

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**RAVNANJE Z ZNANJEM V PODJETJU: ANALIZA NA PRIMERU
SLOVENSKEGA PODJETJA**

Ljubljana, avgust 2016

TANJA KRALJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Tanja Kralj, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Ravnanje z znanjem v podjetju: analiza na primeru slovenskega podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Jano Žnidaršič,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je 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;

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 POMEN IN OPREDELITEV ZNANJA.....	2
2 ZVRSTI ZNANJA	3
3 PROCES UČENJA PODJETJA	4
3.1 Pridobivanje znanja	4
3.2 Kodiranje znanja.....	5
3.3 Prenos znanja.....	5
3.4 Uporaba znanja.....	7
4 RAVNANJE Z ZNANJEM	7
4.1 Vidiki ravnanja znanja.....	8
4.1.1 Strateški vidik	8
4.1.2 Tehnološki vidik	9
4.1.3 Vidik ravnanja z ljudmi in kultura v podjetju.....	11
4.2 Intelktualni kapital.....	13
5 ANALIZA NA PRIMERU SLOVENSKEGA PODJETJA.....	13
5.1 Predstavitev podjetja Livar d.d.....	14
5.2 Strateški vidik ravnanja z znanjem v podjetju Livar d.d.	15
5.2.1 Zaposlovanje novih ljudi	16
5.2.2 Funkcijsko izobraževanje zaposlenih	17
5.2.3 Šolanje ob delu in štipendiranje	18
5.2.4 Najem zunanjih strokovnjakov	18
5.3 Tehnološki vidik ravnanja z znanjem v podjetju Livar d.d.	20
5.4 Vidik ravnanja z ljudmi in kultura podjetja Livar d.d.	23
SKLEP	26
LITERATURA IN VIRI	27
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Odgovornost nosilcev za posamezna področja pri zaposlovanju	16
---	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Štirje načini pretvorb znanja	6
Slika 2: Aktivnosti za funkcionalno izobraževanje	17
Slika 3: Hierarhična zgradba dokumentacije v podjetju Livar d.d.	21

UVOD

Živimo v okolju, kjer so spremembe edina stalnica in se jih ni mogoče izogniti. Razvoj novih tehnologij je vse hitrejši, konkurenčnost vse večja in pojavljajo se nove zahteve potrošnikov. Tisti, ki ne bo sam postal tvorni del teh sprememb, bo ostal daleč zadaj, obsojen na životarjenje ali pa celo na propad.

Znanje torej ni še en produkcijski faktor poleg zemlje, kapitala in dela. Je edini res pomemben dejavnik novega tisočletja, ki predstavlja bistveno komponