovo inovativnost. Management znanja vpliva na pozitivno delovanje članov skupine in s tem posredno na inovacije, zviša raven ustvarjalnosti s količino informacij, spodbujanjem h kritičnemu, neposrednemu razmišljanju, kar prav tako vodi do inovativnosti. Izmenjava znanja pozitivno vpliva na posameznikovo ustvarjalnost in konstruktivne polemike med skupinami. Management znanja je najboljši napovednik inovativnosti članov skozi ustvarjalnost. Pravilno ravnanje z znanjem in vzpodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih izboljša tudi inovativnost. Prenos in izmenjava znanja vodita k izboljšani kakovosti in količini znanja, informiranju zaposlenih in prepoznavanju vrzeli v notranjem delovanju za skupen razvoj uspešnih inovacij (Pratoom & Savatsomboon, 2012).

Različni avtorji opisujejo različne dejavnike, ki vplivajo na inovacije, najbolj relevantni in pomembni za nadaljnje proučevanje pa so organizacijska kultura, vodenje podjetja in strategija. Na osebni ravni so najbolj relevantni dejavniki motivacija zaposlenih, osebno zavedanje in znanje. Vse našteje dejavnike povežejo dobri odnosi v podjetju, ki temeljijo na samouravnavanju, kar vodi do dobre klime, k izražanju idej zaposlenih in s tem do inovacij.

3.4 Koristi inovativnosti

Inovativnost podjetju prinese določene koristi, kot so **izboljšana produktivnost** in nižji stroški (zmanjšajo se stroški na enoto), izboljša se kakovost izdelkov oz. storitev, razširi se asortiman izdelkov, poveča se dodana vrednost izdelkov in storitev. Prav tako se izboljša zaposlovanje, ohranjanje zaposlenih (Riley, 2018). Z inovativnostjo se zmanjša oz. skrajša proces razvoja izdelkov. Podjetja, ki so inovativna, postanejo tudi vodilna v svoji panogi, zato jim ni treba nameniti toliko sredstev za oglaševanje (Lewis, 2020). Pripomore k izboljšanju konkurenčne prednosti podjetja, izboljšata se ugled podjetja in prepoznavnost blagovne znamke. Prav tako se na podlagi inovativnosti v podjetju oblikujejo nova partnerstva in sodelovanja, poveča se promet in s tem dobičkonosnost (Distanont & Khongmalai, 2018).

Inovativnost ustvarja **vrednost za podjetje** in mu omogoča položaj na trgu. Največji pomen inovacij je, da pomagajo pri širjenju poslovanja, vplivajo na to, da podjetje ostaja zanimivo in ustrezno v dejanskem času, ter pomaga podjetjem, da so ločljiva in univerzalna. Podjetja, ki niso sposobna proizvajati inovativnih izdelkov oz. storitev, bodo konkurenti postopoma izrinili iz panoge. V današnjem poslovnem okolju podjetja uspevajo

iz različnih razlogov. Nekatera zaradi svojih kakovostnih izdelkov, druga zaradi svojih storitev ali kakšnega drugega dejavnika, kot je na primer zvestoba blagovni znamki ali oglaševalskim modelom, vsem pa je skupno, da vseskozi sprejemajo in v svoje poslovanje vključujejo inovacije, ki morajo biti del celotne strategije podjetja. Bistvo današnjega gospodarskega trenda pa je za podjetje sposobnost prilagajanja (Purcell, 2019).

Zaradi ekstremne rasti tehnološkega napredka so se podjetja prisiljena prilagajati in širiti bolj kot kadarkoli prej, obenem pa rast in potreba po spremembah za podjetja ponujata tudi velike možnosti in priložnosti. Sprejemanje inovacij je torej ključnega pomena tako za rast kot tudi obstoj podjetij na tržišču. Če se želi podjetje širiti, postati uspešnejše in donosnejše, se lahko odloči za počasno strategijo napredovanja v smeri izpopolnjevanja obstoječih izdelkov in poslovnih procesov ali pa se odloči za združevanje z drugimi, kar daje hitrejša rezultate. Podjetja, ki dajejo ključen pomen znanosti, tehnologiji in razvoju ter cenijo učinek inovacij, ostajajo vedno korak pred konkurenco. Svet okoli nas se nenehno spreminja in pogojuje podjetjem, da se morajo prilagajati tem spremembam, če želijo ostati uspešna in donosna. Potrebe po prilagajanju tem spremembam pa pogojuje tudi tehnologija (Purcell, 2019).

Te spremembe so privedle do nove dobe inovacij med poslovnimi modeli in panogami ter omogočile vstop na trg novim podjetjem, povzročile pa hkrati ovire v obstoječih podjetjih. Tako kot novoustanovljena podjetja pogosto prodirajo s svojimi inovacijami, morajo že uveljavljena podjetja v poslovanje vključevati inovacije in prilagoditve dejanskemu gospodarskemu trendu, če se želijo ubraniti pred konkurenco. Inovacije pomagajo podjetjem, da se v svojem poslovanju oz. pri svojih izdelkih ločijo od konkurence, kar je v današnji prenasičeni industriji na trgu še posebnega pomena (Purcell, 2019).

Da bi vzpodbujali svojo poslovno rast in ostali konkurenčni v svojem poslovnem prostoru, morajo vodilni v podjetjih kreativno razmišljati in vključevati inovacije v svoje poslovne modele ter postavljati take pogoje poslovanja, da pomagajo tem inovacijam zaživeti. Temu v pomoč je pridobivanje delovnih izkušenj na inovativnih projektih, ki nadalje ustvarjajo temelj za ustvarjanje gonila inovacij v podjetju. Take izkušnje iz resničnega sveta poslovanja vodijo do uspešnega inovatorja ter imajo pomemben in trajen vpliv na poslovanje podjetja (Purcell, 2019).

Osnovni **cilj inovacij** je ustvariti vrednost za podjetje, zato je ključno spodbujanje inovativnosti zaposlenih v podjetju. Podjetja, ki niso sposobna proizvajati inovativnih izdelkov oz. storitev, bodo konkurenti postopoma izrinili iz panoge. Organizacije morajo torej razviti takšne poti, prek katerih zaposleni izmenjujejo svoje znanje drug z drugim ter podajajo ideje za dodatne izboljšave (Akram, Siddiqui, Nawaz, Ghauri & Cheema, 2011).

Koristi inovativnosti so predvsem, da (Purcell, 2019):

1. podjetjem pomagajo pri njihovi rasti,
2. pomagajo, da podjetja ostajajo relevantna oz. ustrezna,

3. pomagajo pri raznovrstnosti, ločljivosti podjetij.

Svet okoli nas se nenehno spreminja in da bi podjetja ostala relevantna in donosna, se bodo morala tem spremembam prilagajati. Prav tako tudi tehnologija nakazuje potrebo po nenehnih spremembah. Vse te spremembe so privedle do nove dobe inovacij med poslovnimi modeli in panogami. Na trg vstopajo nova podjetja in pokazalo se je, da so ogrožena že uveljavljena podjetja. Tako kot novoustanovljena podjetja pogosto inovirajo, da bi bila v prodoru na trg uspešna, morajo tudi uveljavljena podjetja inovirati, da ostanejo konkurenčna v njihovem spreminjajočem se okolju poslovanja (Purcell, 2019).

Pri inovacijah gre za to, da ostanemo oz. da delamo nekaj drugačnega od vseh ostalih v našem poslovnem prostoru. Inovacije v postopkih delovanja prihranijo čas, denar in druge vire ter podjetjem pomagajo zagotoviti konkurenčno prednost pred drugimi, ki ne inovirajo in ostanejo zakoreninjeni v svojih postopkih in produktih poslovanja. Inovacije pomagajo podjetjem, da se od konkurence ločijo v globalnem smislu, in igrajo ključno vlogo, da podjetja postanejo izstopajoča po svoji identiteti, blagovni znamki in strategiji poslovanja (Purcell, 2019).

Koristi inovativnosti so velike tako za posameznika, oddelke kot celotno organizacijo. Organizacija pridobi na področju produktivnosti, kakovosti izdelkov in znižanja stroškov procesov. Razširja svoj asortima proizvodov in pridobiva na konkurenčni prednosti, prepoznavnosti in ugledu. Povečata se dobičkonosnost in stabilnost na tržišču, poslovanje se širi in izstopa dejstvo, da ostaja univerzalna in zanimiva v danem času. Uspešna organizacija posamezniku nudi večjo stabilnost pri zaposlitvi ter večjo možnost sodelovanja pri vseh procesih, tako s posamezniki in oddelki kot s celotno organizacijo.

4 POVEZAVA MED MANAGEMENTOM ZNANJA, USTVARJALNOSTJO IN INOVATIVNOSTJO

Gurteen (1998) ter Zoltay in Derecskey (2014) v svojem delu pojasnjujejo, da se ustvarjalnost in inovativnost v očeh posameznika pogosto dojemata kot del procesa, s katerim se znanje razvija in spreminja poslovno vrednost, vendar je ustvarjalnost pravzaprav prvi korak do inovativnosti. Ustvarjalnost pomeni sposobnost zaposlenih za neprestano ustvarjanje novih idej. Na podlagi ustvarjalnosti oz. ustvarjanja novih idej sledi inoviranje, ki predstavlja izvajanje teh idej. Burrus (2013) poudari, da ustvarjalnost predstavlja funkcijo znanja ter večje, kot bosta znanje in ustvarjalnost posameznikov v podjetju, več idej bodo producirali. Na podlagi tega bo podjetje postalo bolj inovativno, bolj ustvarjalno, bo v prednosti pred konkurenco in na splošno uspešno.

S pravim managementom znanja bo podjetje bolj inovativno in ustvarjalno. Tudi ustvarjalnost zaposlenih pomeni večjo inovativnost zaposlenih in obratno. Prav tako se povezava kaže v enakih dejavnikih vpliva, kot so naštet zgoraj. Ob napačnem

managementu znanja podjetje ne bo ustvarjalno in inovativno, ne bo konkurenčno in bo zato izgubilo boj na trgu. Dober management znanja pospešuje ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih, kar podjetju omogoča večjo uspešnost in učinkovitost.

Proces managementa znanja je ključni element spodbujanja inovativnosti, saj je inovacija sestavljena iz uspešnih novih idej, ki veljajo za neposreden rezultat učinkovitosti managementa znanja. Zaradi tega morajo vodje, ki želijo doseči konkurenčne prednosti na podlagi inovativnih rezultatov, vzpostaviti idealne kontekstne pogoje za spodbujanje uporabe managementa znanja. Management znanja podjetjem omogoči boljši položaj za razvoj inovacij, saj omogoča, da se stopnje do inovacije hitreje odvijajo in hkrati proces poteka bolj dinamično (García-Piqueres, Serrano-Bedia & Pérez-Pérez, 2019). Prispeva k inovativnosti v podjetju in konkurenčnosti podjetja. Učinkovito zbiranje informacij, ki je eno izmed orodij managementa znanja, izboljšuje inovativnost novih izdelkov (Mardani, Nikoosokhan, Moradi & Doustar, 2018).

Ustvarjalnost lahko dojemamo kot najboljši vir inovativnosti, kot pretvarjanje ustvarjalnih idej v proizvode in storitve. Ustvarjalnost je torej prisotna pri vsaki inovaciji, ki daje uspešne rezultate. Ustvarjalnost in inovativnost sta absolutno povezani, saj brez ustvarjalnosti ni inovativnosti in obratno. Ustvarjalnost je proces kreiranja novih idej ali novih povezav med že obstoječimi idejami, inovativnost pa pomeni udejanjanje teh novih ali izboljšanih idej v praksi. Podjetja morajo biti za svoj uspeh in donosnost v trenutnem danem času tako kreativna oz. ustvarjalna kot tudi inovativna. Ustvarjalnost in inovativnost sta torej neprestano povezani dejavnosti (Burrus, 2013).

Podjetje, ki želi biti učinkovito in uspešno, mora biti hkrati kreativno oz. ustvarjalno in inovativno. Ustvarjati mora boljše proizvode oz. ponujati boljše storitve, iskati primernejše tržne poti, neprestano nadgrajevati in izboljševati svojo tehnologijo ter posodabljati svoje postopke in proizvodnjo. Ustvarjalne ideje so jedro vsakega podjetja. Ideje zaposlenih so bistvenega pomena za ustvarjalnost, v podjetju pa mora biti prisotna tudi takšna organizacijska kultura, ki bo zaposlene in strokovnjake spodbujala pri izražanju teh idej, kultura, ki je naklonjena ustvarjanju inovacij. Kultura, ki zaposlene žene, da te ideje udejanjajo, pa temelji na komunikaciji med zaposlenimi, interdisciplinarnem znanju, tehnologiji in dobrih medsebojnih odnosih, ki so podlaga za ustvarjalne rezultate, rešitve in ideje kot produkt reševanja zastavljenih si skupinskih izzivov (Burrus, 2013).

4.1 Strategija personalizacije in kodifikacije

Koncept strateškega managementa znanja nam pokaže tudi določene nevarnosti oz. pasti, ki jih moramo predvideti pri uspešnem managementu znanja. Glede vpogleda v strateški management znanja ločimo tri stopnje oz. tri vpoglede. Prvi vpogled daje poudarek izključno le na kodifikaciji in personalizaciji ter predstavlja veliko tveganje za strukturiranje oz. širjenje znanja. Tak pristop sicer vodi do visoke produktivnosti, a nizke inovacijske zmogljivosti. Drugi vpogled nam pokaže neenotnost oz. neenakovrednost med

kodifikacijo in personalizacijo, kar ima za posledico razdrobljena in nekoordinirana prizadevanja brez želenih, zastavljenih si rezultatov, povezanih s produktivnostjo in inovacijsko zmogljivostjo (Valentim, Lisboa & Franco, 2016).

Tukaj se pogosto spregleda pomen vzpostavitve ustreznih sistemov, struktur in delovnih praks in je tako onemogočeno učinkovito zajemanje bogatih idej, spoznanj in delovnih izkušenj zaposlenih pred upokojitvijo ali odhodom iz delovne organizacije. To je visoko tveganje za širjenje znanja, ki sicer vodi do inovacijske zmogljivosti, a nizke produktivnosti. Tretji vpogled nam daje vedeti, da bi morali vodstveni delavci nenehno poudarjati potrebo po dopolnjevanju med vidiki kodifikacije in personalizacije strateškega managementa znanja, saj le tak način ohranja trajnost delovne produktivnosti in inovacij (Venkitachalam & Willmott, 2017).

Podjetje mora proučiti svojo temeljno tržno strategijo in izbrati za svoje poslovanje pravo oz. vodilno strategijo. Podjetje naj izbere le eno strategijo kot primarno, bodisi **strategijo kodifikacije** (pretvarjanja znanja v baze) ali **strategijo personalizacije** (pretvarjanje znanja v informacijske infrastrukture, v dialog med posamezniki ali skupinami), drugo pa le kot dopolnilno oz. sekundarno (Venkitachalam & Willmott, 2017).

Managerji bi si morali vseskozi prizadevati za razvoj strateškega ravnovesja med strukturiranjem in širjenjem znanja. Tako bo ohranjena visoka produktivnost zaposlenih in hkrati visoka raven inovativnosti v delovnih organizacijah. Vodstveni kader mora narediti revizijo v bazah znanja, sodelovanju in socialnih mrežah svoje organizacije, da bi tako sledili svojemu napredku. Konkurenčnost organizacij je odvisna od nenehnega ustvarjanja znanja, doseženega s kulturo odprtosti pri izmenjavi idej in spoznanj med strokovnjaki, ki delajo na različnih strokovnih področjih in funkcijah. Prenova in posodabljanje sta osnova oz. sestavni del strateškega managementa znanja ob prisotnosti uravnotežene personalizacije in kodifikacije (Venkitachalam & Willmott, 2017).

Strategija kodifikacije temelji na velikih podatkovnih bazah, kodificiranju in shranjevanju znanja. Cilj te strategije je doseči ekonomije obsega v uporabi znanja. Namreč, ko se projekt zaključi, zaposleni znanje pretvorijo v objekte znanja (to so informacije o panogi, analiza segmentacije trga, navodila za intervjuje in podobno), ki jih shranijo v skladišča znanja. Shranijo se tudi orodja, tehnike, da lahko drugi dostopajo in uporabijo enak material pri svojih nalogah. Novi projekti so tako delno kopirani iz preteklih, nekaj pa je novega znanja. Pri tej strategiji je malo možnosti za ustvarjalnost in inovativnost. Bolj se spodbuja uporabo že preverjenih metod. Stranke to tudi plačajo in cenijo nizko ceno. To je usklajeno s strategijo učinkovitosti, zniževanja stroškov in stroškovnega vodenja (Hislop, Bosua, & Helms, 2018).

Strategija personalizacije pa je manj osredotočena na tehnologijo in bolj na ljudi. Bolj je usmerjena v razvoj ljudi s tehnikami nevihte možganov, neposredne medosebne komunikacije, da pridobijo boljše razumevanje problema. Poudarja prenos znanja osebno,

po telefonu ali prek videokonference. Tehnološka podpora je namenjena temu, da se hitro najde zaposlenega s potrebnim znanjem in veščinami za rešitev problema. Poudarek je na mreženju med zaposlenimi, ko se z dialogom razvija ustvarjalne rešitve za edinstvene probleme. Kupci cenijo personalizirano, edinstveno rešitev in so pripravljeni plačati več. Strategija personalizacije je usklajena s strategijo diferenciacije za inovativne rešitve (Jashapara, 2011).

Če povzamem vse zgornje ugotovitve glede strategij personalizacije in kodifikacije, ugotavljam, da mora temeljna strategija podjetja opredeliti strategijo managementa znanja. Podjetje mora vedeti, zakaj stranke na primer kupijo njihove izdelke oz. uporabljajo njihove storitve. Vedeti mora, kolikšno dobičkonosnost oz. dodano vrednost lahko pričakuje in kako znanje prispeva k temu. Če ima podjetje na primer standardizirane izdelke, zrele izdelke, je bolj smiselno, da uporablja strategijo kodifikacije, strategijo prehajanja znanja in informacij od ljudi v baze podatkov.

Podjetja, ki proizvajajo bolj prilagojene izdelke, inovativne izdelke ali nudijo kupcem prilagojene storitve, pa naj pretežno uporabljajo strategijo personalizacije, strategijo pretoka znanja in informacij med ljudmi. Uspešna podjetja pretežno izberejo le eno strategijo v dopolnjevanju z drugo. Podjetja, ki izberejo obe strategiji hkrati, tvegajo neuspeh obeh. Bolj inovativna podjetja naj kot primarno strategijo izberejo strategijo personalizacije, za ustvarjanje kupcu prilagojenih izdelkov.

4.2 Absorpcijska sposobnost podjetja

Podjetja so občutljiva glede hitre globalizacije in tehnoloških sprememb. Sposobnost podjetij, da vključujejo vidik absorpcijske sposobnosti v svoje poslovanje, jim omogoča optimalen dostop do znanja, ki je pogoj za njihovo sposobnost raziskovanja in izkoriščanja priložnosti v njihovem poslovnem prostoru. Praksa managementa znanja, ki jo podjetja lahko sprejmejo za svojo sposobnost uspešnega poslovanja, je sodelovanje s poslovnimi partnerji, ki dajejo poudarek učnim procesom, izkušnjam, prenosu znanja na zaposlene in prejemanju znanja od zaposlenih (Valentim, Lisboa & Franco, 2016).

Vse te prakse omogočajo izboljšati učinkovitost, strateško prilagajanje in lansiranje novih izdelkov in storitev. Prednost podjetju dajejo veščine prilagajanja in odzivanja na trenutne potrebe trga in sposobnost zadovoljevanja svojih odjemalcev. Vse te dobre lastnosti so posledica dobre organizacijske strukture. Znotraj podjetja mora delovati trdnejša komunikacija, postopki odločanja morajo biti manj zapleteni in temeljiti na močnih osebnih odnosih. Podjetja si morajo prizadevati za neprestano učenje, usmerjenost k razvoju, prenosu in zaščiti znanja, inovacijam in razvoju veščin ter individualnim pristopom (Valentim, Lisboa & Franco, 2016).

Absorpcijska sposobnost pomeni sposobnost, da podjetje prepozna vrednost novega zunanjega znanja, da ga asimilira in uporabi v komercialne namene. Absorpcijska

spodobnost je dinamična in ker je pri njej pomembno predhodno znanje, to pomeni, da bo organizacija, ki že ima določeno stopnjo absorpcijske spodobnosti, to v prihodnje še uspešneje akumulirala in izkoriščala znanje ter ocenila njegovo potencialno vrednost na trgu. Bistvo absorpcijske spodobnosti sta čim hitrejše črpanje in uporaba novega tehnološkega znanja ter veščin (razvijanje tehnološke usposobljenosti zaposlenih). Ta spodobnost se nanaša na zahtevo po uporabi vedno več novejših tehnologij za proizvodnjo novejših proizvodov z večjo dodano vrednostjo in za povečevanje produktivnosti dela (nižanje stroškov proizvodov) (Štrukelj & Dolinšek, 2014).

Management znanja je v podjetjih odvisen od absorpcijske spodobnosti, prepoznavanja, usvajanja in izkoriščanja znanja iz njihovega poslovnega okolja. Podjetja z višjo stopnjo absorpcijske spodobnosti bodo po vsej verjetnosti dosegala višjo raven uspešnih inovacij in konkurenčne prednosti. Podjetja za kumulativno naravo absorpcijskih spodobnosti potrebujejo najprej predhodno bazo znanja za nadaljnjo uporabo novega znanja. **Absorpcijska spodobnost** oz. spodobnost sprejemanja znanja ni odvisna le od posredovanja iz okolja, pač pa tudi od prenosa podatkov med posameznimi oddelki znotraj podjetja. Pomembni so tako individualna kot tudi organizacijska komponenta absorpcijske spodobnosti, prenos znanja med podjetji in znotraj podjetja samega (Valentim, Lisboa & Franco, 2016).

Na absorpcijsko spodobnost podjetja vpliva konkurenčno okolje, posredno z njim pa tudi različne organizacijske strukture, ki jih podjetja izberejo, da bi optimizirala postopek kopičenja znanja. Kljub različnim pristopom k pridobivanju oz. absorpciji znanja pa je skupno vsem, da je osnova za kumulativno pridobivanje znanja predhodno znanje, baza znanja, ki dovoljuje asimilacijo in izkoriščanje novega znanja. Vse prakse v podjetjih s ciljem optimizacije pretoka in pridobivanja zalog znanja povečujejo tudi njihovo absorpcijsko spodobnost. Visoka stopnja absorpcijske spodobnosti pomaga razumeti naravo novega znanja in odločilnih konkurenčnih dejavnikov. Spodobnost absorpcije je ključnega pomena za preživetje in dolgoročen uspeh podjetja, ima ključno vlogo pri organizaciji, inovativnosti in uspešnosti (Valentim, Lisboa & Franco, 2016).

Absorpcijska spodobnost je interaktiven proces znanja in učenja. Določa strategije, ki pomagajo dati ključne odgovore na vprašanja, s katerimi se podjetja soočajo v posameznih gospodarskih panogah. Prakse managementa znanja in nadalje njihove absorpcijske spodobnosti so ključnega pomena za razvoj, obstanek in širitev uspešnih podjetij. Absorpcijske spodobnosti so večdimenzionalne interakcije tako znotraj podjetja kot tudi v povezavi z zunanjimi podjetji, izkoriščanje svojega bazičnega znanja in njegovega nenehnega posodabljanja, kar omogoča vodenje strategij, usmerjenjih k ustvarjanju konkurenčne prednosti. Absorpcijske spodobnosti krepimo na obstoječih bazah podatkov, kot tudi na novih dosežkih tehnologije (Valentim, Lisboa & Franco, 2016).

Absorpcijska spodobnost temelji na kognitivnih strukturah in učenju, povečuje se z večjo ravniyo znanja in zmožnostjo reševanja problemov. Več kot je znanja, bolj kot je baza

znanja raznolika, večja bo verjetnost učenja. Raznoliko znanje omogoča učenje raznolikih zunanjih komplementarnih znanj. Skupno znanje pa omogoča, da se novo znanje poveže. Ta sposobnost uporabe zunanjega znanja poteka skozi tri procese, in sicer (Jashapara, 2011): raziskovalno učenje (ko prepoznamo in razumemo vrednost novega znanja), transformacijsko učenje (ko asimiliramo novo znanje v podjetje) in izkoriščanje znanja (iz novega znanja ustvarimo nove rezultate).

Če povzamem zgornje ugotovitve, je bistvo absorpcijske sposobnosti podjetja čim hitrejša črpanje novega znanja in veščin (usposabljanja zaposlenih, uporaba novih tehnologij in procesov), kar vse je predpogoj za inovacijsko sposobnost podjetja. Podjetja z višjo stopnjo absorpcijske sposobnosti bodo dosegala višjo raven uspešnih inovacij in konkurenčne prednosti. Gre za sposobnost pridobivanja in uporabe novega znanja, ki pride od zunaj. Podjetje potrebuje absorpcijsko sposobnost, da prepozna vrednost novih zunanjih informacij, jih poveže in uporabi. Znanje od zunaj uporabi v podjetju in te nove ideje vključi v procese, s tem pa v podjetju pride do inovacij.

4.3 SECI-model ustvarjalnosti

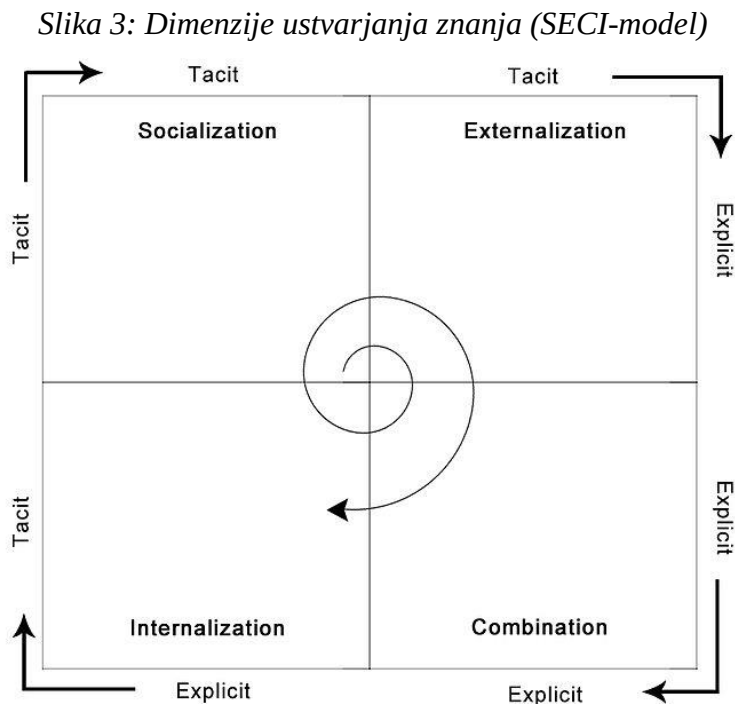
Teorija ustvarjanja implicitnega znanja, ki izhaja iz SECI-modela, je verjetno najboljša teorija pri upravljanju znanja. **SECI-model** dimenzij znanja je model ustvarjanja znanja, ki pojasnjuje, kako se eksplicitno znanje pretvori v implicitno znanje. Model SECI razlikuje med štirimi dimenzijami znanja: socializacijo, eksternalizacijo, kombinacijo in internalizacijo, ki skupaj tvorijo kratico SECI. **Socializacija** je izmenjava tihega znanja (znanja v ozadju) s pomočjo neposredne komunikacije ali skupnih izkušenj (Nonaka & Takeuchi, 1995).

V dimenziji **eksternalizacije** znanja skušamo tiho znanje pretvoriti v eksplicitno znanje z razvojem konceptov in modelov. Tukaj se znanje torej pretvori v razumljivo obliko in ga lahko tudi drugi uporabljajo. Eksternalizirano in teoretično znanje je osnova za ustvarjanje novega znanja. V dimenziji **kombinacije** znanja se eksternalizirano znanje združuje v obširnejše konceptne sisteme. Znanje se analizira in organizira. V dimenziji **internalizacije** postane eksplicitno znanje razumljeno in spet poteka nazaj do posameznika ter postane del posameznikovih osnovnih informacij. Tako količina znanja raste in spirala se lahko ponovno zavrti, se pravi, da se spet prične postopek prehajanja znanja od začetka, z vsakim obratom pa se stopnja znanja povečuje (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Ustvarjanje znanja je stalen proces dinamičnih interakcij med tihim in eksplicitnim znanjem. Podjetja s procesom prehajanja znanja štirih dimenzij gradijo in ustvarjajo svoje dragoceno znanje tekmovalnosti. SECI-model se pogloblja v specifične organizacijske strukture in vključene procese v organizacijski kreativnosti in znanju za izboljšanje in optimalno poslovno prakso. Novo znanje se vedno začne pri posamezniku. Tako na primer intuitivni občutek tržnega gibanja postane katalizator za pomemben nov koncept izdelka.

Posameznik lahko na podlagi dolgoletnih izkušenj pripravi novo inovacijo v procesu (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Slika 3 prikazuje štiri dimenzije ustvarjanja znanja, ki so povezane v spiralo ustvarjanja znanja, ki skozi organizacijske ravni narašča in tvori ustvarjanje novega znanja.



Vir: Nonaka & Takeuchi (2007).

Posameznikovo osebno znanje se v vsakem primeru spremeni v organizacijsko znanje, dragoceno za celotno podjetje. Delitev znanja posameznika z drugimi je osnova za večino ustvarjanja družbe. **Artikulacija** (pretvorba tihega znanja v eksplicitno znanje) in internalizacija (uporaba tega eksplicitnega znanja za razširitev lastne tihe baze znanja) sta ključna koraka v tej spirali znanja. Oboje zahteva aktivno sodelovanje posameznika – torej osebno zavzetost (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Bistvo SECI-metode je torej spoznanje, da ustvarjanje novega znanja ni le obdelava objektivnih informacij, pač pa njihova delitev od posameznikovih subjektivnih vpogledov, intuicij in uporabe v rabo širši množici. Ključ tega procesa sta osebna zavzetost ter občutek skladnosti zaposlenih s podjetjem in njegovim poslanstvom. V tem pogledu gre pri podjetju, ki ustvarja znanje, tako za ideale kot za ideje, to dejstvo pa spodbuja inovacije. Bistvo inovacije je ponovno ustvariti svet v skladu z določeno vizijo ali idealom. Ustvariti novo znanje pomeni dobesedno ponovno ustvariti podjetje in vse v njem v neprekinjenem procesu osebne in organizacijske samoobnove (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Model SECI trdi, da se pretvorba znanja začne s pridobivanjem znanja ljudi, ki tega nimajo, od ljudi, ki ga imajo. To je neke vrste spirala prehajanja znanja, kjer se nevidno

znanje oz. znanje v ozadju nenehno prepleta z eksplicitnim znanjem, to prepletanje pa spet vodi k ustvarjanju novega znanja. Bistvo modela SECI je tudi, da znanje, ki ga imajo posamezniki, delijo z drugimi posamezniki, to pa se naprej poveže v novo znanje. Spirala znanja tako narašča ves čas, ko se v modelu opravi več krogov (Nonaka & Takeuchi, 1995).

SECI-model predstavlja osnovo za celotno razumevanje managementa znanja. Znanje nenehno prehaja med različnimi oblikami in ravni. Implicitno v eksplicitno ter od posameznika do oddelkov, organizacije in širših medorganizacijskih ravni. To prehajanje v svojem procesu znanje akumulira in spodbuja nastajanje novega, spodbuja ustvarjalnost in inovativnost. Podjetje uporabi štiri procese, da ustvarja znanje: socializacijo (prenos tihega znanja med posamezniki), kombinacijo eksplicitnega znanja, artikulacijo/eksternalizacijo (spreminjanje implicitnega v eksplicitno znanje) in ponotranjenje (spreminjanje eksplicitnega v implicitno). Novo znanje se ustvari le, ko se znanje preoblikuje iz ene v drugo obliko. Da se implicitno znanje in ideje premikajo v skupini, je pomemben jezik, ki omogoči, da se pokažejo vpogledi, intuicija, slutnje. Jezik in domišljija sprožita ustvarjalni proces. Podjetja uporabijo metafore, da izrazijo, kar se ne da povedati, metafore imajo več pomenov, ki si lahko nasprotujejo, nasprotovanje pa je vir ustvarjalnosti.

5 ANALIZA MANAGEMENTA ZNANJA, USTVARJALNOSTI IN INOVATIVNOSTI V IZBRANEM PODJETJU

5.1 Predstavitev podjetja

Izbrano podjetje je privolilo v sodelovanje in intervjuvanje pod pogojem, da njegovo ime v magistrskem delu ne bo imenovano. Izbrano podjetje je mednarodno podjetje, ki posluje kot zastopnik na območju Slovenije, Hrvaške, Bosne in Hercegovine, Srbije, Črne gore, Severne Makedonije, Kosova in Albanije. Podjetje stremi k viziji, da bodo njihove rešitve tako izjemne, da jih bodo vsi, tudi njihovi konkurenti, smatrali za ključen dejavnik uspeha zvestih kupcev. Podjetje deluje s poslanstvom za kupce razvijati in zagotavljati najboljše rešitve z največjo vrednostjo. V podjetju strmiijo k viziji, da bodo njihove rešitve tako izjemne, da jih bodo vsi, tudi njihovi konkurenti smatrali za ključen dejavnik uspeha njihovih zvestih kupcev. Podjetje se ukvarja s podporo izdelkov (rezervni deli in servis), prodajo nove gradbene mehanizacije in opreme, energetskih sistemov (agregati, motorji) ter najnovejših tehnoloških naprav. Prav tako se ukvarjajo s prodajo in nakupom rabljene opreme, najemom gradbene mehanizacije, svetovanjem in izdelavo projektov. Podjetje ima okoli 40 zaposlenih. Njihovi ključni kupci so podjetja, ki se ukvarjajo s pripravo gradbenih del, izkopi in transportom. Njihovi konkurenti so vsa podjetja, ki se ukvarjajo s to dejavnostjo (Pogovor z direktorjem, 11.3.2021).

Krovno podjetje, za katero deluje izbrano podjetje, je svetovni proizvajalec gradbene in rudarske opreme, dizelskih motorjev in motorjev na zemeljski plin, industrijskih plinskih

turbin in dizelsko-električnih lokomotiv. V celotnem življenjskem ciklu izdelka ponujajo storitve, ki temeljijo na tehnologiji in znanju. Poslujejo po vseh celinah. V glavnem delujejo v treh primarnih segmentih, in sicer gradbeni industriji, industriji virov ter energetiki in transportu. Podjetje se skozi vso zgodovino in tudi danes ukvarja z ustvarjanjem, gradnjo, reševanjem problemov, inovacijami in testiranjem, servisiranjem in izboljšavami. V podjetju izdelujejo traktorje, tovornjake, nakladalce, bagre, strgala in druge težke stroje, ki se uporabljajo v kmetijstvu, gradbeništvu, rudarstvu in industrijskem skladiščenju. Podjetje izdeluje tudi dizelske in bencinske motorje za uporabo v tovornjakih, lokomotivah, ladjah, čolnih in sistemih za proizvodnjo električne energije. Več kot polovica prodaje podjetja je namenjena kupcem zunaj Združenih držav Amerike (v nadaljevanju ZDA). Podjetje prav tako licencira in trži linijo oblačil in delovnih oblačil pod svojim imenom. Je odprto inovacijsko podjetje, ki sodeluje z industrijo, vladnimi in akademskimi institucijami po vsem svetu, da bi izkoristilo strokovno znanje ter pospešilo tempo raziskav in razvoja v korist svojih strank. V podjetju se zavzemajo za vrednote integritete, odličnosti, timskega dela, predanosti in trajnosti. Podjetje se ukvarja tudi s sponzorstvom in med drugimi sponzorira številko 8 avtomobila iz NASCAR-ove serije Monster Energy NASCAR Cup, Kitajsko košarkarsko zvezo, golf turnir na Japonskem in druge. Podjetje ima okoli 100.000 zaposlenih, več kot 350 hčerinskih podjetij in več kot 650 podružnic. Med njihove največje konkurente uvrščajo Hyundai Heavy Industries Holdings, KOBELCO, Allison Transmission, Scania, Aggreko, Doosan Infracore, Liebherr Group, Cummins in CNH Industrial (Pogovor z direktorjem, 11.3.2021).

5.2 Predstavitev raziskave

5.2.1 Namen, cilji in raziskovalna vprašanja

Namen empiričnega dela magistrskega dela je predlagati rešitve, s katerimi bo izbrano podjetje izboljšalo management znanja, ustvarjalnost in inovativnost, s čimer bo podjetje poslovalo bolj učinkovito in uspešno. V delu prikažem, kako lahko proučevano podjetje in druga podobna podjetja izboljšajo prakso na področju managementa znanja, ustvarjalnosti in inovativnosti.

Cilj empiričnega dela magistrskega dela je opraviti analizo stanja managementa znanja, ustvarjalnosti in inovativnosti v izbranem podjetju ter povezanosti teh treh konceptov. Predlagam rešitve za izboljšavo managementa znanja ter spremembe, ki so potrebne v izbranem podjetju, da bodo zaposleni bolj ustvarjalni in inovativni.

Temeljna raziskovalna vprašanja empiričnega dela magistrskega dela so:

1. Kako v proučevanem podjetju poteka management znanja in kako ga še izboljšati?
2. Kakšne spremembe so potrebne v izbranem podjetju, da bodo zaposleni bolj ustvarjalni in inovativni?

3. Kako management znanja vpliva na ustvarjalnost in inovativnost?

5.2.2 Raziskovalne metode

Na podlagi pregleda strokovne literature na temo managementa znanja, ustvarjalnosti in inovativnosti sem oblikovala teoretični del magistrskega dela. V teoretičnem delu sem uporabila metodo komparacije, s pomočjo katere sem ugotavljala različnosti oz. podobnosti teorije po različnih avtorjih. S sintezo sem bistvo obstoječe teorije povzela v novo celoto. Teoretični del služi kot osnova za oblikovanje empiričnega dela magistrskega dela.

Empirični del je okrepljen s pridobljenimi raziskovalnimi ugotovitvami v izbranem podjetju. Oblikovan je na podlagi kvalitativne raziskave managementa znanja, ustvarjalnosti in inovativnosti v izbranem podjetju. Kvalitativna raziskava temelji na uporabi delno strukturiranega intervjuja. Kvalitativno metodo raziskave sem uporabila zato, ker delno strukturiran intervju omogoča boljše razumevanje stališč in prepričanj, intervjuvanec pa lahko izrazi svoje mnenje, izkušnje tudi o nekaterih drugih stvareh, ki morda bistveno vplivajo na raziskovalni problem.

Intervju je zajemal vprašanja odprtega tipa, s čimer sem pridobila neomejene, bolj podrobne odgovore na zastavljena vprašanja in s tem odgovorila na temeljna raziskovalna vprašanja magistrskega dela. Prav tako sem na podlagi delno strukturiranega intervjuja pridobila širši pogled na obravnavano tematiko v izbranem podjetju. Vprašanja v intervjuju so bila oblikovana glede na teoretične koncepte na področju managementa znanja, ustvarjalnosti in inovativnosti (glej priloge 2–4). Razdelila sem jih v tri sklope. Prvi sklop vprašanj se je navezoval na management znanja, drugi sklop na ustvarjalnost in tretji na inovativnost ter povezavo med koncepti. Prvi in tretji sklop sta zajemala po enajst vprašanj, drugi sklop pa je vseboval devet vprašanj. V vsakem sklopu sem na začetku oblikovala bolj splošna, posredna vprašanja, potem pa bolj konkretna, neposredna vprašanja.

Z izbrano raziskovalno metodo sem želela pridobiti podrobne odgovore glede managementa znanja, ustvarjalnosti in inovativnosti v izbranem podjetju. Pridobiti izkušnje, informacije intervjuvancev in odgovoriti na raziskovalna vprašanja magistrskega dela. Opravila sem tri intervjuje. Odločila sem se, da opravim intervju z direktorjem izbranega podjetja, vodjo oddelka raziskav in razvoja ter vodjo kadrovskega oddelka, da bi pridobila odgovore o obravnavani tematiki magistrskega dela, ker imajo te osebe v izbranem podjetju največ informacij glede managementa znanja, ustvarjalnosti in inovativnosti. Vprašanja v intervjuju (glej prilogi 1 in 2) za direktorja ter vodjo raziskav in razvoja so bila identična, saj sem želela primerjati različna mnenja in odgovore. Vodji kadrovskega oddelka pa sem postavila le vprašanja (glej prilogo 3), ki se navezujejo na delovno mesto in naloge, ki jih opravlja.

5.2.3 Potek in izvedba intervjujev

Prva stopnja pred izvedbo intervjujev je bil dogovor z direktorjem, da izvedem raziskavo na podlagi njihovih informacij. Dogovor sem sklenila prek elektronske pošte in kasneje tudi prek telefona, pri čemer sem na kratko predstavila obravnavano temo magistrskega dela in okvirna raziskovalna vprašanja. Privolili so v sodelovanje v primeru, da ime podjetja v magistrskem delu ostane neimenovano. Direktor podjetja mi je posredoval kontakt vodje oddelka za raziskave in razvoj ter vodje kadrovskega oddelka, nato pa sem se z vsakim posamezno dogovorila za termin in izvedbo intervjuja.

Pred intervjujem sem intervjuvancem posredovala tudi protokol intervjuja (glej prilogo 4). Z vsakim intervjuvancem sem se dogovorila za čas in kraj intervjuvanja, okvirno trajanje intervjuja in način beleženja. Intervjuji so bili opravljeni marca in aprila 2021. Intervjuja z direktorjem ter vodjo raziskav in razvoja sta bila izvedena na sedežu podjetja po predhodno dogovorjenem terminu. Intervju z vodjo kadrovskega oddelka pa je potekal prek Skypea. Potekali so individualno in v povprečju trajali eno uro in pol. Po opravljenih intervjujih sem opravila transkripcijo. Med intervjujem nisem imela možnosti zvočno posneti odgovorov, zato sem si jih zapisovala in nato opravila transkripcijo oz. prepis. Transkripcijo intervjujev podajam v prilogah 1–3.

5.3 Analiza intervjujev

Pripravila sem vprašanja za intervjuje in se dogovorila za termin, kdaj jih lahko izvedem. Odšla sem na teren oz. sedež podjetja ter opravila intervjuju z direktorjem ter vodjo raziskav in razvoja. Intervju z vodjo kadrovskega oddelka sem opravila prek Skypea zaradi trenutnih razmer epidemije COVID-19. Izsledki iz intervjujev se glede na intervjuvance razlikujejo; od vsakega intervjuvanca sem pridobila drugačne odgovore. Intervjuvanci so želeli ostati anonimni, zato jih v svojem magistrskem delu imenujem glede na delovno mesto in oddelek, v katerem delajo.

5.3.1 Analiza intervjuja z direktorjem

Prvi del analize intervjuja z direktorjem se navezuje na sklop managementa znanja, drugi del na sklop ustvarjalnosti in tretji del na sklop inovativnosti. Prvo vprašanje pri sklopu **managementa znanja** se je glasilo: »Kaj za vas pomeni management znanja, se vam zdi pomemben in zakaj?« Direktor je odgovoril in poudaril, da je po njegovem mnenju management znanja zelo pomemben, saj predstavlja konkurenčnost podjetja, poudaril je tudi, da management znanja »predstavlja neko upravljanje z znanjem, kjer ima management oz. vodja velik pomen«.

Na drugo vprašanje »Kdo je po vašem mnenju odgovoren za management znanja v vašem podjetju in zakaj?« je direktor odgovoril, da je v njihovem podjetju za management znanja

najbolj odgovoren vodja raziskav in razvoja. Povedal je tudi, da zaenkrat v podjetju še nimajo točno določene osebe, ki bi se ukvarjala samo z managementom znanja. Na tretje vprašanje »Kakšno organizacijsko strukturo uporabljate v podjetju?« je direktor odgovoril: »Našo strukturo bi opisal kot zelo sploščeno, komunikacija poteka v več smereh, ni tako velike stopnje formalizacije.«

Direktor v izbranem podjetju je v odgovoru na vprašanje »Katera znanja so pomembna v vašem podjetju, ali morda kakšno znanje manjka, kakšno je vaše mnenje, zakaj določena znanja manjkajo in na kakšen način bi jih po vašem mnenju vpeljali v podjetje?« poudaril, da so v njihovem podjetju pomembna in ključna predvsem tehnična znanja, manjkajoča znanja pa bi vpeljali z dodatnimi izobraževanji, pa tudi z novim kadrom, ki bi prinesel določeno manjkajoče znanje. Sledilo je vprašanje: »Na kakšen način oz. s kakšno metodo potekata prenos znanja ter vnos novega znanja v vašem podjetju?« Direktor je odgovoril in opisal, da prenos znanja poteka s programom mentorstva, za katerega je tudi zadolžen vodja raziskav in razvoja. Dodal je tudi, da v podjetju za vsakega novozaposlenega pripravijo program uvajanja, ki traja 14 dni. Več o programu predstavim skozi analizo intervjuja vodje raziskav in razvoja.

Na vprašanje »Kakšno kulturo uporabljate v vašem podjetju za spodbujanje oz. širitev znanja?« je direktor odgovoril, da po njegovem mnenju v njihovi kulturi v podjetju premalo poudarka dajejo na samo znanje in da si prizadevajo, da bodo to v prihodnosti popravili in več poudarka dajali kulturi, ki se bo osredotočala tudi na znanje v podjetju. Povedal je tudi, da se njihova kultura v podjetju prilagaja na različna okolja, v katerih poslujejo, in da s tem tudi ustvarjajo neko novo znanje v podjetju.

Sedmo vprašanje, ki sem ga zastavila v sklopu managementa znanja, je bilo: »S kakšno metodo identificirate znanja v vašem podjetju in na kakšen način merite učinkovitost znanja v vašem podjetju?« Direktor je odgovoril, da znanje v podjetju merijo na podlagi tega, kako uspešen je nekdo v podjetju, npr. prodajalec ali serviser. Za delavce v administraciji pa znanja niti ne identificirajo, pri tem doda: »V administraciji pa znanja ne identificiramo toliko, saj jim jaz povsem zaupam, npr. v računovodstvu vedo več kot jaz in tam imajo svobodo, da ustvarijo bližnjico in določene stvari s svojim znanjem naredijo hitreje.«

Sledilo je vprašanje: »Kako pomembna sta kodiranje in shranjevanje znanja?« Direktor je opisal svoje mnenje in odgovoril, da sta kodiranje in shranjevanje zagotovo pomembna, vendar se v njihovem podjetju na to še ne osredotočajo in nimajo vpeljane nobene posebne metode kodiranja in shranjevanja znanja. Na vprašanje »Na kakšen način izvajate pregled nad tihim znanjem v vašem podjetju, je to sploh možno?« je direktor pritrdil, da je to mogoče in da v njihovem podjetju tiho znanje poskušajo razvijati na podlagi programa mentorstva, ki ga izvajajo v podjetju. Poudari tudi, da največjo dilemo predstavlja vprašanje, kako posameznika pripraviti do tega, da bo znanje, ki ga ima v sebi, delil z drugimi. Poda primer: »Npr. mehanika, ki pride v podjetje direktno iz šole, brez izkušenj,

ne moremo poslati direktno na stroj, dodelimo mu mentorja, starejšega, bolj izkušenega. Ta ga opazuje, najprej dela eden, drugi ga opazuje in potem obratno. Za veliko ljudi vemo, da ga imajo (neko znanje), vendar se ga bojijo izraziti, bojijo se posledic.«

Doda tudi, da je pri tistem znanju in njegovem izražanju ključna vloga vodje, ki mora posameznika poznati in pripraviti do tega, da bo znanje delil. Izrazi tudi svoje mnenje: »Jaz sem mnenja, da se na napakah učimo. Največ znanja oz. ustvarjalnosti in inovativnosti imajo tiste osebe, kjer se pojavi kakšna napaka, saj poizkušajo nekaj narediti drugače, boljše in na podlagi tega se potem tudi naučijo, zakaj nekaj ni bilo dobro narejeno. Vodja prevzame odgovornost za te napake in naslednjič se oseba ne boji več toliko izraziti svojega znanja oz. idej.«

Deseto vprašanje, ki sem ga zastavila v sklopu managementa znanja, je bilo: »Ali v vašem podjetju nagrajujete nova znanja zaposlenih in na kakšen način?« Direktor je odgovoril, da v podjetju ne prakticirajo nekega posebnega sistema oz. metode nagrajevanja za novo znanje, ki ga izrazijo oz. prinesejo zaposleni, in dodal, da vodja oceni, kdo je izrazil neko novo znanje, in mu potem dodeli neke dodatne bonuse, kot so novo šolanje oz. izobraževanje. V podjetju ne uporabljajo denarnih nagrad za novo znanje zaposlenih.

Zadnje vprašanje, ki sem ga zastavila, je bilo »Na kakšen način po vašem mnenju management znanja vpliva na ustvarjalnost in inovativnost, kako v podjetju zagotovite prenos implicitnega znanja, izkušenj neposredno med zaposlenimi?«. Direktor v odgovoru poudari, da je zelo pomembno vodenje. Po njegovem mnenju so management znanja, ustvarjalnost in inovativnost med seboj zelo povezani. Pravi, da je »brez pravega managementa znanja manj ustvarjalnosti in inovativnosti«. Prav tako pravi, da če v podjetju želijo znanje prenašati, ga morajo najprej identificirati, za kar je zadolžen dober vodja.

Novo znanje pridobijo na podlagi izobraževanj, e-learninga, mentorstva in napak. Pri tem doda: »Če v našem podjetju nekdo, ki ima določeno znanje, odide, odide tudi znanje, predvsem to velja za starejše zaposlene. Če povem primer, v zadnjih 15 letih se v Sloveniji ni zgradil noben predor. Za izgradnjo predorov so imeli strokovnjake, ki so imeli veliko znanja. Naslednjih 15 let so se vsi ti strokovnjaki 'upokojili' in tudi znanje je odšlo. Veliko slovenskih podjetij nima izkušenj in znanja, zato morajo določene stvari izvajati prek tujih podjetij.«

Naslednji sklop vprašanj v intervjuju se je navezoval na **temo ustvarjalnost**. Prvo vprašanje v sklopu ustvarjalnosti je bilo bolj splošno: »Kako pomembna je za vaše podjetje ustvarjalnost zaposlenih?« Direktor je odgovoril, da ustvarjalnost ni ključnega pomena le za njihovo podjetje, temveč tudi za vsa podjetja po svetu, saj predstavlja temeljno konkurenčno prednost vsem podjetjem. Dodal je tudi: »Podjetja morajo ustvarjalnosti nameniti več pozornosti.«

Drugo vprašanje se je glasilo: »Na kakšen način v vašem podjetju spodbujate ustvarjalnost, uporabljate kakšne tehnike?« Direktor pojasni, da v njihovem podjetju največ, kar naredijo glede spodbujanja ustvarjalnosti, opravijo skozi pogovor s posamezniki. Kadar pride do določenega problema v podjetju, organizirajo srečanje in uporabijo metodo viharjenja možganov. Pravi, da je temeljno načelo v njihovem podjetju, da si vsi med seboj pomagajo in držijo drug z drugim ter s tem tudi spodbujajo ustvarjalnost. Zaposleni v podjetju svoje predloge podajajo prek rednih sestankov, ki jih izvajajo v podjetju, in tudi prek internega informacijskega sistema »Intranet«, kjer so koristne informacije o pogosto uporabljenih vsebinah, ki jih zaposleni v podjetju uporabljajo vsak dan.

Na vprašanji »Imate v podjetju vzpostavljen kakšen načrt usposabljanj in izobraževanj? Kako pogosto jih izvajate?« je direktor izbranega podjetja odgovoril, da sta za izobraževanje zaposlenih odgovorna vodja oddelka raziskav in razvoja ter krovno podjetje, za katero delujejo. Povedal je, da imajo v podjetju organizirane različne tečaje, ki trajajo od 20 do 60 minut, in vsak zaposleni je dolžan te tečaje opraviti. Tečaji potekajo prek e-learninga oz. interneta, največkrat jih zaposleni opravijo doma in ne v sklopu službe. Na koncu vsakega tečaja posameznik, ki je sodeloval na tečaju, reši test oz. opravi preverjanje znanja in na podlagi tega se ugotovi, koliko znanja je pridobil s tem tečajem.

Na četrto vprašanje »Vključujete predloge zaposlenih, ki izrazijo željo po dodatnih izobraževanjih in usposabljanjih, ter na kakšen način?« direktor poda pritrdilni odgovor in pove, da se želja po dodatnih izobraževanjih največkrat pojavi v oddelku računovodstva zaradi konstantnih novih zakonov. Ta dodatna izobraževanja v podjetju omogočijo vsem zaposlenim. Med drugim izpostavi, da posamezniki opravljajo tudi zunanje tečaje oz. izobraževanja, kot so ravnanje z odpadki, zdrava prehrana in drugi.

Na vprašanje »Kako motivirate zaposlene, da še bolj izražajo svojo ustvarjalnost?« direktor odgovarja, da se glede motiviranja zaposlenih za še boljšo ustvarjalnost osredotočajo predvsem na metodo pohval. S to metodo pohvalijo posameznika in ga še bolj spodbudijo. Pri tem doda mnenje: »Menim, da se skozi osebni pogovor in komunikacijo posameznika najbolje spodbudi, da izrazi svojo ustvarjalnost.« Sledi vprašanje »So naloge, ki jih zaposleni izvajajo, rutinske ali dinamične?«. Direktor pojasni, da je to zelo odvisno od delovnega mesta posameznika, in doda: »V administraciji zaposleni izvajajo predvsem rutinske naloge, servis in prodaja pa opravljata dinamične naloge.« Po njegovem mnenju pa so kljub temu naloge večinoma dinamične, saj večina zaposlenih v podjetju opravlja takšna dela, kjer se je treba nenehno prilagajati na trenutne situacije.

Sedmo vprašanje v sklopu ustvarjalnosti je bilo: »Kako zaposleni v vašem podjetju izpolnjujejo naloge oz. cilje, timsko ali posamično, ter zakaj?« Če povzamem odgovor direktorja, so v podjetju predvsem odvisni drug od drugega in cilje izpolnjujejo timsko, na vprašanje, zakaj je tako, direktor doda praktični primer: »Če prodajalec proda nov stroj, ga je potrebno pripraviti. Če kupec želi dodatno opremo, jo je potrebno namestiti, potrebno je preveriti v skladišče, morda naročiti še kakšen dodaten kos. Tukaj je tudi vključen oddelek

administracije, ki mora pripraviti vse potrebne papirje, potem je potrebno stroj tudi oprati itd.« Na vprašanje »Se vam zdi ustvarjalnost pogoj za inovativnost, na kakšen način?« direktor odgovori, da »verjetno je ustvarjalnost pogoj za inovativnost«, in poda mnenje, da »nekdo, ki ni ustvarjalen, tudi ni inovativen«.

Zadnje vprašanje na temo ustvarjalnosti je bilo »Na kakšen način v podjetju merite ustvarjalnost?«. Direktor odgovori, da v njihovem podjetju formalno še ne merijo ustvarjalnosti. V podjetju vedo, kateri posameznik je ustvarjalen in kateri ni. To ugotavljajo predvsem na podlagi pogovora in komunikacije s posameznikom.

Zadnji sklop vprašanj se je navezoval na **temo inovativnosti**. Prvo vprašanje je bilo splošno in se je glasilo: »Kaj za vas predstavlja inovativnost?« V odgovoru, ki ga je podal direktor, so bile ključne besede, ki zanj predstavljajo inovativnost: »Neko izboljšanje. Izboljšanje obstoječega stanja. Prednost pred konkurenco.« Naslednje vprašanje je bilo: »Kakšen je po vašem mnenju pomen inovativnosti za podjetje?« Direktor je odgovoril, da za inovativnost v njihovem podjetju skrbi predvsem krovno podjetje. Ključno v njihovem podjetju je, da so izdelki zanimivi za kupce. Po drugi strani tudi trdi, da si vsi v podjetju prizadevajo biti inovativni in poudarjati inovativnost na tak način, da poskušajo delati stvari drugače in na boljši način od njihove konkurence.

Na tretje vprašanje »Na kakšen način v vašem podjetju spodbujate inovativnost?« je direktor odgovoril, da inovativnost v njihovem podjetju spodbujajo s skupinskimi sestanki, ki jih organizirajo enkrat tedensko ob vnaprej določeni uri. Na sestankih izpostavijo ključne probleme in s tem razvijajo inovativnost, ko poskušajo te probleme čim bolj inovativno odpraviti. Doda tudi: »Neke formalizacije za spodbujanje inovativnosti zaposlenih zaenkrat še nimamo.« Na vprašanje »Kdo v vašem podjetju skrbi za inovativnost?« pojasni, da točno določene osebe, npr. managerja za inovativnost v podjetju nimajo, vendar trenutno za inovacije in inovativnost skrbi predvsem oddelek za raziskave in razvoj.

Sledi vprašanje »Ali imajo zaposleni v izbranem podjetju poleg vsakodnevnih nalog čas za razvoj novih idej?«. Direktor odgovori, da imajo zaposleni v podjetju čas za razvoj novih idej, saj opravljajo tako delo, kjer velikokrat rešujejo določen problem in s tem pridejo do nekih novih idej, ki so morda uporabne in morda tudi ne. Poudari tudi, da do novih idej pride najpogosteje, kadar se v podjetju soočajo z nekaterimi problemi, ki bi jih lahko rešili na enostaven način. Doda tudi: »Njihove ideje so dobrodošle, vendar najbrž nimamo pravega sistema spodbujanja.«

Na šesto vprašanje v sklopu inovativnosti »Kakšen sistem podajanja idej oz. izboljšav uporabljate v vašem podjetju?« direktor odgovori, da v njihovem podjetju vsak projekt predstavlja določen problem, ki ga morajo rešiti, s tem problemom pa nastanejo tudi nove ideje in izboljšave, ki jih zaposleni, ki delajo na projektu, izrazijo vodji. Če ne pridejo do rešitve od ustrezne ideje, ki bi bila primerna za realizacijo, imajo znotraj podjetja tri ljudi,

ki so bolj izkušeni in jih imenujejo tehnični komunikatorji. Ti poizkušajo najti idejo oz. izboljšavo, kako ta problem odpraviti in speljati projekt do konca. Če še vedno ne pridejo do rešitve, problem preusmerijo na oddelek raziskave in razvoj, če jim tudi tam ne uspe, pa se za pomoč obrnejo na krovno podjetje.

Na vprašanje »Kakšen sistem nagrajevanja za inovativnost s strani zaposlenih uporabljate v vašem podjetju?« direktor odgovori: »Sistem nagrajevanja v podjetje še ni uveden in se zelo veselimo vaših predlogov oz. idej.« Sledi vprašanje »Ali se vam zdi, da organizacijska klima pozitivno vpliva na inovativnost, na kakšen način?«. Direktor odgovori, da organizacijska klima zagotovo vpliva na inovativnost, poudari, da organizacijska klima v njihovem podjetju temelji na svobodi posameznika, vendar do neke mere. Prav tako je v njihovem podjetju pomembna vpletenost zaposlenih v nekatere cilje podjetja.

Na vprašanje »Po kakšnem načinu deluje vaše podjetje, 'ustvariti nekaj novega' ali 'izboljšati nekaj že obstoječega'?« direktor poda mnenje, da v njihovem podjetju delujejo predvsem po sistemu izboljšati nekaj obstoječega in se pri tem osredotočajo na konkurente. Deseto vprašanje je bilo: »Kako pomembno je zunanje znanje za inovativne rešitve, kako zagotovite pritok zunanjih znanj in integracijo z obstoječim znanjem v nove rešitve?« Direktor odgovori, da je zelo pomembno, in pojasni, da jih v njihovem podjetju krovno podjetje konstantno obvešča o novem znanju, ki je potrebno. Poudari tudi to, da je njihova največja želja v podjetju, da zaposlijo osebo, ki bo v podjetje prinesla novo znanje, ki ga v podjetju še nimajo. Doda tudi, da je velika težava v tem, ker je takih oseb, ki bi prinesle neko novo znanje in posledično inovativne rešitve, zelo malo. Meni tudi: »Lahko jih vzamemo od konkurence, vendar jih je potrebno tudi plačati več. Je pa to tudi odvisno od osebnosti posameznika. Odvisno je, kakšna oseba je ta človek, ali bo znanje delil ali ne.«

Zadnje vprašanje pa se je nanašalo na vpliv epidemije COVID-19. Vprašanje, ki sem ga zastavila, je bilo: »Kako je epidemija vplivala na management znanja, ustvarjalnost in inovativnost v podjetju?« Direktor pojasni, da je epidemija vplivala na management znanja, ustvarjalnost in inovativnost predvsem v smislu, da ni bilo toliko fizičnega stika kot pred epidemijo. V podjetju namreč petkrat letno organizirajo sestanek skupine zaposlenih iz vseh držav na določenem šolanju, po šolanju pa organizirajo tudi druženje. Pojasni, da je to druženje zelo pomembno, saj se tam izmenja največ informacij, ustvarijo se nove ideje, ustvarijo se kontakti tudi za reševanje določenih problemov. Zaradi epidemije posledično teh sestankov in druženja ni bilo in tako so v podjetju tudi malo zamrle nove ideje, nove informacije, nova znanja. Poudari tudi, da je zelo upadla pripadnost podjetju in predvsem ni povratnih informacij. Doda tudi: »Ideje se ne morejo oblikovati brez osebnega stika, druženja, sproščenosti, osebne komunikacije. Delo poteka bolj individualno in ne timsko.«

5.3.2 Analiza intervjuja z vodjo oddelka za raziskave in razvoj

Drugi intervju sem opravila z vodjo raziskav in razvoja. Analiza intervjuja znova poteka po sklopih intervjuja. Prvi klop se navezuje na management znanja, drugi na ustvarjalnost in tretji na inovativnost.

Prvo vprašanje v **sklopu management znanja**, ki sem ga zastavila vodji raziskav in razvoja, je bilo: »Kaj za vas pomeni management znanja, se vam zdi pomemben in zakaj?« Intervjuvanec je podal svoje mnenje in izrazil, da je za njihovo podjetje management znanja zelo pomemben, saj v podjetju želijo delovati vsi udeleženci po enakem pristopu in uporabljati znanje na enaki ravni. Povedal je tudi, da jim smernice narekuje krovno podjetje, ki od njih zahteva, da imajo izobraženo osebje po njihovih kriterijih. Te smernice so predvsem izobraževanja in certifikacije za tehnično osebje in mehanike. Pri tem doda: »Imamo dva nivoja managementa znanja, na katerih delujemo. Eden je v skladu s standardi, ki nam jih narekuje krovno podjetje, in drugi nivo je z našimi standardi.«

Na drugo vprašanje »Kdo je po vašem mnenju odgovoren za management znanja v vašem podjetju in zakaj?« je vodja raziskav in razvoja odgovoril, da je prav on odgovoren za vsa njihova podjetja po državah in jim tudi nudi tečaje in izobraževanja na letni ravni. Gre za različne vrste tečajev za mehanike, prodajalce, kot tudi za začetnike. Pri tem je posledično odgovoren tudi lokalni direktor, da koristi lokalne resurse za določena izobraževanja. Izpostavil je tudi, da je ovira pri teh tečajih predvsem jezik, saj je večina izobraževanj v angleškem jeziku. Pri tem je dodal, da sicer krovno podjetje nudi internetne tečaje v različnih jezikih, vendar bolj svetovnih, kot so italijanščina, nemščina, ruščina in kitajščina. V njihovem podjetju za komuniciranje z drugimi podjetji iz drugih držav uporabljajo za uradni jezik angleščino, tako da so tudi znanje oz. izobraževanja mehanikov v angleškem jeziku. Hkrati pa je poudaril, da so lokalni direktorji zadolženi za to, da se povežejo z določenimi institucijami, kot so šole, druga podjetja in osebe, ki oblikujejo tečaje za njih. Vodijo tudi evidenco o tem, katero izobraževanje je nekdo opravil.

Na tretje vprašanje »Kakšno strukturo organizacije uporabljate v podjetju?« je vodja raziskav in razvoja odgovoril, da se struktura v »grobem« deli na direktorja, oddelek za finance in računovodstvo ter strokovni del, ki ga imenujejo prodajni direktor oz. poprodajni direktor. Pri tem doda, da neke strukture, ki bi skrbela za izobraževanje lokalno v podjetju, nimajo, in da njihova organizacijska struktura ni tako popolnena kot v nekaterih drugih podjetjih. Lokalni direktor je odgovoren, da poišče ustreznega kandidata za delo in se potem posvetuje z njimi. V podjetju opravljajo tudi intervjuje s kandidati, za katere je odgovorna vodja kadrovskega oddelka. Pri zaposlitvi mehanikov se večinoma odloča lokalni direktor sam, kadar se zaposluje oseba za višjo raven, pa se posvetujejo z njimi, s skupino.

Vodja raziskav in razvoja v izbranem podjetju je na vprašanje »Katera znanja so pomembna v vašem podjetju, ali morda kakšno znanje manjka, kakšno je vaše mnenje,

zakaj določena znanja manjkajo, in na kakšen način bi jih po vašem mnenju vpeljali v podjetje?» odgovoril, da so pomembna tista znanja, ki jih krovno podjetje svetuje oz. ponuja skozi izobraževalne programe. Opisal je tudi metodo ocenjevanja znanja, ki jo izvaja krovno podjetje, in podal primer za prodajalca. »Prodajalec vsak periodično opravi nek internetni oz. internetno samoocenitev, kjer pove, kako deluje, kaj počne, kako se organizira, kakšno metodo uporablja, in potem na podlagi tega pride ven nek rezultat, kjer se potem ocenijo njegove veščine, organizacijske (tight management), npr. prodajne, in tudi strokovne veščine.«

Na podlagi teh samoocenitev potem oblikujejo priporočilo, katera znanja manjkajo in katere tečaje bi še bilo treba opraviti, da bi zagotovili ta manjkajoča znanja v podjetju. Izpostavil je tudi, da so ravno pričeli z ocenjevanjem terenskih prodajalcev in na ta način bodo ugotavljali, katera znanja tem ljudem v podjetju manjkajo. V podjetju so se obrnili tudi na podjetje Lisac&Lisac, ki izvaja prodajne tečaje, pri čemer so poskušali izboljšati komunikacijske veščine. Vseeno pa opaža, da v podjetju manjkajo predvsem določene veščine komunikacije, kot so postavljanje vprašanj, pogovori s stranko in ugotavljanje strankinih potreb. Doda, da imajo v podjetju zelo veliko tehničnega znanja, manjkajo pa predvsem mehke veščine, kot so pogajanja, komunikacija in spraševanja. Doda tudi, da je ta komunikacijska veščina odvisna tudi od teritorija, na katerem deluje določen zaposleni, in predvsem od kulture, saj so neke osebe bolj odprte in bolj komunikativne kot na drugih teritorijih, kjer so manj.

Sledilo je vprašanje »Na kakšen način oz. s kakšno metodo potekata prenos znanja ter vnos novega znanja v vašem podjetju?«. Vodja raziskav in razvoja je odgovoril, da imajo v podjetju določene osebe, ki jih imenujejo tehnični komunikatorji, ki so zadolženi za prenos tehničnega znanja. Tehnični komunikatorji so strokovno usposobljeni in certificirani s strani krovnega podjetja. Prav tako je opisal, da imajo v krovnem podjetju oblikovan »training center«, kamor iz podjetja pošljejo osebo na enoletni program oz. usposabljanje in s tem pridobi naziv certificiran trener krovnega podjetja. Opiše tudi program in pove, da mora oseba, ki jo pošljejo na usposabljanje, »pred nekim občinstvom, pred ljudmi posneti nek enourni video, kako predava, kaj je povedala, in to v lokalnem jeziku«. Na podlagi tega nastopa osebo ocenijo in ji izdajo ustrezen zgoraj omenjeni certifikat. Znanje, ki ga ta oseba s tem programom pridobi, prenašajo na druge zaposlene v podjetju.

Na vprašanje »Kakšno kulturo uporabljate v vašem podjetju za spodbujanje oz. širitev znanja?« je vodja raziskav in razvoja odgovoril, da želijo skozi njihove vrednote podjetja prenašati kulturo, ki je usmerjena na učenje in znanje. Intervjuvanec mi je pokazal obrazno masko, ki jo uporabljajo v podjetju. Na njej imajo natisnjene temeljne vrednote podjetja. Te vrednote so: »you and I grow together«, »you and I care«, »you and I mild stress« in »you and I embrace change«. Doda, da s temi vrednotami v podjetju skozi znanje spodbujajo rast, razvoj novih metod in razvoj novih spoznanj.

Vodji raziskav in razvoja se je pri tem vprašanju prav tako zdelo smiselno, da razširi svoje mišljenje in odgovor ter pri tem doda, da imajo v podjetju platformo krovnega podjetja, ki vsebuje več kot 7.000 internetnih strokovnih tečajev, do katerih imajo vsi zaposleni dostop. V primeru, da nekega zaposlenega zanima kakšen tečaj ali si želi novega znanja, ki ga na tej platformi ni, pa ravno on kvartalno organizira e-learninge oz. internetne tečaje, ki trajajo približno 180 minut. Gre predvsem za tečaje komunikacije, odzivanja na telefon, zdravja na delovnem mestu. Zaposleni v podjetju letno opravijo okoli 1.000 ur e-learninga.

Sedmo vprašanje, ki sem ga zastavila v sklopu managementa znanja, je bilo: »S kakšno metodo identificirate znanja v vašem podjetju in na kakšen način merite učinkovitost znanja v vašem podjetju?« Vodja raziskav in razvoja je mnenja, da je znanje težko meriti. Poudaril je, da v podjetju znanje merijo tako, da morajo zaposleni po opravljenem tečaju izpolniti anketni vprašalnik z 80 % izpolnjenih odgovorov, s čimer dobijo v podjetju vpogled v to, katero znanje so pridobili s tem tečajem. Prav tako izpostavi problem, kako meriti učinkovitost tega znanja v praksi, in doda, da imajo v podjetju tako imenovane »key performance« indikatorje oz. ključne kazalnike uspešnosti, s katerimi merijo uspešnost npr. prodajalcev, kako dobro pokrivajo teritorij in odzivnost na ponudbe. Na podlagi dviga oz. padca teh kazalcev nato v podjetju ustrezno oblikujejo potrebne tečaje. Doda tudi: »Spremljamo tudi prodajni lijak, koliko je ponudb, koliko ponudb pride do zaključne faze, in poskušamo analizirati, kje so neke vsebine, s katerimi bi lahko ta lijak malo bolj razširili.«

Sledilo je vprašanje: »Kako pomembno je kodiranje in shranjevanje znanja?« Vodja raziskav in razvoja odgovori, da zaenkrat v podjetju še ne uporabljajo nekega sistema kodiranja in shranjevanja znanja. Na vprašanje »Na kakšen način izvajate pregled nad tihim znanjem v vašem podjetju, je sploh možno?« je vodja raziskav in razvoja odgovoril, da je opravljati pregled nad tihim znanjem v podjetju težko in da to težavo rešujejo tako, da izvajajo razgovore oz. pogovore, kjer želijo ugotoviti, katera znanja ima kdo in kako bi bila ta znanja uporabna. Doda tudi primer: »Npr. tukaj imamo neko gospodično, ki dela v računovodstvu in še poleg tega nekaj na nevrolingvističnem programiranju, in bomo poskušali to njeno znanje izkoristiti na nivoju groupe na nekaterih projektih, kjer bomo poskušali ugotoviti naše talente, naše bodoče vodje.«

Poudari tudi, da imajo v podjetju veliko ljudi, ki so prešli z enega področja na drugo področje »ravno zaradi teh stvari, ki jih imajo v sebi«, in poda primer: »Ravno ta moment imamo primer, ko bomo nekoga iz logistike, ki je odgovoren za transport in organizacijo nakladanja in razkladanja strojev, preusmerili na prodajalca energijskih sistemov. Ker se je pokazal, da ima veščine, ki bi temu mestu bolj ustrezale.« V podjetju skozi komunikacijo in pogovor ugotovijo, kaj nekemu zaposlenemu bolj odgovarja. Nimajo nekega posebnega sistema za identificiranje, zaposleni pa lahko tudi sami izrazijo željo po drugačnem delovnem mestu.

Deseto vprašanje, ki sem ga zastavila v sklopu managementa znanja, je bilo: »Ali v vašem podjetju nagrajujete nova znanja zaposlenih in na kakšen način?« Vodja raziskav in razvoja je odgovoril, da v podjetju ne dodeljujejo nekih finančnih oz. nefinančnih nagrad za nova znanja zaposlenih. Doda, da v podjetju posameznike pohvalijo in javno osvetlijo za določena nova znanja. Doda tudi: »Kadar pa imamo neko organizirano šolanje za neka nova znanja, npr. kot imamo projekt mentorstva, tem ljudem, ki opravijo tečaj mentorstva, dodelimo neke nagrade. Letos smo imeli zimske jakne z napisom 'certificiran mentor', tako da je to na nek način vidno vsem.«

Zadnje vprašanje, ki sem ga zastavila, je bilo: »Na kakšen način po vašem mnenju management znanja vpliva na ustvarjalnost in inovativnost, kako v podjetju zagotovite prenos implicitnega znanja, izkušenj neposredno med zaposlenimi?« Vodja raziskav in razvoja v odgovoru poudari, da management znanja vpliva na ustvarjalnost in inovativnost, vendar je pomembna sposobnost podjetja to prepoznati, uporabiti in ugotoviti, kakšne možnosti ima.

V podjetju zaenkrat še nimajo nekega sistematičnega pristopa za prenos implicitnega znanja. Trenutno delujejo na projektu prepoznavanja talentov, s katerim bodo odkrivali potencial svojih zaposlenih. Projekt bo trajal dve leti in na koncu projekta bodo oblikovali skupino potencialov oz. oseb, ki imajo določeno znanje oz. talent. Nato bodo te ljudi usmerili na karierno pot in njihovo znanje poskušali še bolj razširiti in dvigniti na višjo raven. Intervjuvanec doda: »V tem primeru želimo razširiti neformalno, ker ti ljudje niso ravno strokovni, vendar imajo neke sposobnosti in vemo, da so zaupanja vredni, vemo, da so komunikativni, in jih lahko izkoristimo na tak način in s tem tudi zagotovimo njihovo osebno rast.«

Prenos znanja in izkušenj neposredno med zaposlenimi v podjetju zagotovijo prek programa mentorstva. Poudari tudi problem, da na evropski ravni zelo primanjkuje tehničnega kadra, ker jih je težko naučiti. Izpostavi, da so vedno bolj pomembne tehnologija, nove metode, direktna komunikacija in videokomunikacija za nadgrajevanje znanja, in doda primer: »Mehanik ima neko orodje, npr. mobilni telefon, s katerim posname simptome napake stroja, in nekdo v pisarni, rečemo mu tehnični svetovalec, pomaga, kako naj se loti napake, kako naj jo odpravi, npr. lahko celo pokaže, kateri vijak naj odvij.« Poudari prednosti in slabosti vpliva tehnologije in poda mnenje, da s takim načinom spodbujajo učenje in hkrati zavirajo strokovnost mehanikov. Doda: »Ker sedaj ti lahko kdo pomaga, včasih ni bilo tako, npr. si šel sam na teren in nisi imel telefona in si se moral znajti sam na podlagi svojih veščin, znanja. Sedaj pa je tega individualnega znanja manj.«

Naslednji sklop vprašanj v intervjuju se je navezoval na **temo ustvarjalnost**. Prvo vprašanje v sklopu ustvarjalnosti je bilo bolj splošno, in sicer: »Kako pomembna je za vaše podjetje ustvarjalnost zaposlenih?« Vodja raziskav in razvoja je odgovoril, da je po

njegovem mnenju ustvarjalnost pomembna v vseh podjetjih, vendar v podjetju ustvarjalnosti zaenkrat še ne namenjuje toliko pozornosti.

Drugo vprašanje se je glasilo: »Na kakšen način v vašem podjetju spodbujate ustvarjalnost, uporabljate kakšne tehnike?« Vodja raziskav in razvoja pojasni, da v podjetju spodbujajo ustvarjalnost na tak način, da organizirajo prodajne delavnice, kjer se zberejo vsi prodajalci. Na delavnici odigrajo določen scenarij kupca in prodajalca. Prednost teh delavnic vidi v tem, da si med seboj neposredno izmenjajo določene vidike in izkušnje, ki jih stranka v realnosti ne bi izpostavila. Prav tako nekdo, ki igra vlogo kupca, lahko neposredno poda mnenje: »Npr. ta prodajalec se mi je zdel preveč strokoven ali preveč preprost.«

Na vprašanji »Imate v podjetju vzpostavljen kakšen načrt usposabljanj in izobraževanj? Kako pogosto jih izvajate?« je vodja raziskav in razvoja v izbranem podjetju odgovoril, da imajo v okviru letnega načrta organizirane tečaje in seminarje. Tudi za nove ljudi imajo organizirane tečaje, kjer jim predstavijo osnove, strukturo organizacije, varnost pri delu ter osnovne veščine komunikacije. Nenačrtovana usposabljanja in izobraževanja v podjetju pa so odvisna predvsem od krovnega podjetja, kadar pride do nekih sprememb in novosti.

Na četrto vprašanje »Vključujete predloge zaposlenih, ki izrazijo željo po dodatnih izobraževanjih in usposabljanjih, ter na kakšen način?« vodja raziskav in razvoja poda pritrdilni odgovor in pojasni, da jim, če je to potrebno, organizirajo dodatno izobraževanje. Na vprašanje »Kako motivirate zaposlene, da še bolj izražajo svojo ustvarjalnost?« vodja raziskav in razvoja odgovarja, da v podjetju zaenkrat še nimajo nekih tehnik za spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih.

Sledi vprašanje »So naloge, ki jih zaposleni izvajajo rutinske ali dinamične?«. Vodja raziskav in razvoja pojasni: »Naši mehaniki pravijo, da tudi dva okvarjena stroja nista enaka.« V primeru, da gre za okvarjen stroj, je vodja raziskav in razvoja mnenja, da je to delo rutinsko, v procesu ugotavljanja napake na stroju pa po njegovem mnenju povsem prevladuje dinamično delo. Doda tudi primer: »Ravno tako je s prodajo, vsak kupec je drugačen, tako da bi v tem primeru rekel, da so naloge, ki jih izvajajo zaposleni, zelo dinamične, da mogoče na prvi pogled izgledajo rutinsko, ampak to je vsak dan delo na drugi lokaciji, z drugačnim strojem tako za servis kot tudi za prodajo.«

Sedmo vprašanje v sklopu ustvarjalnosti je bilo: »Kako zaposleni v vašem podjetju izpolnjujejo naloge oz. cilje, timsko ali posamično, ter zakaj?« Če povzamem odgovor vodje raziskav in razvoja, zaposleni v podjetju naloge oz. cilje izpolnjujejo posamično, ker tudi delajo vsak na svojem teritoriju, tako prodajalci kot tudi mehaniki.

Na vprašanje »Se vam zdi ustvarjalnost pogoj za inovativnost, na kakšen način?« vodja raziskav in razvoja odgovori pritrdilno in doda, da če določena oseba ustvarjalnosti ne izrazi, potem tudi ne more biti inovativna. Na zadnje vprašanje v sklopu ustvarjalnosti »Na

kakšen način v podjetju merite ustvarjalnost?» vodja raziskav in razvoja odgovori, da ustvarjalnosti v podjetju ne merijo, pa tudi nimajo ustreznih kazalcev.

Zadnji sklop vprašanj se je navezoval na **temo inovativnost**. Prvo vprašanje je bilo splošno in se je glasilo: »Kaj za vas predstavlja inovativnost?« Vodja raziskav in razvoja je pojasnil, da je od primera oz. problema odvisno, v kolikšni meri je delavec inovativen, in posledično, ker je vsaka napaka na stroju drugačna, sistemsko inovativnosti v njihovem podjetju ne morejo uvajati. Doda tudi, da je treba razvijati sposobnosti in širino znanja delavca, če v podjetju želijo, da bo delavec pokazal inovativnost. »Inovativnosti je v našem podjetju sicer veliko, ni pa nobenega pristopa, ki bi ga patentirali.«

Naslednje vprašanje je bilo: »Kakšen je po vašem mnenju pomen inovativnosti za podjetje?« Vodja raziskav in razvoja je odgovoril, da je inovativnost zelo pomembna, saj podjetju prinaša konkurenčnost, tehnične izboljšave in posledično vpliva na vrednost celotnega podjetja. Na tretje vprašanje »Na kakšen način v vašem podjetju spodbujate inovativnost?« je vodja raziskav in razvoja odgovoril, da inovativnost v njihovem podjetju spodbujajo tako, da prisluhnejo svojim zaposlenim in jim nudijo povratne informacije. Prav tako spodbujajo inovativnost s programom mentorstva. Pri vsakem problemu, ki ga mora delavec odpraviti, mora izraziti svojo inovativnost. »Zaenkrat se te inovacije bolj odvijajo na dnevni ravni. Nekega sistema oz. procesa v našem podjetju zaenkrat še nimamo.«

Na vprašanje »Kdo v vašem podjetju skrbi za inovativnost?« poda svoje mnenje in trdi, da za inovativnost v podjetju skrbi vsak posameznik ter da točno določene osebe, ki bi bila odgovorna samo za inovativnost, v podjetju še nimajo. Sledi vprašanje »Ali imajo zaposleni v izbranem podjetju poleg vsakodnevnih nalog čas za razvoj novih idej?«. Vodja raziskav in razvoja odgovori pritrdilno, da v primerih, ki se ponavljajo, in skozi izkušnje največkrat pride do predlogov oz. novih idej s strani zaposlenih. Doda tudi: »Ko se nekaj naučiš, tudi vidiš, kaj je potrebno pri naslednjem projektu izboljšati.«

Pri šestem vprašanju v sklopu inovativnosti »Kakšen sistem podajanja idej oz. izboljšav uporabljate v vašem podjetju?« vodja raziskav in razvoja pojasni, da zaposleni v podjetju največkrat podajajo ideje takrat, ko poteka nek projekt. Na vprašanje »Kakšen sistem nagrajevanja za inovativnost s strani zaposlenih uporabljate v vašem podjetju?« vodja raziskav in razvoja odgovori, da v podjetju za nagrajevanje inovativnosti s strani zaposlenih ne uporabljajo nekih večjih nagrad, kot so finančne nagrade. Zaposlenemu se za inovativnost največkrat izreče osebna pohvala.

Sledi vprašanje »Ali se vam zdi, da organizacijska klima pozitivno vpliva na inovativnost, na kakšen način?«. Vodja raziskav in razvoja odgovori pritrdilno in pojasni, da v njihovem podjetju velik poudarek namenijo svobodi pri inovativnosti zaposlenih. Po drugi strani pa pojasni, da po njegovem mnenju še vedno obstaja tveganje zaposlenih za izražanje inovativnosti. V njihovem podjetju je pomembno tudi komuniciranje med zaposlenimi in

vodstvom. Na vprašanje »Po kakšnem načinu deluje vaše podjetje; 'ustvariti nekaj novega' ali 'izboljšati nekaj že obstoječega?' vodja raziskav in razvoja odgovori, da v podjetju delujejo po principu »izboljšati nekaj že obstoječega«, saj delujejo na zahteve krovnega podjetja in je zato težko ustvarjati nekaj povsem novega.

Deseto vprašanje je bilo: »Kako pomembno je zunanje znanje za inovativne rešitve, kako zagotovite pritok zunanjih znanj in integracijo z obstoječim znanjem v nove rešitve?« Vodja raziskav in razvoja odgovori, da lahko z zunanjim znanjem izboljšajo delovanje njihovega podjetja. Pojasni, da pritok zunanjih znanj zagotovijo z zaposlitvijo novega delavca, ki prinese novo znanje v podjetje, nato pa to novo znanje s pomočjo programa mentorstva poskušajo prenesti tudi na druge zaposlene.

Zadnje vprašanje se je navezovalo na vse tri sklope in je bilo: »Kako je epidemija vplivala na management znanja, ustvarjalnost in inovativnost v podjetju?« Vodja raziskav in razvoja je pojasnil, da je epidemija COVID-19 vplivala na management znanja, ustvarjalnost in inovativnost tako, da je delo večinoma potekalo od doma, izobraževanja pa so potekala prek interneta. Poudaril je slabost, predvsem v pomankanju osebne komunikacije in osebne stika, kar je vplivalo tako na obstoječe kot tudi na novo znanje v podjetju. Prav tako se je na podlagi epidemije COVID-19 omejil razvoj ustvarjalnosti in inovativnosti zaposlenih v podjetju.

5.3.3 Analiza intervjuja z vodjo kadrovskega oddelka

Pri intervjuju z vodjo kadrovskega oddelka sem v **sklopu managementa znanja** oblikovala pet vprašanj, v sklopu ustvarjalnosti dve vprašanji in v sklopu inovativnosti štiri vprašanja. Na podlagi pridobljenih odgovorov v nadaljevanju podam analizo intervjuja. Prvo vprašanje v sklopu managementa znanja je bilo »Kaj za vas pomeni management znanja, se vam zdi pomemben in zakaj?« Vodja kadrovskega oddelka je podala mnenje, da ima management znanja velik pomen za napredovanje podjetja. Poudari tudi, da je v podjetju treba z vsakim virom upravljati ter da so izkušnje in znanje zaposlenih ključnega pomena v podjetju.

Na naslednje vprašanje »Kdo je po vašem mnenju odgovoren za management znanja v vašem podjetju in zakaj?« je vodja kadrovskega oddelka odgovorila, da je v njihovem podjetju za management znanja v zelo majhnem obsegu odgovoren vodja raziskav in razvoja. Doda tudi, da v podjetju še ne ocenjujejo in ne kontrolirajo znanja, ampak se vodja raziskav in razvoja odzove, kadar določeno znanje manjka.

Tretje vprašanje v sklopu managementa znanja je bilo »Katera znanja so pomembna v vašem podjetju, ali morda kakšno znanje manjka, kakšno je vaše mnenje, zakaj določena znanja manjkajo, in na kakšen način bi jih po vašem mnenju vpeljali v podjetje?« Po mnenju vodje kadrovskega oddelka so v podjetju najbolj pomembne veščine prilagodljivost, analitične sposobnosti zaposlenih, razmišljanje zunaj okvirjev in tehnična

znanja. Doda primer: »Če človek ne razume, kako je zgrajen stroj, tudi ne more opravljati del na določenem stroju.« Poudari, da v podjetju manjkajo predvsem znanja, ki bi izboljšala konkurenčno prednost pred drugimi podjetji. V podjetju velik poudarek dajejo na digitalni svet. Prav tako je v podjetju ključno znanje angleškega jezika. Po njenem mnenju imajo ljudje v podjetju potencialne, vendar jih je treba še razviti. Doda: »Potrebno je nadoknaditi oz. ustvariti nova delovna mesta, nove programe, nova šolanja, kar bi predstavljalo nek nov doprinos k podjetju.«

Na vprašanje »Na kakšen način oz. s kakšno metodo potekata prenos znanja ter vnos novega znanja v vašem podjetju?« vodja kadrovskega oddelka odgovori, da v podjetju pri zaposlovanju veliko pozornosti namenijo nekemu novemu znanju, ki ga v podjetju še nimajo in jim je neznano, in hkrati poda mnenje, da se v podjetju premalo posvečajo vnosu novega znanja in prenosu znanja. Prenos znanja poteka tako, da ima nekdo, ki odhaja iz podjetja, odpovedni rok in v tem roku v določeni meri prenese znanje na drugega zaposlenega.

Zadnje vprašanje, ki sem ga zastavila v sklopu managementa znanja, je bilo »Na kakšen način izvajate pregled nad tihim znanjem v vašem podjetju, je sploh možno?« Vodja kadrovskega oddelka je podala pritrdilni odgovor in dodala, da v podjetju še ne izvajajo pregleda nad tihim znanjem. V podjetju velik poudarek dajejo oblikovanju odnosa s posamezniki in spodbujanju zaposlenih za izražanje svojega znanja in hobijev. Na podlagi tega ugotavljajo, katera so njihova znanja. Strukturirane oblike za pregled nad tihim znanjem v podjetju zaenkrat še ne uporabljajo. Doda še: »Ravnokar smo nekoga premestili iz montaže v marketing, saj smo skozi pogovor in opazovanja ocenili, da je njegovo znanje bolj primerno za marketing.«

V **sklopu ustvarjalnosti** je bilo prvo vprašanje »Kako pomembna je za vaše podjetje ustvarjalnost zaposlenih?«. Vodja kadrovskega oddelka izrazi mnenje, da je ustvarjalnost za njihovo podjetje pomembna do neke mere. Doda: »Izumiteljev ne potrebujemo, potrebujemo prave ljudi, ko zaposluje nove ljudi.« Drugo vprašanje je bilo: »Na kakšen način v vašem podjetju spodbujate ustvarjalnost, uporabljate kakšne tehnike?« Vodja kadrovskega oddelka pojasni, da pri zaposlovanju novega kadra od potencialnih kandidatov skušajo izvedeti predvsem, kaj so njihovi hobiji, na katere dosežke so ponosni, kaj novega se učijo, ali razvijajo kakšno novo rešitev. Vprašanja, ki jih postavijo kandidatom, so oblikovana predvsem tako, da ugotovijo, ali so kandidati radovedni, doda primer: »Da je kandidat v nekem podjetju ali nekem okolju predlagal neke spremembe in mu jih je tudi uspelo implementirati.«

V **sklopu inovativnosti** sem zastavila vprašanja »Kakšen je po vašem mnenju pomen inovativnosti za podjetje? Kdo v vašem podjetju skrbi za inovacije?«. Vodja kadrovskega oddelka pojasni, da podjetje brez inovativnosti ne more uspeti in napredovati. V podjetju se konstantno primerjajo s konkurenco in na podlagi konkurence oblikujejo inovativnost. Na drugo vprašanje v sklopu inovativnosti »Kdo v vašem podjetju skrbi za inovacije?«

vodja kadrovskega oddelka odgovori, da so v podjetju imeli predlog, da bi bila določena oseba odgovorna za inovativnost, vendar ga niso izpeljali do konca.

Tretje vprašanje v sklopu inovativnost je bilo: »Kako pomembno je zunanje znanje za inovativne rešitve, kako zagotovite pritok zunanjih znanj in integracijo z obstoječim znanjem v nove rešitve?« Vodja kadrovskega oddelka poda mnenje, da so zunanje znanje in partnerstva z drugimi podjetji zelo pomembna za inovativne rešitve v podjetju. V podjetju dajejo prednost najemu zunanjega znanja pred usposabljanjem svojih zaposlenih za določeno znanje, ki ga potrebujejo. Doda: »Bolje delati tisto, kar delaš dobro, kot delati tisto, kar ne znamo.«

Pri zadnjem vprašanju v sklopu inovativnosti »Kako je epidemija vplivala na management znanja, ustvarjalnost in inovativnost v podjetju?« vodja kadrovskega oddelka pojasni, da bi lahko vpliv epidemije COVID-19 na management znanja, ustvarjalnost in inovativnost v podjetju bolje izkoristili. Pojasni, da epidemija ni spremenila managementa znanja, ustvarjalnosti in inovativnosti v njihovem podjetju, spremenile pa so se določene stvari, kot sta delo in izobraževanje od doma. Slabost kot vpliv epidemije vidi v pomanjkanju osebnega stika zaposlenih. Poudari, da sta osebna komunikacija in razmišljanje zunaj okvirjev ključnega pomena za razvijanje novih idej. Doda: »Ena beseda da drugo besedo.«

5.4 Glavne ugotovitve raziskave in odgovori na raziskovalna vprašanja

Skozi intervjuje sem ugotovila, da imajo v izbranem podjetju direktor, vodja raziskav in razvoja ter vodja kadrovskega oddelka na določenih področjih podobna, na drugih pa različna mnenja oz. vidike glede pomena in uveljavljenosti managementa znanja, ustvarjalnosti in inovativnosti. V nadaljevanju primerjam njihove odgovore in odgovorim na raziskovalna vprašanja.

Odgovor na prvo raziskovalno vprašanje, **kako v proučevanem podjetju poteka management znanja in kako ga še izboljšati**, bi glede na različna mnenja intervjuvancev odgovorila, da ima izbrano podjetje pri managementu znanja še prostor za izboljšave. V izbranem podjetju je za management znanja odgovoren oddelek za raziskave in razvoj. Po mnenju direktorja v izbranem podjetju znanje pridobivajo iz zunanjih virov in ustvarjajo tudi iz notranjih virov. Znanje pridobivajo in ustvarjajo na tak način, da v podjetju zaposlijo novega delavca z novim znanjem, in tudi tako, da krovno podjetje, pa tudi sami organizirajo nova izobraževanja. Poudaril je tudi, da znanje pridobivajo z adaptacijo, saj se skušajo nenehno prilagajati konkurenci.

Po mnenju vodje raziskav in razvoja v izbranem podjetju znanje pridobivajo in ustvarjajo z notranjimi viri. Po identificiranju manjkajočega znanja v izbranem podjetju organizirajo internetne tečaje in tako ustvarijo novo znanje. Prav tako tudi vodja raziskav in razvoja izpostavi, da v podjetju pridobivajo znanje s prilagajanjem na nove tehnologije.

Uporabljajo tudi mreženje in na podlagi neposredne komunikacije rešujejo probleme in pridobivajo novo znanje.

Vodja raziskav in razvoja je mnenja, da zaposleni naloge opravljajo individualno in zato ne pride do izmenjave različnih idej in znanja med zaposlenimi. Direktor pa je mnenja, da zaposleni delujejo timsko, saj so pri vsakem projektu odvisni drug od drugega in si na podlagi tega izmenjujejo različne ideje in znanje. Vodja kadrovskega oddelka izpostavi problem, da se pridobivanju in ustvarjanju znanja v izbranem podjetju premalo posvečajo. Izpostavi tudi problem konkurenčnosti oz. pridobivanja znanja s prilagajanjem na konkurenco.

Glede kodiranja znanja v izbranem podjetju sta direktor ter vodja raziskav in razvoja enakega mnenja. Menita, da se v izbranem podjetju premalo osredotočajo na kodiranje in shranjevanje znanja. Prenos oz. prenašanje znanja po mnenju vseh treh intervjuvancev poteka po metodi »Push«. Direktor izpostavi, da zaposleni v izbranem podjetju znanje prenašajo na druge zaposlene s programom mentorstva. Poudari tudi problem prenosa znanja v podjetju. Ko določena zaposlena oseba zapusti podjetje in ne prenese znanja na drugega zaposlenega, podjetje izgubi določeno znanje, ki ga je imela ta oseba.

Vodja raziskav in razvoja skozi intervju pove, da imajo v podjetju s strani krovnega podjetja certificirane zaposlene, ki pridobijo certifikat za trenerja oz. mentorja drugih zaposlenih. Na tak način, ko usposobijo zaposlene, da pridobijo certifikat za mentorja, tudi prenašajo znanje na druge zaposlene. Vodja kadrovskega oddelka pa pojasni, da se v podjetju premalo posvečajo prenosu znanja in da prenos znanja nastane šele, ko nekdo zapusti podjetje in nato preda znanje drugemu, ki bo nadomestil njegovo delovno mesto.

Revizija znanja v podjetju po mnenju direktorja poteka tako, da znanje merijo na podlagi uspešnosti prodajalcev in serviserjev. Manj kot so prodajalci in serviserji uspešni, več znanja potrebujejo in obratno. Vodja raziskav in razvoja pa poudari, da revizija znanja v podjetju poteka z metodo ankete, pri čemer mora vsak zaposleni po opravljenem tečaju izpolniti vprašalnik. V praksi pa znanje merijo s kazalci, kot sta uspešnost prodaje določenega prodajalca in uspešnost pokrivanja teritorija posameznega prodajalca. V podjetju prav tako merijo znanje na podlagi spremljanja prodajnega lijaka. Merijo število ponudb in število zaključenih ponudb ter na podlagi tega skušajo razširiti prodajni lijak in hkrati znanje zaposlenih.

Skozi intervjuje sem ugotovila, da v izbranem podjetju zelo dobro sodelujejo tako znotraj kot tudi zunaj podjetja. Izbrano podjetje ima veliko partnerstev z drugimi podjetji po vsem svetu. Z njimi nenehno sodelujejo in si izmenjujejo znanje. V podjetju tudi najamejo strokovnjake za določeno znanje, ki ga potrebujejo. Po mnenju direktorja posamezniki znotraj podjetja na vseh ravneh med seboj tesno sodelujejo, saj delujejo timsko in so pri določenem projektu odvisni drug od drugega. Vodja raziskav in razvoja pa v intervjuju

izpostavi problem komunikacije in pogovora, kar pa je ključno za sodelovanje med zaposlenimi znotraj podjetja.

Direktor izbranega podjetja skozi intervju pojasni, da v podjetju vedo, kdo ima neko znanje v sebi, vendar poudari tudi težavo, kako posameznega zaposlenega pripraviti, da bo to znanje delil in izrazil. Določeni zaposleni v podjetju znanja ne izrazijo, saj se bojijo posledic. V podjetju na podlagi metode mentorstva poskušajo ugotoviti, katera tiha znanja ima kdo. Pri mentorstvu gre za to, da mentor opazuje in nadzoruje določenega zaposlenega in na podlagi tega lahko opazi, katera znanja ima določena oseba. Po besedah vodje raziskav in razvoja v podjetju izvajajo pregled nad implicitnim oz. tihim znanjem s pomočjo pogovora s posameznimi zaposlenimi.

Na podlagi tega poskušajo ugotoviti, katera znanja imajo posamezniki, na katerem delovnem mestu in katere naloge bi najbolj uspešno opravljali. Če v izbranem podjetju skozi pogovor ugotovijo, da ima določen zaposleni veščine in znanje, ki bi bolj ustrezale drugemu delovnem mestu, ga tudi ustrezno premestijo na delovno mesto, kjer bo lahko to implicitno znanje razvijal in ga morda tudi izrazil, spremenil v eksplicitno. V izbranem podjetju delujejo na dvoletnem projektu »Talent pull« (vlečenje talentov), na podlagi katerega bodo poskušali prepoznati talente oz. potenciale in znanja, ki jih posamezniki nosijo v sebi. Vodja kadrovskega oddelka je glede pregleda nad tihim znanjem med zaposlenimi enakega mnenja kot direktor ter vodja raziskav in razvoja. V intervjuju pa doda tudi, da določene strukturirane oblike oz. modela, tehnik, ki bi zagotavljale pregled nad tihim znanjem v podjetju, še ne prakticirajo.

Pri dejavnikih, ki vplivajo na management znanja, sem skozi intervjuje ugotovila, da sta imela direktor ter vodja raziskav in razvoja drugačne poglede in mnenja. Glede kulture izbranega podjetja in kako ta vpliva na znanje je direktor podal mnenje, da uporabljajo kulturo prilagajanja na različna okolja ter s tem širijo in razvijajo znanje znotraj podjetja. Vodja raziskav in razvoja pa je izpostavil, da v podjetju uporabljajo kulturo učenja, ki jo razvijajo skozi vrednote, ki temeljijo na učenju, znanju in sodelovanju. V izbranem podjetju imajo po besedah vodje raziskav in razvoja dobro razvito informacijsko-komunikacijsko tehnologijo.

Poskušajo se prilagajati na tehnološke zahteve oz. nove tehnologije na tak način, da v podjetje vpeljejo nove metode in tehnike komunikacije, predvsem neposredno komunikacijo in videokomunikacijo. Na tak način zaposleni v podjetju nadgrajujejo svoje znanje. Po drugi strani pa vodja raziskav in razvoja poudari tudi problem izboljšanja tehnik komunikacije. Z različnimi novimi tehnikami komunikacije se zmanjša strokovnost zaposlenih. Kadar pride do problema, lahko uporabiš orodje za komuniciranje, kot je npr. mobilni telefon, in na podlagi izkušenj in znanja drugega rešiš problem. V preteklosti, ko ni bilo tako razvite tehnologije, pa je posameznik bil primoran sam rešiti problem na podlagi svojih spretnosti, znanja in veščin. Na takšen način so zaposleni tudi razvijali individualno znanje. Na podlagi tehnologije v podjetju prenos znanja in komunikacija

potekata hitreje. Na podlagi odgovorov v intervjujih pa sklepam, da premalo razvijajo individualno znanje in ustvarjalnost, ker jim razvoj tehnologije omogoča komunikacijo preko različnih tehnik, orodij in s pomočjo znanja drugih najhitreje rešijo problem, ustvarjalnost in individualno znanje pa se ne razvijata.

Struktura v izbranem podjetju po besedah direktorja ter vodje raziskav in razvoja ni tako kompleksna kot v nekaterih drugih podjetjih. V podjetju ni velike stopnje formalizacije in komuniciranje poteka v več smeri. Oddelki v izbranem podjetju so direktor, oddelek za finance in računovodstvo ter strokovni del, v katerem je prodajni oz. poprodajni direktor, oddelek raziskave in razvoj in kadrovski oddelek. Glede motiviranja zaposlenih, da izrazijo svoje znanje, imata direktor ter vodja raziskav in razvoja enako mnenje. Oba poudarita, da v izbranem podjetju nimajo nekega sistema za motiviranje in spodbujanje razvoja novega znanja. V podjetju za motivacijo zaposlenih uporabljajo manjše nederžarne nagrade, kot so nova šolanja in javna pohvala.

Na drugo raziskovalno vprašanje »**Kakšne spremembe so potrebne v izbranem podjetju, da bodo zaposleni bolj ustvarjalni in inovativni?**« bi odgovorila, da je potrebnih precej sprememb in izboljšav, da bodo zaposleni v izbranem podjetju bolj izražali svojo ustvarjalnost in inovativnost. Katere določene izboljšave so potrebne v izbranem podjetju, predstavim v naslednjem poglavju.

Pri tehnikah spodbujanja za ustvarjalnost zaposlenih imata v izbranem podjetju direktor in vodja raziskav in razvoja drugačno mnenje. Direktor izpostavi, da ustvarjalnost svojih zaposlenih v izbranem podjetju spodbujajo s tehniko viharjenja možganov, tehniko osebnega pogovora in tehniko spodbujanja zaposlenih, da na rednih sestankih podajajo določene predloge. Vodja raziskav in razvoja pa je v intervjuju opisal tehniko zaigranih prodajnih delavnic in poudaril, da imajo po njegovem mnenju v izbranem podjetju še prostor za nove tehnike, ki jih morajo še razviti.

Pri zaposlovanju je v izbranem podjetju po besedah vodje kadrovskega oddelka zelo pomembno, kako ustvarjalni so kandidati. To ugotovijo s pomočjo vprašanj, kot so: kakšni so njihovi hobiji, ali razvijajo kakšno novo rešitev, koliko so radovedni in ali si želijo nekih novih izkušenj, ustvariti nekaj novega. Po mnenju vodje kadrovskega oddelka v podjetju spodbujajo ustvarjalnost tudi na takšen način, da se poskušajo nenehno prilagajati konkurenci.

Pri nekaterih dejavnikih, ki vplivajo na ustvarjalnost, imata direktor ter vodja raziskav in razvoja enaka mnenja, pri nekaterih pa različna. V izbranem podjetju ni velike hierarhije med posameznimi ravnmi oz. oddelki. Kot že zgoraj opisano, direktor v intervjuju pojasni, da zaposleni delujejo timsko in so odvisni drug od drugega pri izpolnjevanju določenih ciljev podjetja. Na tak način si izmenjujejo izkušnje, širijo in krepijo ustvarjalnost. Vodja raziskav in razvoja pa je drugačnega mnenja in pravi, da zaposleni delujejo individualno in je posledično manj prostora za različne ideje, izpopolnjevanja in ustvarjalnost.

Metoda motiviranja zaposlenih za spodbujanje ustvarjalnosti je po mnenju direktorja ter vodje raziskav in razvoja slabo popolnjena oz. je ne uporabljajo. V izbranem podjetju za motiviranje zaposlenih, da izrazijo ustvarjalnost, največkrat uporabijo metodo pohval. V izbranem podjetju so po besedah direktorja ter vodje raziskav in razvoja naloge, ki jih zaposleni opravljajo, dinamične. V izbranem podjetju zaenkrat še ne uporabljajo nobene metode oz. kazalnikov za merjenje ustvarjalnosti zaposlenih.

Zaposleni v izbranem podjetju podajajo ideje neposredno na projektu. Do novih idej zaposlenih največkrat pride na podlagi izkušenj in kadar zaposleni opravljajo ponovljive naloge. Po mnenju direktorja imajo zaposleni v izbranem podjetju dovolj časa za razvoj novih idej, ki največkrat nastanejo na podlagi določenega problema. V podjetju zaenkrat še nimajo točno določene osebe, ki bi bila odgovorna samo za inovativnost. Po besedah direktorja je trenutno za inovativnost odgovoren vodja oddelka za raziskave in razvoj.

Organizacijska klima je pomembna pri inovativnosti. V izbranem podjetju dajejo velik poudarek na svobodo pri inovativnosti zaposlenih in vpletenosti zaposlenih pri določenih ciljih. To pomeni, da je pri inoviranju v podjetju vključena inovativnost zaposlenih, da imajo zaposleni svobodo pri podajanju mnenj in idej glede inovativnosti v podjetju. Vodja raziskav in razvoja poudari problem pri izražanju inovativnosti s strani zaposlenih, in sicer zaradi določenega tveganja, ki ga prinašajo zaposleni. Zaposleni v podjetju se kljub svobodi pri inoviranju, bojijo izraziti svoja mnenja, ker ne vedo, kakšne bodo posledice oz. ali bo njihovo mnenje primerno ali ne. V izbranem podjetju spodbujajo inovativnost zaposlenih s skupinskimi sestanki. Tako direktor kot vodja raziskav in razvoja podata mnenje, da v podjetju nimajo pravega sistema spodbujanja inovativnosti. Prav tako v podjetju ne uporabljajo nobenih nagrad za inovativnost zaposlenih. V podjetju razvijajo inovativnost predvsem glede na konkurente in poskušajo biti boljši od konkurentov. Tako je cilj v podjetju usmerjen v nepretrgano izboljševanje že obstoječega.

Po mnenju intervjuvancev je zunanje znanje zelo pomembno za ustvarjanje inovativnih rešitev. Veliko prednost dajejo hitrosti, ne želijo izgubljati časa in za določene stvari najamejo druga podjetja oz. strokovnjake, ki imajo določeno znanje.

Na tretje raziskovalno vprašanje »**Kako management znanja vpliva na ustvarjalnost in inovativnost?**« bi odgovorila pozitivno, in sicer da management znanja vpliva na ustvarjalnost in inovativnost ter da so pojmi management znanja, ustvarjalnost in inovativnost med seboj povezani. Odgovor na to raziskovalno vprašanje sem povzela tako iz teorije kot tudi iz intervjujev. Pri pisanju teoretičnega dela sem ugotovila, da so management znanja, ustvarjalnost in inovativnost med seboj povezani, saj imajo določene enake dejavnike vpliva. Prav tako iz teorije izhaja, da je ustvarjalnost prvi korak do inovativnosti. Ustvarjalnost predstavlja funkcijo znanja ter večje, kot bo znanje in ustvarjalnost posameznikov v podjetju, več idej bodo producirali. Management znanja podjetju omogoča boljši položaj za razvoj ustvarjalnosti in inovacij. Vsi intervjuvanci so

mnenja, da management znanja vpliva na ustvarjalnost in inovativnost. Prav tako so vsi intervjuvanci mnenja, da je ustvarjalnost pogoj za inovativnost.

V izbranem podjetju uporabljajo strategijo personalizacije. V podjetju se bolj osredotočajo na ljudi in ne toliko na tehnologijo. Uporabljajo tehniko nevihte možganov, neposredno medsebojno komunikacijo in si tako izmenjujejo informacije glede določenega problema. Preizkušajo nove tehnike in metode komunikacije, kot je videokomunikacija, na podlagi katerih prenašajo znanje. Tehnološka podpora je oblikovana tako, da se hitro najde ljudi, ki prinesejo novo znanje za rešitev določenih problemov. Uporabljajo tudi metodo mreženja med zaposlenimi in informacije tako potujejo hitro in v vse smeri. Vse zgoraj naštetu je zelo pomembno za učinkovit razvoj managementa znanja v podjetju in posledično razvoj ustvarjalnosti in inovativnosti podjetja.

5.5 Diskusija o rezultatih in predlogi izboljšav za izbrano podjetje

Rezultati raziskave kažejo, da morajo v izbranem podjetju še več pozornosti nameniti managementu znanja in predvsem ustvarjalnosti in inovativnosti, saj je to zaradi vse več novih trendov in tehnologij na trgu ključno za nadaljnji uspeh in obstoj podjetja. Ti trije pojmi so za izbrano podjetje zelo pomembni, saj predstavljajo ključni vir za uspeh podjetja. Menim, da bi morali v izbranem podjetju v začetku uvajanja aktivnosti imeti eno osebo, ki bi bila odgovorna za management znanja, ustvarjalnost in inovativnost. Vključevanje v aktivnosti pa bi bila naloga vseh zaposlenih, prilagojeno na področje dela. Vsem udeležencem bi se na tak način podalo jasno sporočilo, da je to področje med prioritetami.

V izbranem podjetju morajo poglobiti medsebojno sodelovanje in komuniciranje. Tudi na podlagi nasprotujočih si odgovorov v intervjujih s strani intervjuvancev sem mnenja, da v izbranem podjetju premalo komunicirajo. Izboljšati morajo strategijo komunikacije, saj bodo le tako zagotovili, da se bo implicitno znanje znotraj podjetja spremenilo v eksplicitno znanje (Nonaka in Takeuchi, 1995). Podjetje bi lahko izboljšalo komunikacijo z različnimi tehnikami, kot so del časa (en dan na mesec) namenjen za projekte po lastnem izboru, da lahko uresničujejo lastne ideje, redne krožke kakovosti za prenos izkušenj med serviserji o problemih in rešitvah pri servisiranju, občasne sestanke ali forume za prenos dobrih praks pri delu s strankami, ki so specifične za kulturo držav, kjer podjetje posluje. Na tak način bi bili zaposleni bolj sproščeni in bolj pripravljeni na medsebojno sodelovanje, komunikacijo, izmenjavo izkušenj in znanja. Na podlagi konstantne komunikacije bi izbrano podjetje tudi pospešilo prenos znanja med zaposlenimi.

V podjetju morajo vsakemu zaposlenemu prisluhniti, upoštevati njihova stališča in na tak način spodbuditi nastajanje novih idej. Pri ugotavljanju tihega znanja med zaposlenimi v izbranem podjetju je ključna vloga in odgovornost vodje, kako bo posameznika pripravil do tega, da se ne bo bal posledic in da bo izrazil svoje znanje. Podjetju predlagam, da

vključijo različna usposabljanja vodij in na tak način izboljšajo motiviranost zaposlenih in delovno klimo. Vodje morajo zaposlenim dati navdih, da verjamejo vase, da jim vodje zaupajo in jih podpirajo. Na tak način si bodo zaposleni upali tvegati in bodo lažje izražali svoje ideje, znanje in izkušnje. To bodo v podjetju dosegli z oblikovanjem psihološke varnosti. Psihološka varnost je zavedanje, da za morebitno napako ne boš kaznovan. Tako vzdušje pomaga pri prenosu implicitnega znanja, uvajanju novosti, učenju iz napak, odpornosti na kritike, motiviranosti in doslednosti. Pomembno je, da pri nastalem konfliktu v podjetju pristopimo kot zaveznik in ne kot nasprotnik ter na tak način spodbudimo radovednost. Psihološka varnost je ključna, saj si le tako zaposleni upajo ustvarjalno razmišljati (Cekin.si, 2021).

Izbranemu podjetju predlagam tudi, da na podlagi mojega magistrskega dela proučijo SECI-model in ga poskušajo vpeljati. Na podlagi tega modela bodo v podjetju še izboljšali prehod implicitnega znanja v eksplicitno znanje. Podjetju predlagam, da po teoriji avtorjev Valentim, Lisboa in Franco (2016) izboljša absorpcijsko sposobnost znanja. Še bolj morajo sodelovati s svojimi poslovnimi partnerji, ki dajejo poudarek učnim procesom in prenosu znanja na zaposlene. Dobro morajo proučiti, katera znanja lahko pridobijo znotraj podjetja in katerih znanj ni mogoče pridobiti znotraj podjetja. Absorpcijsko sposobnost lahko v podjetju izboljšajo z različnimi konferencami, udeležbo na sejnih, strokovnih združenjih, ki se jih zaposleni udeležujejo, da spoznajo najnovejša znanja določenega področja. Tako bodo v podjetju zagotovili višjo raven znanja, ustvarjalnosti in inovativnosti. Znanje znotraj podjetja bo v celoti izkoriščeno in se ne bo podvajalo. Z izboljšanjem absorpcijske sposobnosti bodo v izbranem podjetju tudi izboljšali konkurenčno prednost, prehajanje znanja in njegovo akumulacijo.

V izbranem podjetju naj s prenovo, prilagajanjem in posodabljanjem izboljšajo strategijo personalizacije. Izboljšanje strategije personalizacije bo podjetju omogočilo s pomočjo dialoga in komunikacije razviti boljše razumevanje problema in ustvarjalne rešitve za edinstvene probleme. Vodstveni kader naj opravlja revizijo znanja in tako bodo v izbranem podjetju ohranili visoko produktivnost in izboljšali inovativnost. Kultura v izbranem podjetju naj bo naravnana tako, da bo spodbujala odprtost pri izmenjavi idej.

V izbranem podjetju morajo organizacijsko strukturo oblikovati tako, da bodo zaposleni delovali timsko oz. mrežno. Zaposleni naj v podjetju delujejo timsko, pri čemer naj v podjetju skupine oz. time oblikujejo tako, da bodo v skupini ljudje različnih tipov razmišljanja. Tako bodo spodbudili nastajanje novih idej, ki so predpogoj za inovativnost. Na podlagi timskega dela bodo v podjetju izboljšali medsebojno sodelovanje, ustvarjanje in deljenje znanja med zaposlenimi. Zagotovili bodo hitro prenašanje znanja in spodbudili nastajanje novega znanja.

Več pozornosti naj namenijo tudi motiviranju zaposlenih za izražanje njihovega znanja. Vpeljejo naj sistem motiviranja za nova znanja na podlagi materialnih metod nagrajevanja, kot so povišanje plače, bonusi, dodatki. Tako bodo zaposleni pripravljeni proizvajati še več

znanja, v podjetju pa bodo na tak način izboljšali management znanja. Prav tako naj v podjetju nagrajujejo inovativnost zaposlenih. Uvedejo naj sistem materialnih nagrad glede na koristnost inovativnosti. To pomeni, da naj zaposlenemu dodelijo denarno nagrado v sorazmerni višini s koristjo inovativnosti za podjetje. Lestvico koristi naj oblikujejo na malo korist, zmerno korist, veliko korist in izjemno korist. Pri tem je pomembno, da so vse inovativnosti nagrajene tudi nematerialno z različnimi pohvalami, saj bo v nasprotnem primeru to privedlo do tekmovalnosti in ne sodelovanja med zaposlenimi. Na vseh ravneh naj zaposleni jasno poznajo strategijo in vizijo podjetja ter koristi, ki jih bo podjetje pridobilo na podlagi njihovega znanja. Zlasti je pomembno, da poznajo poslanstvo podjetja, da je skladno s prepričanju posameznika in da razumejo, kako njihovo delo in znanje prispevata k uresničevanju poslanstva, zadovoljstvu strank in uspešnosti podjetja.

V izbranem podjetju se morajo osredotočiti predvsem na pridobitev znanja, na kakšen način biti še bolj konkurenčni. Posledično, ker jih tega znanja primanjkuje, jim primanjkuje tudi spodbujanja ter razvijanja ustvarjalnosti in inovativnosti s pomočjo prilagajanja na konkurenco. Pri prilagajanju na konkurenco je ključno, da podjetje ugotovi, zakaj za njih ravno ta podjetja predstavljajo konkurenco. Proučiti morajo tudi, katere so njihove prednosti v podjetju pred konkurenco, in jih tudi poudariti. Na podlagi teh pomanjkljivosti naj vpeljejo načine učenja od strank in izboljšajo zvestobo svojih strank. Trudijo naj se, da delo opravijo kar se da hitro in učinkovito. S svojimi strankami naj še naprej ohranjajo dobre odnose. Velikokrat tudi nasmeh in prijazna beseda stranki pomenita veliko.

V izbranem podjetju bi lahko vpeljali tudi druge tehnike spodbujanja ustvarjalnosti, predvsem metodo šestih klobukov razmišljanja. Za začetek predlagam vpeljavo te metode, ker se mi zdi najbolj primerna in hkrati menim, da je bolje, da se podjetje osredotoči le na eno metodo spodbujanja ustvarjalnosti. S to metodo bi spodbudili zaposlene, da bi razširili razmišljanje zunaj svojih okvirjev. Z vpeljavo te metode spodbujanja ustvarjalnosti zaposlenih bo podjetje odpravilo zadržke zaposlenih pri izražanju idej in izboljšalo ustvarjalnost znotraj podjetja. Posledično se bodo v podjetju izboljšale tudi komunikacija med zaposlenimi, uspešnost zaposlenih in prepoznavnost med konkurenti.

Več poudarka naj namenijo tudi motiviranju zaposlenih za ustvarjalnost in inovativnost. Uvedejo naj sistem, ki bo zaposlenemu omogočal, da bo lahko pri opravljanju svojih delovnih nalog razvijal ustvarjalnost in inovativnost. Rok za izvedbo naloge naj bo določen tako, da bo zaposleni imel dovolj časa, da bo izrazil svojo ustvarjalnost in inovativnost. Vpeljejo naj določene materialne ali nematerialne nagrade ter s tem motivirajo zaposlene, da bodo pri prihodnjih delovnih nalogah bolj izrazili svojo ustvarjalnost in inovativnost. Materialne nagrade v smislu povečanje finančnega prihodka in nematerialne, kot so javne pohvale in priznanja. Organizirajo naj določena tekmovanja v smislu ustvarjalnosti in inovativnosti, zmagovalcu pa naj podelijo tudi določeno materialno nagrado. Na tak način bodo v podjetju tudi ugotovili, kdo je bolj ustvarjalen in inovativen in kdo manj. Zaposleni naj v podjetju delujejo timsko, pri čemer naj v podjetju skupine oz. time oblikujejo tako, da

bodo v skupini ljudje različnih tipov razmišljanja. Tako bodo spodbudili nastajanje novih idej, ki so predpogoj za inovativnost.

5.6 Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskave

Prvi predlog za nadaljnje raziskovanje je nadgraditi kvalitativno raziskavo. Smiselno je razširiti populacijo raziskovanja še na druga podjetja v Sloveniji. In s tem primerjati management znanja, ustvarjalnost in inovativnost v različnih podjetjih oz. panogah, ter ugotavljati na kakšen način se management znanja, ustvarjalnosti in inovativnost razlikujejo glede na različne panoge v katerih delujejo različna podjetja. Predlog je tudi povečati vzorec raziskave na vse udeležence v podjetju. V nadaljnjih raziskavah so smiselne tudi vključitev več intervjuvancev in razširitev vprašanj v intervjuju ter nadgradnja metodologije. Za boljšo učinkovitost bi poleg metode intervjuja priporočila tudi uporabo metode anketiranja in za razširitev raziskave izvedbo ankete z zaposlenimi znotraj določenih oddelkov v podjetju.

Zaradi trenutne epidemije COVID-19 sem se skozi raziskovanje srečevala tudi z določenimi omejitvami. Zaradi omejitve med prehajanjem občin sem intervju opravila prek medijev, kar mi je onemogočilo osebni stik z intervjuvancem. Posledično v intervjuju ni bilo prostora za odzivanje na neverbalno komunikacijo. Intervju je potekal manj časa, kot bi, če bi ga izvedla osebno.

Skozi raziskavo so se oblikovala različna zanimiva področja, ki bi bila smiselna za nadaljnje raziskovanje. Za nadaljnje raziskovanje priporočam bolj specifično usmerjene raziskave. Predlagam raziskave dejavnikov, ki vplivajo na management znanja, ustvarjalnost in inovativnost. Predvsem predlagam raziskavo dejavnikov, kot so vodenje, informacijsko-komunikacijska tehnologija in motivacija. Predlagam tudi raziskavo na področju komunikacije in kako ta vpliva na management znanja, ustvarjalnost in inovativnost.

SKLEP

V magistrskem delu sem analizirala management znanja, ustvarjalnost in inovativnost. Glavni cilj magistrskega dela je bil skozi teoretično in empirično analizo proučiti management znanja, ustvarjalnost in inovativnost z namenom poudariti, kako pomembno je proučevanje managementa znanja, ustvarjalnosti in inovativnosti za uspešnost podjetja. Zaradi vse večjih tehnoloških sprememb je za vsa podjetja ključno, da več pozornosti namenijo ustvarjalnosti in inovativnosti svojih zaposlenih ter učinkovito uporabljajo management znanja.

Skozi magistrsko delo sem proučevala, kako v izbranem podjetju poteka management znanja in podjetju predlagala, na kakšen način, s kakšnimi metodami in tehnikami še

izboljšati management znanja. Predlagala sem spremembe za izbrano podjetje, da bodo zaposleni delovali bolj ustvarjalno in inovativno. Proučevala sem tudi povezavo med managementom znanja, ustvarjalnostjo in inovativnostjo ter ugotovila, da ta obstaja. Znanje v podjetju vpliva na vse dejavnike, ki zadevajo podjetje, saj podjetje brez znanja o tem, kako spodbujati ustvarjalnost in inovativnost, ne mora pripraviti svojih zaposlenih, da bodo ustvarjalni in inovativni. Prav tako sem skozi teoretični del ugotovila, da na management znanja v določeni meri vplivajo enaki dejavniki kot na ustvarjalnost in inovativnost. Ugotovila sem tudi, da je ustvarjalnost pogoj za inovativnost, saj z ustvarjalnostjo pridemo do inovativnih rešitev.

Management znanja, ustvarjalnost in inovativnost bi morali biti v vseh podjetjih bolj poudarjeni, saj bi podjetja s tem izboljšala svojo učinkovitost in produktivnost. Management znanja je ključen za podjetja, saj ta lahko na podlagi njegove pravilne vpeljave pridobijo veliko koristi, kot so izboljšano timsko delo, motiviranost zaposlenih, razvoj kompetenc zaposlenih, konkurenčna prednost in izboljšanje osebnega znanja zaposlenih. Na podlagi managementa znanja se izboljša tudi komunikacija med zaposlenimi, kar je ključno za izražanje novih idej in s tem povečanje ustvarjalnosti in inovativnosti v podjetju.

Tudi inovativnost in ustvarjalnost sta danes v podjetju ključni, če to želi ostati konkurenčno. Inovativnost in ustvarjalnost podjetju zagotavljata, da na trgu ostane zanimivo in univerzalno. Prav tako je zaradi tehnoloških napredkov in sprememb pomembno, da je podjetje inovativno in ustvarjalno ter da se nenehno prilagaja na spremembe in s tem ostane korak pred konkurenco. Podjetja danes težko uspejo brez razvijanja managementa znanja, ustvarjalnosti in inovativnosti, zato je ključno, da podjetje veliko poudarka nameni znanju, ustvarjalnosti in inovativnosti ter si s tem zagotovi uspešnost in preživetje na trgu.

LITERATURA IN VIRI

1. Ain, O. M. & Khodeir, L.M. (2020). Creativity Management: An Approach For Achieving Efficient Workplace Environment. *The Academic Research Community Publication*, 4(1), 6–33.
2. Akram, K., Siddiqui, S. H., Nawaz, M. A., Ghauri, T. A. & Cheema A. K. H. (2011). Role of Knowledge Management to Bring Innovation: An Integrated Approach. *International Bulletin of Business Administration*, 11(1), 121–134.
3. Amabile, T. M. (2011). Componential theory of creativity. V E. H. Kessler (ur.), *Encyclopedia of Creativity* (str. 226–230). Thousand Oaks: SAGE Publications.
4. Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 76–87.
5. Amidon, D. M. (1997). *Innovation strategy for the knowledge economy: the Ken Awakening*. New York: Routledge.

6. Bessant, J., Lamming, R., Noke, H. & Phillips, W. (2005). Managing innovation beyond the steady state. *Technovation*, 25(12), 1366–1376.
7. Biloslavo R. & Kljajić-Dervić, M. (2016). *Dejavniki uspešnosti managementa znanja: Primer trgovine v državi v razvoju*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
8. Bonnardel, N. & Didier, J. (2020). Brainstorming variants to favor creative design. *Applied ergonomics*, 83.
9. Burrus, D. (2013). *Creativity and innovation: Your keys to a successful organization*. [objava na blogu]. Pridobljeno 30. januarja 2020 iz <https://www.burrus.com/2013/10/creativity-and-innovation-your-keys-to-a-successful-organization/>
10. Cekin.si. (2021). *Iskanje krivca, obtoževanje in nenehno kritiziranje zaposlenim zmanjšujejo občutek psihološke varnosti*. Pridobljeno 30. septembra 2021 iz <https://cekin.si/vzgoja-za-uspeh/psiholoska-varnost-je-kljucna-za-uspeh-ekipe-kako-jo-zagotoviti.html>
11. Chou, S. W. (2005). Knowledge creation: absorptive capacity, organizational mechanisms, and knowledge storage/retrieval capabilities. *Journal of Information Science*, 31(6), 453–465.
12. Clegg, S. R. & Clarke, T. (1999). Intelligent organizations. *Global management*, 177–201.
13. Cline, S., Hinsch, C., Mertha, I. & Thompson, M. (2005). *Information Systems: Theory and Practice* MSIS–6825. Pridobljeno 30. septembra 2021 iz <https://ist.umsl.edu/files/pdfs/BOV04-2.pdf>
14. Da Costa, S., Páez, D., Sánchez, F., Garaigordobil, M. & Gondim, S. (2015). Personal factors of creativity: A second order meta-analysis. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(3), 165–173.
15. Dampney, K., Busch, P. & Richards, D. (2002). The meaning of tacit knowledge. *Australasian Journal of Information Systems*, 10(1), 3-13.
16. Davenport, T. H. (1994). Saving IT's soul: Human-Centered Information Management. *Harvard Business Review*, 72(2), 119–131.
17. Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business Press.
18. De Bono, E. (2000). *Six thinking hats*. London: Penguin Books.
19. De Mello, A. M., Marx, R. & Salerno, M. (2012). Organizational structures to support innovation: how do companies decide?. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 9(4), 5–21.
20. Distanont, A. & Khongmalai, O. (2018). The role of innovation in creating a competitive advantage. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41(1), 15–21.
21. Drucker, P. F. (1992). Organizations. *Harvard business review*, 20(7), 281–293.
22. Dubberly, H. & Evenson, S. (2011). Design as learning---or" knowledge creation"---the SECI model. *Interactions*, 18(1), 75–79.

23. Egan, T.M. (2005). Factors Influencing Individual Creativity in the Workplace: An Examination of Quantitative Empirical Research. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 160–181.
24. Fischer, M. M. (2001). Innovation, knowledge creation and systems of innovation. *The annals of regional science*, 35(2), 199–216.
25. Ford, C. & Gioia, D. (2002). Factors Influencing Creativity in the Domain of Managerial Decision Making. *Journal of Management*, 26(4), 705–732.
26. García-Piqueres, G., Serrano-Bedia, A. M., & Pérez-Pérez, M. (2019). Knowledge management practices and innovation outcomes: the moderating role of risk-taking and proactiveness. *Administrative Sciences*, 9(4), 75.
27. Gardner, H. (1995). Creativity: new views from psychology and education. *RSA Journal*, 143(5459), 33–42.
28. Garfield, S. (2014). *15 Knowledge Management Benefits*. Pridobljeno 30. januarja 2020 iz <https://www.linkedin.com/pulse/20140811204044-2500783-15-knowledge-management-benefits>
29. Garvin, A. P., Berkman R. (1996). *The art of being well informed: What you need to know to gain the winning edge in business*. Avery.
30. Girard, J. P. & Girard, J. L. (2015). Defining knowledge management: Toward an applied compendium, *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1), 1–20
31. Gomezelj Omerzel, D. (2009). *Management znanja v majhnih in srednjih podjetjih*. Koper: Fakulteta za management.
32. Gurkov, I. (2011). Innovative actions and innovation (in) capabilities of Russian industrial companies: a further extension of observations. *Post-communist economies*, 23(4), 507–516.
33. Gurteen, D. (1998). Knowledge, creativity and innovation. *Journal of Knowledge Management*, 2(1), 5–13.
34. Hislop, D., Bosua, R. & Helms, R. (2018). *Knowledge management in organizations: A critical introduction* (4. izd.). Oxford: Oxford University Press.
35. Holsapple, C. W. & Joshi, K. D. (2000). An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. *The Journal of Strategic Information Systems*, 9(2–3), 235–261.
36. Huang, L. S., Quaddus, M., Rowe, A. L., & Lai, C. P. (2011). An investigation into the factors affecting knowledge management adoption and practice in the life insurance business. *Knowledge Management Research & Practice*, 9(1), 58–72.
37. Ionescu, D., & Niță, M. M. (2011). Important Feature Of Organizational Survival- Alliance Between Creativity And Knowledge Management. *Annals-Economy Series*, 4, 91–95.
38. Jaklič, M. (2006). *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Dravska tiskarna.
39. Jashapara, A. (2011). *Knowledge management: An integrated approach*. Harlow: Pearson Education.

40. Jelenic, D. (2011). The importance of knowledge management in organizations – with emphasis on the balanced scorecard learning and growth perspective. *Management knowledge and learning*, 8(1), 33–43.
41. Jesseca. (2019, 19. junij). *Why is Knowledge Management (KM) important for Organizations?* [objava na blogu]. Pridobljeno 30. januarja 2020 iz <https://www.aurionuae.com/blog/2019/06/19/why-is-knowledge-management-km-important-for-organizations/>
42. Kaufman, J. C. (2016). *Creativity*. New York: Springer.
43. Ko, S. & Butler, J. (2007). Creativity: A key link to entrepreneurial behavior. *Business Horizons*, 50(5), 365–372.
44. Kogabayev, T. & Maziliauskas, A. (2017). The definition and classification of innovation. *HOLISTICA–Journal of Business and Public Administration*, 8(1), 59–72.
45. Krajnc, B. (2012). Ustvarjalnost. *Modra stran*, 98, 12–15.
46. Landry, L. (2017). *The importance of creativity in business*. Pridobljeno 15. novembra 2020 iz <https://www.northeastern.edu/graduate/blog/creativity-importance-in-business/>
47. Lewis, J. (2020). *Advantages of Innovation Companies*. Pridobljeno 25. maja 2020 iz <https://smallbusiness.chron.com/advantages-innovation-companies-30771.html>
48. Liew, A. (2007). Understanding data, information, knowledge and their inter-relationships. *Journal of knowledge management practice*, 8(2), 1–16.
49. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu = Human Resources Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
50. Lucas, B. (2001). Creative teaching, teaching creativity and creative learning. *Creativity in education*, 35–44.
51. Lundvall, B. A., Nielsen P. (2006). *Knowledge management in the learning economy*. Pridobljeno 19. septembra 2021 iz http://www.redesist.ie.ufrj.br/ga2012/textos/Lundvall/Lecture%203_Knowledge%20management%20for%20PTF.pdf
52. Mardani, A., Nikoosokhan, S., Moradi, M. & Doustar, M. (2018). The relationship between knowledge management and innovation performance. *The Journal of High Technology Management Research*, 29(1), 12–26.
53. Markov, S. (2018). *Gordon-little variation*. Pridobljeno 15. novembra 2020 iz <https://geniusrevive.com/en/gordon-little-variation/>
54. Matos, S. (1994). *Spodbujanje ustvarjalnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
55. Mayer, J. (1994). *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Založba Ikra.
56. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
57. Možina, S., & Kovač, J. (2006). *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
58. Možina, S., Kelemina, D., Zupan, M. K., Turk, S. & Markovič, V. (2009). *Izzivi Managementu. Strokovno-raziskovalni prispevki*, 1(2), 4–10.

59. Mulej, M. & Ženko, Z., (2004). *Dialektična teorija sistemov in invencijsko-inovacijski management (kratek prikaz)*. Maribor: Management Forum.
60. Muntean, M. I. (2009). Knowledge management approaches in portal-based collaborative enterprises. *Informatica Economica*, 13(4), 32–38.
61. Nasierowski, W. & Arcelus, F. J. (2012). About efficiency of innovations: What can be learned from the Innovation Union Scoreboard index. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 792–801.
62. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
63. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard business review*, 85(7/8), 162.
64. North, K. & Hornung, T. (2003). The Benefits of Knowledge Management – Results of the German Award »Knowledge Manager 2002«. *Journal of Universal Computer Science*, 9(6), 463–471.
65. Pearce, C. L. & Manz, C. C. (2005). The new silver bullets of leadership: The importance of self- and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*, 34, 130–140.
66. Pibernik, N. (2010, 3. december). *Ravnanje z znanjem v podjetju*. Pridobljeno 20. septembra 2021 iz <https://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-122-9/prispevki/010.pdf>
67. Pompe, A. (2011). *Ustvarjalnost in inovativnost: nujnost sodobnega podjetništva*. Ljubljana: GEA College.
68. Pratoom, K. & Savatsomboon, G. (2012). Explaining factors affecting individual innovation: The case of producer group members in Thailand. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(4), 1063–1087.
69. Pucelj, M. & B. Likar. 2006. Vodenje kot ključni dejavnik za ustvarjanje inovacijske kulture. *Organizacija*, 39(2), 132–140.
70. Purcell, W. (2019). *The importance of innovation in business*. Pridobljeno 15. novembra 2020 iz <https://www.northeastern.edu/graduate/blog/importance-of-innovation/>
71. Rahimi, E., Rostami, N. A., Shad, F. S., & Vafaei, V. (2017). The importance of knowledge management on innovation. *Applied mathematics in engineering, management and technology*, 5(1), 68–73.
72. Rahimi, H., Arbabisarjou, A., Allammeh, S. M., & Aghababaei, R. (2011). Relationship between knowledge management process and creativity among faculty members in the university. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 6, 17.
73. Riley, J. (2018). *Innovation – Benefits and Risks*. Pridobljeno 25. maja 2020 iz <https://www.tutor2u.net/business/reference/innovation-benefits-risks>
74. Robinson, K. (2001). Mind the gap: The creative conundrum. *Critical Quarterly*, 43(1), 41–45.

75. Shalley, E. & Gilson, L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33–53.
76. Sipahi, E. (2017). Creativity and the importance of business management. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 8(8), 428–439.
77. Sternberg, R. J. (2006). The nature of creativity. *Creativity research journal*, 18(1), 87.
78. Stevens, R. H., Millage, J. & Clark, S. (2010). Waves of knowledge management: The flow between explicit and tacit knowledge. *American Journal of Economics and Business Administration*, 2(1), 129.
79. Štrukelj, P. & Dolinšek, S. (2014). *Model za ocenjevanje tehnološke sposobnosti podjetij*. Koper: Fakulteta za management.
80. Tavassoli, S. & Karlsson, C. (2015). Persistence of various types of innovation analyzed and explained. *Research Policy*, 44(10), 1887–1901.
81. Taylor, S. P. (2017). What is innovation? A study of the definitions, academic models and applicability of innovation to an example of social housing in England. *Open Journal of Social Sciences*, 5(11), 128–146.
82. Tiwana, A. & Williams, M. (2000). *The Essential Guide to Knowledge Management: E-Business and Crm Applications*. Združene države Amerike: Prentice Hall PTR.
83. Vaccaro, I. G., Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A. & Volberda, H. W. (2012). Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of management studies*, 49(1), 28–51.
84. Valentim, L., Lisboa, J. V. & Franco, M. (2016). Knowledge management practices and absorptive capacity in small and medium-sized enterprises: is there really a linkage?. *R&D Management*, 46(4), 711–725.
85. Venkitachalam, K. & Willmott, H. (2017). Strategic knowledge management—Insights and pitfalls. *International Journal of Information Management*, 37(4), 313–316.
86. Vieites A. & Calvo J. L. (2010). A study on the factors that influence innovation activities of Spanish big firms. *Technology and Investment*, 2(1), 8–19.
87. Von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford: Oxford University Press on Demand.
88. Williams, M. & Fisher, R. (2004). *Unlocking creativity: teaching across the curriculum*. London: David Fulton.
89. Wilson, C. (2013, 16. december). *Using brainwriting for rapid idea generation*. Pridobljeno 20. septembra iz <https://www.smashingmagazine.com/2013/12/using-brainwriting-for-rapid-idea-generation/>
90. Yap, L. S., Tasmin, R., Rusuli, M. S. C., & Hashim, N. (2010). Factors influencing knowledge management practices among multimedia super corridor (MSC) organizations. *Communications of the IBIMA*, 1–12.

91. Zennouche, M., Zhang, J. & Wang, B. W. (2014). Factors influencing innovation at individual, group and organisational levels: a content analysis. *International Journal of Information Systems and Change Management*, 7(1), 23–42.
92. Zoltay, Z. & Derecskey, A. (2014). What Means 'Creativity' for the HR Managers? *Forum Scientiae Oeconomia*, 2(1), 5–26.

PRILOGE

Priloga 1: Intervju z direktorjem

Nika Škrjanec (mentorica: doc. dr. Aleša Saša Sitar)

Zaporedna številka intervjuja: 1

Datum in ura intervjuja: 11. 3. 2021, 9.00

Trajanje intervjuja: 90 minut

Tip intervjuvanca: direktor

Lepo pozdravljeni,

sem Nika Škrjanec, študentka na podiplomskem študiju na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Za ta pogovor sem vas prosila, ker potrebujem vaše mnenje v povezavi s temo, ki jo obravnavam v okviru magistrskega dela.

Pogovor bo vključeval predvsem vprašanja odprtega tipa, pri čemer me bo zanimalo vaše mnenje oz. pogled na obravnavano tematiko. To pomeni, da ni pravih ali napačnih odgovorov.

Preden začneva, me zanima, ali se strinjate, da najin pogovor posnamem, saj mi bo to v veliko pomoč pri kasnejši obdelavi podatkov.

Dovoli snemanje: NE

SKLOP: MANAGEMENT ZNANJA

1. Kaj za vas pomeni management znanja, se vam zdi pomemben in zakaj?

Menim, da management znanja predstavlja neko upravljanje z znanjem, kjer ima management oz. vodja velik pomen. Management znanja je pomemben, saj sem mnenja, da je znanje temeljni vir konkurenčne prednosti podjetja.

2. Kdo je po vašem mnenju odgovoren za management znanja v vašem podjetju in zakaj?

Za management znanja je najbolj odgovoren vodja raziskav in razvoja. Točno določene osebe oz. managerja, ki bi se ukvarjali samo z znanjem, v našem podjetju še nimamo.

3. Kakšno strukturo organizacije uporabljate v podjetju?

Našo strukturo bi opisal kot zelo sploščeno, komunikacija poteka v več smereh, ni tako velike stopnje formalizacije.

4. Katera znanja so pomembna v vašem podjetju, ali morda kakšno znanje manjka, kakšno je vaše mnenje, zakaj določena znanja manjkajo, in na kakšen način bi jih po vašem mnenju vpeljali v podjetje?

V našem podjetju so pomembna predvsem tehnična znanja. Manjkajoča znanja bi vpeljali z novimi izobraževanji in novimi zaposlenimi, ki bi prinesli določeno manjkajoče znanje v naše podjetje.

5. Na kakšen način oz. s kakšno metodo potekata prenos znanja ter vnos novega znanja v vašem podjetju?

Prek programa mentorstva, za katerega je zadolžen vodja raziskav in razvoja, ki vam o tem lahko več pove. Prek e-learninga, prek katerega nam krovno podjetje posreduje številne izobraževalne module. O tem vam tudi več lahko pove vodja raziskav in razvoja. Za vsakega novozaposlenega se pripravi 14-dnevni »Onboarding program«.

6. Kakšno kulturo uporabljate v vašem podjetju za spodbujanje oz. širitev znanja?

Menim, da v naši kulturi podjetja premalo poudarka dajemo na vrednost znanja. Menim, da se bomo v prihodnosti bolj poglobili v znanje našega podjetja. Se pa naša kultura v podjetju prilagaja na različna okolja, v katerih poslujemo, in tudi s tem ustvarjamo neko novo znanje.

7. S kakšno metodo identificirate znanja v vašem podjetju in na kakšen način merite učinkovitost znanja v vašem podjetju?

Znanje merimo po rezultatih in uspešnosti prodajalca ali serviserja. Kar se tiče delavcev v administraciji, pa znanja ne identificiramo toliko, saj jim jaz povsem zaupam, npr. v računovodstvu vedo več kot jaz in tam imajo svobodo, da ustvarijo bližnjico in določene stvari s svojim znanjem naredijo hitreje.

8. Kako pomembna sta kodiranje in shranjevanje znanja?

Menim, da je pomembno, vendar zaenkrat se v podjetju na to še ne osredotočamo toliko. Nimamo še vpeljane neke posebne metode kodiranja oz. shranjevanja znanja.

9. Na kakšen način izvajate pregled nad tihim znanjem v vašem podjetju, je sploh možno?

Tiho znanje poskušamo razviti oz. da bi bilo izraženo znotraj podjetja na podlagi mentorstva. Je pa tukaj vprašanje, kako posameznika pripraviti do tega, da bo znanje, ki ga ima, delil z ostalimi. Npr. mehanika, ki pride v podjetje direktno iz šole, brez izkušenj, ne moremo poslati direktno na stroj, dodelimo mu mentorja, starejšega, bolj izkušenega. Ta ga opazuje, najprej dela eden, drugi ga opazuje in potem obratno. Za veliko ljudi vemo, da ga imajo (neko znanje), vendar se ga bojijo izraziti, bojijo se posledic. Tukaj je predvsem pomembna vloga vodje, kako bo takega posameznika pripravil do tega, da bo znanje delil. Jaz sem mnenja, da se na napakah učimo. Največ znanja oz. ustvarjalnosti in inovativnosti imajo tiste osebe, kjer se pojavi kakšna napaka, saj poizkušajo nekaj narediti drugače, boljše in na podlagi tega se potem tudi naučijo, zakaj nekaj ni bilo dobro narejeno. Vodja prevzame odgovornost za te napake in naslednjič se oseba ne boji več toliko izraziti svojega znanja oz. idej.

10. Ali v vašem podjetju nagrajujete nova znanja zaposlenih in na kakšen način?

V podjetju nimamo nekega sistema nagrajevanja za novo znanje. Vodja zna oceniti, komu se dodeli neke dodatne bonuse v smislu novega šolanja, seminarjev in ne nekih denarnih nagrad.

11. Na kakšen način po vašem mnenju management znanja vpliva na ustvarjalnost in inovativnost, kako v podjetju zagotovite prenos implicitnega znanja, izkušenj neposredno med zaposlenimi?

Predvsem je pomembno vodenje. Če želimo znanje prenašati, ga je potrebno najprej identificirati. Novo znanje pridobivamo na podlagi šolanja, e-learninga, mentorstva in napak. Pred samim prenosom je potrebno vedeti, kako to znanje zadržati v podjetju. Če v našem podjetju nekdo, ki ima določeno znanje, odide, odide tudi znanje, predvsem to velja za starejše zaposlene. Če povem primer, v zadnjih 15 letih se v Sloveniji ni zgradil noben predor. Za izgradnjo predorov so imeli strokovnjake, ki so imeli veliko znanja. Naslednjih 15 let so se vsi ti strokovnjaki »upokojili« in tudi znanje je odšlo. Veliko slovenskih podjetij nima izkušenj in znanja, zato morajo določene stvari izvajati prek tujih podjetij. Management vpliva tako na ustvarjalnost kot tudi na inovativnost. Menim, da je brez pravega managementa znanja manj ustvarjalnosti in inovativnosti.

SKLOP: USTVARJALNOST

1. Kako pomembna je za vaše podjetje ustvarjalnost zaposlenih?

Ustvarjalnost zaposlenih, če želimo biti konkurenčni, je zelo pomembna za naše podjetje, in tudi druga podjetja. Podjetja morajo ustvarjalnosti nameniti več pozornosti.

2. Na kakšen način v vašem podjetju spodbujate ustvarjalnost, uporabljate kakšne tehnike?

Največ, kar se lahko naredi za spodbujanje ustvarjalnosti, opravimo z osebnim pogovorom. Če pride do določenega problema, organiziramo združenje oz. »brainstorming«. V našem podjetju držimo drug z drugim, si med seboj pomagamo in s tem poskušamo spodbuditi ustvarjalnost posameznikov. Zaposlene se spodbuja, da svoje predloge podajo na rednih sestankih in prek internega informacijskega sistema »intranet«, kjer je veliko koristnih informacij o pogosto uporabljenih vsebinah, ki jih zaposleni v podjetju uporabljajo vsak dan.

3. Imate v podjetju vzpostavljen kakšen načrt usposabljanj in izobraževanj? Kako pogosto jih izvajate?

Za izobraževanja zaposlenih je odgovoren vodja raziskav in razvoja in krovno podjetje. Organizirane imamo različne tečaje in vsak je dolžan te tečaje opraviti. Tečaji potekajo prek e-learninga oz. interneta, kjer na koncu posameznik reši test oz. preverjanje znanja, ki ga je skozi tečaj pridobil. Posamezno izobraževanje traja približno 20–60 minut.

Največkrat zaposleni tečaje opravijo doma, predvsem mehaniki, lahko pa tečaje opravijo tudi v sklopu službe.

4. Vključujete predloge zaposlenih, ki izrazijo željo po dodatnih izobraževanjih in usposabljanjih, ter na kakšen način?

To, da posamezniki izrazijo željo po dodatnem izobraževanju, se največkrat zgodi v oddelku računovodstva, saj je tam veliko novih zakonov, kar jim tudi omogočimo. Prav tako posamezniki opravljajo zunanje tečaje, kot so npr. ravnanje z odpadki, zdrava prehrana na delovnem mestu ipd.

5. Kako motivirate zaposlene, da še bolj izražajo svojo ustvarjalnost?

V našem podjetju uporabljamo predvsem metodo pohval. S to metodo pohvalimo posameznika in ga poskušamo spodbuditi, menim, da se skozi osebni pogovor in komunikacijo posameznika najbolje spodbudi, da izrazi svojo ustvarjalnost.

6. So naloge, ki jih zaposleni izvajajo, rutinske ali dinamične?

Predvsem je to odvisno od delovnega mesta. V administraciji zaposleni izvajajo predvsem rutinske naloge, servis in prodaja pa opravljata dinamične naloge. Menim, da so bolj dinamične, saj se je potrebno vsakodnevno prilagajati na nove situacije.

7. Kako zaposleni v vašem podjetju izpolnjujejo naloge oz. cilje, timsko ali posamično, ter zakaj?

V našem podjetju smo odvisni drug od drugega, zato menim, da naloge in cilje izpolnjujejo predvsem timsko. Če prodajalec proda nov stroj, ga je npr. potrebno pripraviti. Če kupec želi dodatno opremo, jo je potrebno namestiti, potrebno je preveriti v skladišče, morda naročiti še kakšen dodaten kos. Tukaj je tudi vključen oddelek administracije, ki mora pripraviti vse potrebne papirje, potem je potrebno stroj tudi oprati itd.

8. Se vam zdi ustvarjalnost pogoj za inovativnost, na kakšen način?

Menim, da verjetno je ustvarjalnost pogoj za inovativnost. Menim, da nekdo, ki ni ustvarjalen, tudi ni inovativen.

9. Na kakšen način v podjetju merite ustvarjalnost?

Formalno zaenkrat ne merimo ustvarjalnosti. Se pa točno ve, kdo in koliko je ustvarjalen posameznik. Predvsem se to ugotovi skozi komunikacijo in pogovor.

SKLOP: INOVATIVNOST

1. Kaj za vas predstavlja inovativnost?

Neko izboljšanje. Izboljšanje obstoječega stanja. Prednost pred konkurenco.

2. Kakšen je po vašem mnenju pomen inovativnosti za podjetje?

Za inovacije oz. inovativnost skrbi predvsem krovno podjetje. Produkti morajo biti zanimivi za kupce, to je ključno. Na ravni našega podjetja pa si prizadevamo biti inovativni tako, da iste stvari poskušamo delati drugače oz. na drug, boljši način kot naši konkurenti.

3. Na kakšen način v vašem podjetju spodbujate inovativnost?

Inovativnost v našem podjetju spodbujamo s skupinskimi sestanki. Sestanki so organizirani enkrat tedensko ob določeni uri. Na sestankih se izpostavijo problemi in potem razvijamo inovativnost v tem smislu, da jih poizkušamo čim bolj inovativno in učinkovito rešiti. Neke formalizacije za spodbujanje inovativnosti zaposlenih zaenkrat še nimamo.

4. Kdo v vašem podjetju skrbi za inovacije?

Za inovacije skrbi predvsem oddelek za raziskave in razvoj. Določene osebe, npr. managerja za inovacije, v podjetju še nimamo.

5. Ali imajo zaposleni v izbranem podjetju poleg vsakodnevnih nalog čas za razvoj novih idej?

Zaposleni imajo čas za razvoj novih idej, saj opravljajo tako delo, da ko rešujejo nek problem, sigurno pridejo do nekih novih idej, ki so morda uporabne. Nove ideje se največkrat pojavijo, kadar se soočamo z nekaterimi problemi, ki bi lahko bili enostavno rešeni. Njihove ideje so dobrodošle, vendar najbrž nimamo pravega sistema spodbujanja.

6. Kakšen sistem podajanja idej oz. izboljšav uporabljate v vašem podjetju?

Za nas vsak projekt predstavlja problem, ki ga moramo rešiti. Znotraj podjetja imamo tri ljudi, ki so bolj izkušeni, imenujemo jih tehnični komunikatorji. Če še ne pridemo do rešitve oz. izboljšave, se problem preusmeri na »groupo« in če še tam ne uspemo rešiti problema oz. izboljšave, se za pomoč posvetujemo s krovnim podjetjem.

7. Kakšen sistem nagrajevanja za inovativnost s strani zaposlenih uporabljate v vašem podjetju?

Sistem nagrajevanja v podjetju še ni uveden in se zelo veselimo vaših predlogov oz. idej.

8. Ali se vam zdi, da organizacijska klima pozitivno vpliva na inovativnost, na kakšen način?

Seveda, organizacijska klima je v našem podjetju oblikovana tako, da zaposlenim omogoča določeno svobodo, seveda do določene mere. Tudi vpletenost zaposlenih v določene cilje je zelo pomembna.

9. Po kakšnem načinu deluje vaše podjetje; »ustvariti nekaj novega« ali »izboljšati nekaj že obstoječega«?

Menim, da naše podjetje deluje bolj po sistemu izboljšati nekaj obstoječega glede na konkurenta.

10. Kako pomembno je zunanje znanje za inovativne rešitve, kako zagotovite pritok zunanjih znanj in integracijo z obstoječim znanjem v nove rešitve?

Krovno podjetje nas neprestano obvešča o določenem novem znanju, ki je potrebno. Želja vsakega podjetja, in tudi nas je, da zaposlimo osebo, ki prinese v podjetje neko novo znanje. Težava je v tem, da takih oseb ni veliko. Lahko jih vzamemo od konkurence, vendar jih je potrebno tudi plačati več. Je pa to tudi odvisno od osebnosti posameznika. Odvisno je, kakšna oseba je ta človek, ali bo znanje delila ali ne.

11. Kako je epidemija vplivala na management znanja, ustvarjalnost in inovativnost v podjetju?

Epidemija je vplivala predvsem tako, da ni bilo fizičnih kontaktov. V našem podjetju se petkrat na leto sestane skupina fantov iz vseh držav na določenem šolanju, po šolanju pa je organizirano druženje. Na druženju se izmenjajo določene informacije, nove ideje, nova znanja, spoznamo drug drugega. Tudi po tem se ustvarijo neki kontakti, tudi za reševanje kakšnih problemov. Zaradi epidemije teh sestankov ni bilo, kar bi ocenil za slabost. Slabost je predvsem, da se je zmanjšala pripadnost podjetju, ni nekih povratnih informacij. Ideje se ne morejo oblikovati brez osebnega stika, druženja, sproščenosti, osebne komunikacije. Delo poteka bolj individualno in ne timsko.

Priloga 2: Intervju z vodjo oddelka za raziskave in razvoj

Nika Škrjanec (mentorica: doc. dr. Aleša Saša Sitar)

Zaporedna številka intervjuja: 2

Datum in ura intervjuja: 13. 4. 2021, 9.30

Trajanje intervjuja: 90 minut

Tip intervjuvanca: vodja raziskav in razvoja

Lepo pozdravljeni,

sem Nika Škrjanec, študentka na podiplomskem študiju na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Za ta pogovor sem vas prosila, ker potrebujem vaše mnenje v povezavi s temo, ki jo obravnavam v okviru magistrskega dela.

Pogovor bo vključeval predvsem vprašanja odprtega tipa, pri čemer me bo zanimalo vaše mnenje oz. pogled na obravnavano tematiko. To pomeni, da ni pravih ali napačnih odgovorov.

Preden začneva, me zanima, ali se strinjate, da najin pogovor posnamem, saj mi bo to v veliko pomoč pri kasnejši obdelavi podatkov.

Dovoli snemanje: NE

SKLOP: MANAGEMENT ZNANJA

1. Kaj za vas pomeni management znanja, se vam zdi pomemben in zakaj?

S stališča našega podjetja je management znanja zelo pomemben, ker dejansko delujemo vsi na isti princip, zato želimo tudi na nek način imeti neko »modificirano« oz. znanje vseh teh naših profilov po vseh področjih na enakem nivoju. Kar je pa tudi usklajeno z zahtevami našega principala oz. krovnega podjetja, ki od nas tudi zahteva, da imamo svoje osebe izobraženo, in tudi certificirano po njihovih kriterijih. Tako da nam oni narekujejo določena izobraževanja in certifikacije, ki jih seveda v tem primeru daje krovno podjetje za prodajno osebo, za tehnično osebo, za mehanike. Imamo dva nivoja managementa znanja, na katerih delujemo. Eden je v skladu s standardi, ki nam jih narekuje krovno podjetje, in drugi nivo je z našimi standardi.

2. Kdo je po vašem mnenju odgovoren za management znanja v vašem podjetju in zakaj? Načeloma se zdaj za management znanja vsa ta naša podjetja po državah naslanjajo na nas, tako da jim mi tudi nudimo na primer na letnem nivoju vrste tečajev, ki jih bomo opravljali na nivoju skupine. Naj bodo to tečaji za začetnike, za mehanike, usposabljanja za prodajalce. Tako da mi (jaz) nekako pripravljamo te strokovne osnove, vendar je potem tudi na samem podjetju, na primer, če govoriva sedaj konkretno o slovenskem podjetju, je lokalni direktor zadolžen za to, da svoje oz. da koristi lokalne resurse na primer za

izobraževanje prodaje, prodajalcev, tehnikov itn. Ker to (bom rekel) na nivoju (groupe) skupine malo težje zagotavljamo tudi zaradi nekih jezikovnih »barier« (ovir oz. preprek), sicer naš uradni jezik je angleščina, tudi večina naših izobraževanj, posebno tista, ki pridejo iz krovnega podjetja, so v angleškem jeziku, čeprav nudijo (krovno podjetje) tudi zelo veliko tečajev, tudi teh internetnih v različnih jezikih, dobro, »ampak pač« bolj svetovnih, angleščina, italijanščina, nemščina, ruščina, kitajščina itn. Vendar pri nas, ko se srečamo iz različnih teritorijev, je angleščina uradni jezik. Tako da tudi mehaniki znanje, ki ga dobivajo, dobivajo v angleškem jeziku. Sicer pa tako, kot sem že omenil, so lokalni direktorji zadolženi za to, da izkoristijo lokalne možnosti in se povežejo s podjetji, šolami in nekimi osebami, ki lahko na primer delajo tečaje, prodajne ali pa kakršnekoli. Načeloma pa koordiniramo, usklajujemo in potem tudi na nivoju groupe vodimo neke vrste evidenco, v smislu, da vemo, kdo je kaj opravil.

3. Kakšno strukturo organizacije uporabljate v podjetju?

Direktor, oddelek za finance in računovodstvo in potem še strokovni del, ki se mu reče prodajni direktor oz. poprodajni direktor. V bistvu neke strukture, ki bi skrbela za izobraževanje lokalno, to nimamo, za to je to urejeno na groupi. Je seveda lokalni direktor odgovoren, da najde nekega kandidata tudi za delo in potem se posvetuje z nami (groupo). Tudi intervjuje se opravlja, za to je odgovorna tudi oseba v kadrovskem oddelku (HRM), vam bo tudi ona povedala v naslednjem intervjuju kaj več, ki opravlja intervjuje po terenu oz. teritoriju s kandidati. Za mehanike se več ali manj odločajo sami, če pa je kakšen višji nivo, potem pa že skupaj z nami. Tako da ta organizacijska struktura ni tako popolnena kot v nekaterih drugih podjetjih.

4. Katera znanja so pomembna v vašem podjetju, ali morda kakšno znanje manjka, kakšno je vaše mnenje, zakaj določena znanja manjkajo, in na kakšen način bi jih po vašem mnenju vpeljali v podjetje?

Katera znanja so v bistvu pomembna, nam nekako že krovno podjetje skozi te svoje izobraževalne programe sugerira oz. ponuja. Oni imajo neke vrste temu rečeva »assessments« (ocenjevanje recimo prodajalca). Prodajalec vsak periodično opravi nek internetni oz. internetno samoocenitev, kjer pove, kako deluje, kaj počne, kako se organizira, kakšno metodo uporablja, in potem na podlagi tega pride ven nek rezultat, kjer se potem ocenijo njegove veščine, organizacijske (tight management), npr. prodajne, in tudi strokovne veščine. In na podlagi tega tudi pride ven neke vrste priporočilo, kaj in katere internetne tečaje, oni temu pravijo instructor lectrinics, se pravi dejansko na »štiri oči«, priporočajo, da bi te (gape) oz. manjkajoče stvari pokrili. Ravno sedaj bomo »šli« v »an assessment« teh naših terenskih prodajalcev za vzdrževanje strojev, imenujejo jih PSR (Parecer service representative). Na ta način v bistvu tudi nam s tem orodjem krovno podjetje omogoča oz. pomaga, da ugotovimo, kaj tem ljudem manjka. Sami pa nekako predvsem tudi opazamo, da manjka predvsem veščina komunikacije, izpraševanja, pogovora, ugotavljanja strankinih potreb in da jih potem znamo ustrezno dresirati. Tako da potem mi smo že tukaj lokalno naredili ta »Lisac&Lisac«, ki je znan za te prodajne tečaje,

tudi to smo lokalno poskušali voditi, predvsem te komunikacijske veščine. Tehničnega znanja imamo ogromno, ker so ljudje tudi tehničnega profila in se učijo o produktih, medtem ko je pa ta »soft skill« mogoče bolj potreben, se pravi od pogajanj do komunikacij, spraševanja. Predvsem to vidimo, da nam malo primanjkuje. Seveda je to zdaj odvisno tudi od, glede na to, da smo predvsem raznoliki po teritorijih, je odvisno to tudi od samega teritorija naše kulture itn. Nekje so bolj odprti, nekje so bolj komunikativni, tukaj so razlike tudi med nami in to moramo tudi upoštevati.

5. Na kakšen način oz. s kakšno metodo potekata prenos znanja ter vnos novega znanja v vašem podjetju?

Mi imamo tudi v hiši, imenujemo jih tehnični komunikatorji, ki so zadolženi za prenos tehničnega znanja, se pravi, oni so strokovno usposobljeni, tudi certificirani s strani krovnega podjetja, ker krovno podjetje ima »training center«, kamor mi pošiljamo svoje strokovne ljudi, temu rečejo »train the trainer«, in oni potem njih usposobijo, jim dajo ustrezen certifikat. Recimo to izgleda tudi tako, to je enoletni program, kjer mora on tudi, recimo pred nekim občinstvom, pred ljudmi posneti nek enourni video, kako predava, kaj je povedal, in to v lokalnem jeziku, ker njih zanima predvsem tehnika, metode, ne toliko vsebina, ampak kako to izgleda, in potem oni na podlagi tega izdajo ustrezne certifikate, in to recimo se imenuje »certificiran trener krovnega podjetja« in potem mi to prenašamo lokalno na svoje ljudi.

6. Kakšno kulturo uporabljate v vašem podjetju za spodbujanje oz. širitev znanja?

Ja, to se je ravno sedaj začelo, s temi našimi vrednotami groupe, kot sem omenil. Zato želim to na nek način tudi mogoče poudariti, da smo začeli s temi v bistvu našimi vrednotami in poizkušamo skozi te vrednote prenašati tudi to kulturo učenja. Ravno »prej« sem vam želel pokazati našo masko. Recimo, mi smo dali izdelati te obrazne maske in če pogledate, so z belim izpisane te naše temeljne vrednote v naši skupini in te vrednote so »you and I grow together«, kar v bistvu pomeni znanje, »a ne«, ker brez znanja ne moramo rasti, potem »you and I care«, »you and I mild stress« in »you and I embrace change«. Pod to »embrace change« ravno tako pomeni razvoj nove metode, nova spoznanja in rast. In skozi te vrednote tudi to promoviramo. Vse to učenje, ki ga nudimo, zelo veliko, na primer mi imamo kvartalne programe narejene, mogoče bo to tudi zanimivo, tudi če se ne navezuje na to vprašanje, morda se bo na kakšno drugo potem, ampak vseeno. Jaz kot vodja teh izobraževanj kvartalno dodeljujem neke tako imenovane e-learninge, zato ker imamo vsi dostop do neke platforme krovnega podjetja, kjer nudijo več kot 6 ali pa 7 tisoč teh internetnih strokovnih tečajev. Če pa posameznika zanima določen tečaj, npr. računalniški, Excel, Photoshop in to ni v skladu s krovnim podjetjem, potem jaz poskušam nekako za posamezne skupine, npr. za »bank office«, za tehnično osebje, za mehanike poiskati kvartalno ustrezne tečaje, ki jih potem oni v tem kvartalu morajo oddelati. To je »recimo« od 120 pa do 180 minut na vsak kvartal se dodeli tečaje, se pravi od komunikacije, odzivanja na telefon, različne so teme. Odvisno tudi od tega, kako se potem kampanjsko usmerimo. In v odvisnosti od tega, kar nekdo počne, se pravi pisarniško, prek

officea, administracija, računovodstvo, mogoče tudi neko zdravje na delovnem mestu, v bistvu tečaj, kako se je potrebno razgibati. Mehaniki imajo na primer strokovne tečaje, terenski delavci imajo komunikacije, organizacije dela. Torej poizkušam po štirih, petih segmentih dodeliti ustrezne teme. Tako da imamo na letnem nivoju okoli 1.000 ur opravljenega e-learninga na nivoju groupe.

7. S kakšno metodo identificirate znanja v vašem podjetju in na kakšen način merite učinkovitost znanja v vašem podjetju?

Dejansko meriti znanje po »svojem« je težko. Vsi ti tečaji so narejeni, da na koncu imajo nek vprašalnik, ki ga morajo tečajniki izpolniti, opraviti z 80 %. Vendar to pomeni, kako si ti opravil tečaj, kako pa to zgleda v praksi, to pridobljeno znanje, pri nas imamo sicer neke na nivoju groupe tako imenovane »key performance« indikatorje, npr. koliko je prodajalec uspešen, kako dobro pokriva teritorij, tako da lahko rečemo, da prek dviga teh kazalcev poizkušamo videti, kako se da »recimo« ustrezno formirati te učne načrte in ustrezne tečaje. Če nekje vidimo, da mogoče npr. skozi ta neka »business« orodja, ki jih imamo, »šepa« mogoče pokritost terena, »šepa« npr. odzivnost na ponudbe, se pravi, to so CRM (Customer relationship management), vidimo, da neki indikatorji padajo, potem pač primerno prilagodimo tudi naš fokus na te teme. Spremljamo tudi prodajni lijak, koliko je ponudb, koliko ponudb pride do zaključne faze in poizkušamo analizirati, kje so neke vsebine, s katerimi bi lahko ta lijak malo bolj razširili, da bi več ponudb, ki smo jih naredili, več »opportunity« pride do končne faze, do realizacije posla.

8. Kako pomembno je kodiranje in shranjevanje znanja?

Zaenkrat v našem podjetju še ne uporabljamo nekega sistema kodiranja oz. shranjevanja znanja.

9. Na kakšen način izvajate pregled nad tihim znanjem v vašem podjetju, je sploh možno?

To je težko, včasih poizkušamo tudi z nekimi razgovori ugotoviti, kakšna znanja nekdo ima, kako bi lahko bila uporabna. Zlasti to pri tistih osebah, ki vemo, da se npr. še šolajo. Npr. tukaj imamo neko gospodično, ki dela v računovodstvu in še poleg tega nekaj na nevrolingvističnem programiranju, in bomo poizkušali to njeno znanje izkoristiti na nivoju groupe na nekaterih projektih, kjer bomo poizkušali ugotoviti naše talente, naše bodoče vodje. Bomo delali na talent pullu. Je pa seveda tudi težko za vsakega individualca, npr. tudi mehanika se lahko ugotovi, da je potencialen za nekaj drugega. Vendar poizkušamo videti, kaj nekdo ima, npr. ravno ta moment imamo primer, ko bomo nekoga iz logistike, ki je odgovoren za transport in organizacijo nakladanja in razkladanja strojev, preusmerili na prodajalca energijskih sistemov. Ker se je pokazal, da ima večšine, ki bi temu mestu bolj ustrezale. Tako da imamo v naši skupini kar veliko ljudi, ki so prešli z enega področja na drugo področje, ravno zaradi teh stvari, ki jih imajo »v sebi«.

- a. **Dodatno vprašanje:** Ali zaposleni sami izrazijo željo po drugačnem delovnem mestu ali to identificirate vi in kako?

Lahko se izrazijo sami, lahko se identificira. Niti se ne izražajo toliko sami, kolikor se skozi tehnike pogovora in komunikacije vidi, kaj mogoče nekemu bolj odgovarja. Nimamo nekega posebnega sistema za identificiranje.

10. Ali v vašem podjetju nagrajujete nova znanja zaposlenih in na kakšen način?

Ne, v bistvu nekih nagrad ni, so sicer neke vrste priznanja, skušamo tudi javno osvetliti, če nekdo doseže uspeh oz. učinkovito opravi določeno nalogo. Sistemov nagrajevanja, finančnih ali nefinančnih, nimamo. Kadar pa imamo neko organizirano šolanje za neka nova znanja, npr. kot imamo projekt mentorstva, tem ljudem, ki opravijo tečaj mentorstva, dodelimo neke nagrade. Letos smo imeli zimske jakne z napisom »certificiran mentor«, tako da je to na nek način vidno vsem. Ampak to niso neke velike finančne nagrade.

11. Na kakšen način po vašem mnenju management znanja vpliva na ustvarjalnost in inovativnost, kako v podjetju zagotovite prenos implicitnega znanja, izkušenj neposredno med zaposlenimi?

Vplivi so, vprašanje pa je, kako je podjetje sposobno prepoznati, uporabiti in tudi kakšne možnosti ima. Včasih je to relativno v našem poslu težko postaviti določeno znanje, ki ga nekdo ima, pa se mogoče ne uporablja, v realno stanje. Nekega sistematičnega pristopa v podjetju še nimamo. Ravno s projektom »talent pull« poizkušamo odkriti, kakšni so potenciali naših ljudi. Letos začnemo ta projekt, ki bo trajal dve leti, in bomo skušali definirati neko skupino, ki bo sposobna iz lokalnega okolja ... Ker mi v Sloveniji ne vemo, kakšni so ljudje »vsi potanko v sebi«, zato potrebujemo nekakšnega advokata, s katerim bomo skupaj delali in poizkušali prepoznati neke potenciale, znanja in te ljudi tudi razviti na področju znanja in jih usmeriti na karierno pot ali pa neko znanje dvigniti na višji nivo. V tem primeru želimo razširiti neformalno, ker ti ljudje niso ravno strokovni, vendar imajo neke sposobnosti in vemo, da so zaupanja vredni, vemo, da so komunikativni, in jih lahko izkoristimo na tak način in s tem tudi zagotovimo njihovo osebno rast. Kot smo sedaj vzgojili mentorje, da prenašajo to svoje znanje na druge zaposlene. Pomemben poudarek dajemo tudi mladim ljudem. Na evropskem nivoju je strahovito pomankanje tehničnega kadra, mehanikov je zelo malo, ker jih je težko vzgojit, potrebujejo povsem nove načine šolanja, nov pristop. S pomočjo tehnologije se uvaja opravljanje, servisiranje, ko nekdo mehaniku pomaga iz pisarne. Mehanik ima neko orodje, npr. mobilni telefon, s katerim posname simptome napake stroja, in nekdo v pisarni, rečemo mu tehnični svetovalec, pomaga, kako naj se loti napake, kako naj jo odpravi, npr. lahko celo pokaže, kateri vijak naj odvij, karkoli. Poskušamo tudi z novimi tehnologijami, metodami in predvsem direktno komunikacijo in videokomunikacijo nadgrajevati znanje. Pravzaprav je tudi to neke vrste šolanje, istočasno pa je lahko strokovnost teh mehanikov manjša. Ker sedaj ti lahko kdo pomaga, včasih ni bilo tako, npr. si šel sam na teren in nisi imel telefona in si se moral znajti sam na podlagi svojih veščin, znanja. Sedaj pa je tega individualnega znanja manj.

SKLOP: USTVARJALNOST

1. Kako pomembna je za vaše podjetje ustvarjalnost zaposlenih?

Ustvarjalnost zaposlenih je pomembna v vseh podjetjih. Saj če so ljudje ustvarjalni, to nekako »doprinese« podjetju. Ustvarjalnost je za nas pomembna, saj se z njo lahko določeni problemi rešijo hitreje kot sicer. Menim pa, da ustvarjalnosti v našem podjetju zaenkrat še ne namenjamo toliko pozornosti.

2. Na kakšen način v vašem podjetju spodbujate ustvarjalnost, uporabljate kakšne tehnike?

Imamo neke prodajne delavnice, kjer se zberejo prodajalci, odigramo nek scenarij, neko prodajo, oni odigrajo kupca, potem se vloge zamenjajo. Si izmenjajo izkušnje, vidike, povejo direktno tiste stvari, ki jih verjetno resnična stranka ne bi izrazila. Nekdo, ki pa igra vlogo kupca, pa lahko pove, npr. ta prodajalec se mi je zdel preveč strokoven ali preveč preprost. Na ta način si izmenjujejo ta doživetja. Na tak način tudi spodbujamo ustvarjalnost svojih zaposlenih. Nekakšnih drugih tehnik zaenkrat še nimamo.

3. Imate v podjetju vzpostavljen kakšen načrt usposabljanj in izobraževanj? Kako pogosto jih izvajate?

V letnem načrtu imamo načrtovane seminarje in tečaje, ki jih letno prirejamo, izvajamo tudi tečaje za nove ljudi. Predstavimo jim osnove, strukturo organizacije, varnost pri delu, neke osnovne veščine komunikacije. To imamo načrtovano, potem se pa lokalno organizira po potrebah. Na primer, če pride na tržišče nov stroj, kar je odvisno od krovnega podjetja, pa ustrezno organiziramo šolanje. Kdaj pa bo nastala sprememba oz. nekaj novega, pa ni odvisno od nas, je odvisno od krovnega podjetja.

4. Vključujete predloge zaposlenih, ki izrazijo željo po dodatnih izobraževanjih in usposabljanjih, ter na kakšen način?

Seveda, vedno poskušamo poslušati želje naših zaposlenih in jih tudi izpolniti. Če izrazijo željo po dodatnem izobraževanju, pregledamo, če je to potrebno in kaj bi to doprineslo našemu podjetju, in na podlagi tega potem organiziramo tečaj oz. izobraževanje.

5. Kako motivirate zaposlene, da še bolj izražajo svojo ustvarjalnost?

Zaenkrat še nimamo nekih tehnik motiviranja zaposlenih za ustvarjalnost. Poskušamo prisluhniti vsakemu zaposlenemu, ki izrazi idejo, in jo potem, če je primerna, tudi realizirati.

6. So naloge, ki jih zaposleni izvajajo, rutinske ali dinamične?

Naši mehaniki pravijo, da tudi dva okvarjena stroja nista enaka. Če stroj ne dela, to je rutinsko, ampak kje je pa napaka, je pa povsem dinamično. Tudi po tem, proces je različen oz. dinamičen. Ravno tako je s prodajo, vsak kupec je drugačen, tako da bi v tem primeru rekel, da so naloge, ki jih izvajajo zaposleni, zelo dinamične, da mogoče na prvi pogled

izgledajo rutinsko, ampak to je vsak dan delo na drugi lokaciji, z drugačnim strojem tako za servis kot tudi za prodajo.

7. Kako zaposleni v vašem podjetju izpolnjujejo naloge oz. cilje, timsko ali posamično, ter zakaj?

Bolj posamično. Imamo ekipo petih prodajalcev. Vsak ima dodeljen svoj teritorij in ne delajo v skupinah. Tudi mehaniki, redko kdaj sta dva zadolžena za isti stroj.

8. Se vam zdi ustvarjalnost pogoj za inovativnost, na kakšen način?

Na nek način ja, vendar nekdo je lahko ustvarjalen, pa tega ne pokaže in potem tudi ni inovativen. Nekdo pa ima idejo, ampak ta pač ni realizirana. Po drugi strani pa menim, da nekdo, ki je bolj ustvarjalen, je posledično tudi bolj dovzeten za nove, bolj inovativne ideje kot nekdo, ki ni ustvarjalen.

9. Na kakšen način v podjetju merite ustvarjalnost?

Merimo neke dosežke, ustvarjalnosti zaenkrat pa ne, ker tudi nimamo nekih ustreznih kazalcev.

SKLOP: INOVATIVNOST

1. Kaj za vas predstavlja inovativnost?

Če se osredotočim na posamezne oddelke, kot so mehaniki, prodajalci in ljudi v pisarni, npr. neke skladiščnike ali pa nekoga, ki prodaja rezervne dele za pultom. Mehanik je poklican na teren, da odpravi napako na stroju, koliko je lahko tukaj inovativen, je odvisno od primera do primera. Sistematsko tega ne moremo uvajati, ker je vsaka napaka drugačna. On bo lahko neko inovativnost pri delu pokazal, če bomo mi razvijali njegove sposobnosti, širino znanja. Nimamo pa neke metode, ki bi potem bila sistematično uporabljena. S prodajalcem ravno tako, prodajalec mora iti na teren, prodati stroje ali rezervne dele. Kako bo on to naredil, dejansko raste s svojim delom, ker smo ljudje različni. Odvisno je od komunikacije, pogojev dela. Inovativnosti je sicer veliko, ni pa nobenega pristopa, ki bi ga patentirali.

2. Kakšen je po vašem mnenju pomen inovativnosti za podjetje?

Inovativnost je zelo pomembna, saj vpliva na vrednost celotnega podjetja. Prinaša konkurenčno prednost podjetju in neke tehnične izboljšave.

3. Na kakšen način v vašem podjetju spodbujate inovativnost?

V našem podjetju ustvarjamo inovacije na podlagi kupcev oz. strankinih zahtev. Če je potrebno nek stroj transportirati in nastane težava, se oblikuje skupina ljudi, ki poskušajo na nek način biti inovativni in to težavo odpraviti. Delo vsak dan zahteva od delavcev, da so inovativni, vendar zaenkrat se te inovacije bolj odvijajo na dnevni ravni. Nekega sistema oz. procesa v našem podjetju zaenkrat še nimamo. Inovativnost spodbujamo na tak

način, da prisluhnemo svojim zaposlenim in jim damo povratne informacije, jih tudi pohvalimo. Prav tako, kot že povedano, spodbujamo inovativnost z mentorstvom.

4. Kdo v vašem podjetju skrbi za inovativnost?

Vsak posameznik v podjetju. Točno določene osebe, ki bi bila odgovorna samo za inovativnost, v podjetju še nimamo.

5. Ali imajo zaposleni v izbranem podjetju poleg vsakodnevnih nalog čas za razvoj novih idej?

V takih primerih, ki so lahko ponovljivi, pride do nekih predlogov oz. novih idej. Predlogi oz. ideje nastajajo na podlagi izkušenj. Primer: ko se nekaj naučiš, tudi vidiš, kaj je potrebno pri naslednjem projektu izboljšati.

6. Kakšen sistem podajanja idej oz. izboljšav uporabljate v vašem podjetju?

Zaposleni podajajo ideje direktno na projektu.

7. Kakšen sistem nagrajevanja za inovativnost zaposlenih uporabljate v vašem podjetju?

Ne uporabljamo kakšnih velikih finančnih nagrad. Se pa vsakega zaposlenega za inovativnost osebno pohvali.

8. Ali se vam zdi, da organizacijska klima pozitivno vpliva na inovacije, na kakšen način?

Vsekakor, organizacijska klima mora biti naravnana tako, da spodbuja inovativnost. V našem podjetju predvsem dajemo prednost vrednoti svoboda, da so zaposleni svobodni pri inoviranju. Zdi pa se mi, da obstaja nekakšno tveganje za inovativnost, ki ga poskušamo v podjetju odpraviti, predvsem je to tveganje s strani zaposlenih. Prednost dajemo tudi komuniciranju med zaposlenimi in vodstvom. Osredotočamo se na zahteve strank in poizkušamo ustvariti dodano vrednost za stranke.

9. Po kakšnem načinu deluje vaše podjetje; »ustvariti nekaj novega« ali »izboljšati nekaj že obstoječega«?

V našem podjetju je praktično težko ustvariti nekaj novega, saj delujemo na zahteve krovnega podjetja. Zato bi rekel, da delujemo po principu izboljšati nekaj obstoječega.

10. Kako pomembno je zunanje znanje za inovativne rešitve, kako zagotovite pritok zunanjih znanj in integracijo z obstoječim znanjem v nove rešitve?

Pritok zunanjih znanj zagotovimo tako, da zaposlimo delavca z nekim novim znanjem, potem pa s pomočjo mentorstva poizkušamo to znanje prenesti na druge, ki tega znanja še nimajo in obratno. Zunanje znanje je zelo pomembno, saj s tem lahko izboljšamo naše delovanje.

11. Kako je epidemija vplivala na management znanja, ustvarjalnost in inovativnost v podjetju?

Več je bilo dela od doma, izobraževanja so potekala prek interneta. Manj je bilo osebnega stika in osebne komunikacije. To je vplivalo na nova in obstoječa znanja, saj je težko prenašati oz. razvijati neko novo znanje brez osebnega kontakta in komunikacije. Prav tako se je razvoj ustvarjalnosti in inovativnosti zaposlenih nekako onemogočil oz. omejil.

Priloga 3: Intervju z vodjo kadrovskega oddelka

Nika Škrjanec (mentorica: doc. dr. Aleša Saša Sitar)

Zaporedna številka intervjuja: 3

Datum in ura intervjuja: 21. 4. 2021, 13.00

Trajanje intervjuja: 45 minut

Tip intervjuvanca: vodja kadrovskega oddelka

Lepo pozdravljeni,

sem Nika Škrjanec, študentka na podiplomskem študiju na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Za ta pogovor sem vas prosila, ker potrebujem vaše mnenje v povezavi s temo, ki jo obravnavam v okviru magistrskega dela.

Pogovor bo vključeval predvsem vprašanja odprtega tipa, pri čemer me bo zanimalo vaše mnenje oz. pogled na obravnavano tematiko. To pomeni, da ni pravih ali napačnih odgovorov.

Preden začneva, me zanima, ali se strinjate, da najin pogovor posnamem, saj mi bo to v veliko pomoč pri kasnejši obdelavi podatkov.

Dovoli snemanje: NE

SKLOP: MANAGEMENT ZNANJA

1. Kaj za vas pomeni management znanja, se vam zdi pomemben in zakaj?

Absolutno se mi zdi, da ima management znanja velik pomen, če želi podjetje priti do napredka. Z vsakim virom je potrebno upravljati. Tudi znanje in izkušnje, ki jih določeni zaposleni prinesejo v podjetje, so ključnega pomena.

2. Kdo je po vašem mnenju odgovoren za management znanja v vašem podjetju in zakaj? Vodja raziskav in razvoja. On je odgovoren da določene dele, zaenkrat še z zelo omejenim delom. To imamo še v bodočem načrtu, da bi bila točno določena oseba odgovorna za management znanja. Ni še ocenjevanja določenega znanja, samo odreagiranje, če nekaj, neko znanje manjka. V takem primeru vodja raziskav in razvoja stopi naprej, kontrolirati zaenkrat še ne more. Teoretično ne vpliva, samo odreagira za nazaj. Sem mnenja, da je trenutna odgovornost za management znanja še v zelo majhnem obsegu.

3. Katera znanja so pomembna v vašem podjetju, ali morda kakšno znanje manjka, kakšno je vaše mnenje, zakaj določena znanja manjkajo, in na kakšen način bi jih po vašem mnenju vpeljali v podjetje?

Zdi se mi, da so najbolj pomembne veščine. Ključna so tehnična znanja. Npr. če človek ne razume, kako je zgrajen stroj, tudi ne more opravljati del na določenem stroju. Osnova je razumevanje znanja. Menim, da v podjetju bolj potrebujemo konkurenčnost. Neko znanje, ki bo predstavljalo razliko od konkurence. Prav tako so pomembne predvsem veščine, potenciali, ki jih ljudje imajo, in prav tako prilagodljivost. Pomembno je hitro razmišljanje izven okvirjev za nove rešitve. Pomembne so tudi analitične sposobnosti. V smislu, da znajo zaposleni iz velike količine podatkov speljati zaključek in interpretacijo. Predvsem velik poudarek dajemo na digitalni svet, neodvisnost od papirja in svinčnika. Navsezadnje pa je ključnega pomena znanje angleškega jezika, saj delujemo mednarodno. Tudi določeni tečaji oz. izobraževanja so v angleškem jeziku. Sem mnenja, da imamo na področju managementa znanja še veliko prostora, da bi ga razvijali. Ljudje potencial imajo, vendar jih je potrebno razviti. Potrebno je nadoknaditi oz. ustvariti nova delovna mesta, nove programe, nova šolanja, kar bi predstavljalo nek nov doprinos k podjetju.

4. Na kakšen način oz. s kakšno metodo potekata prenos znanja ter vnos novega znanja v vašem podjetju?

Je zaželeno. Veliko pozornosti in oceno namenimo dodatnemu znanju, ki ga prvič vidimo. Sem mnenja, da se premalo posvečamo, premalo delamo na tem. To je trenutno za nas v podjetju nekje na repu. V končni fazi imamo nek določen čas prehoda delavcev, odpovedni rok. Nekdo, ki odhaja iz podjetja, prenese oz. preda znanje v določeni meri, ni pa to sistematično.

5. Na kakšen način izvajate pregled nad tihim znanjem v vašem podjetju, je sploh možno?

Seveda. Operativno še nič ne počnemo na tem področju. Prizadevamo si imeti čim globlji odnos s posamezniki in tako ugotoviti, katera so njihova znanja. Delamo na tem, da bi spodbujali zaposlene, da bi delili znanja z drugimi in da bi izrazili tudi svoje hobije. Ravno kar smo nekoga premestili iz montaže v marketing, saj smo skozi pogovor in opazovanja ocenili, da je njegovo znanje bolj primerno za marketing. Strukturirane oblike še nimamo.

SKLOP: USTVARJALNOST

1. Kako pomembna je za vaše podjetje ustvarjalnost zaposlenih?

Ustvarjalnost je pomembna do neke mere. Izumiteljev ne potrebujemo, potrebujemo prave ljudi, ko zaposlujeemo nove ljudi. Prav tako moramo prilagoditi določene ljudi.

2. Na kakšen način v vašem podjetju spodbujate ustvarjalnost, uporabljate kakšne tehnike?

Prosimo kandidate, da nam povejo, kaj jih zanima izven dela, kaj so njihovi hobiji. Vprašamo jih, na kaj so ponosni, kaj se novega učijo, ali razvijajo neko novo rešitev, ali kaj implementirajo. Ne sprašujemo jih v smislu, koliko so v preteklosti ustvarjalno delali, bolj nas zanima, koliko so radovedni, če si želijo iz neke stvari narediti nekaj novega in podobno. Npr. da je kandidat v nekem podjetju ali nekem okolju predlagal neke spremembe in mu jih je tudi uspelo implementirati.

SKLOP: INOVATIVNOST

1. Kakšen je po vašem mnenju pomen inovativnosti za podjetje? Kdo v vašem podjetju skrbi za inovacije?

Brez tega si že pokopan. Ker prihodnosti ni, brez tega ne gre, je iluzija. Neprestano se poskušamo primerjati s konkurenco. Žal nimamo osebe, ki bi bila odgovorna za inovativnost v podjetju. Je že bil predlog, vendar ga nismo do konca izpeljali.

2. Kdo v vašem podjetju skrbi za inovacije?

Žal nimamo osebe, ki bi bila odgovorna za inovativnost v podjetju. Je že bil predlog, vendar ga nismo do konca izpeljali, tudi zaradi epidemije.

3. Kako pomembno je zunanje znanje za inovativne rešitve, kako zagotovite pritok zunanjih znanj in integracijo z obstoječim znanjem v nove rešitve?

Je sigurno pomembno. Razna partnerstva. Mi smo zelo hitri. Bolje delati tisto, kar delaš dobro, kot delati tisto, česar ne znaš. Tisto, česar ne znamo oz. za kar nismo usposobljeni, pa raje prepustimo drugim. Raje najamemo zunanje znanje, kot da bi se mi usposobili za to.

4. Kako je epidemija vplivala na management znanja, ustvarjalnost in inovativnost v podjetju?

Žal epidemija ni spremenila nič. Vsi smo delali od doma. Vse smo se učili od doma, kar ni spremenilo nič. Tudi pred epidemijo so se določene stvari delale od doma. Sem mnenja, da bi lahko bolje izkoristili ta čas epidemije. Vse se je odvijalo po istih zadevah, lahko bi to bolje izkoristili. Ja, seveda, je problem tukaj, ker je bilo manj osebnega stika, vendar smo kljub temu uspeli ohraniti neko komunikacijo, ni pa to enako. Če z osebo osebno komuniciraš, je to drugače. Ali pa nekaj slišiš in začneš raziskovati. Ena beseda da drugo besedo. Nekakšen občutek nemoči, dolgotrajnost tega je to ubila, to razmišljanje izven okvirjev. Apatično in fokus na ustaljeno delo.

Priloga 4: Protokol intervjuja

Nika Škrjanec (mentorica: doc. dr. Aleša Saša Sitar)

Zaporedna številka intervjuja:

Datum in ura intervjuja:

Trajanje intervjuja:

Tip intervjuvanca:

Lepo pozdravljeni,

sem Nika Škrjanec, študentka na podiplomskem študiju na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Za ta pogovor sem vas prosila, ker potrebujem vaše mnenje v povezavi s temo, ki jo obravnavam v okviru magistrskega dela.

Pogovor bo vključeval predvsem vprašanja odprtega tipa, pri čemer me bo zanimalo vaše mnenje oz. pogled na obravnavano tematiko. To pomeni, da ni pravih ali napačnih odgovorov.

Preden začneva, me zanima, ali se strinjate, da najin pogovor posnamem, saj mi bo to v veliko pomoč pri kasnejši obdelavi podatkov.

Dovoli snemanje: DA NE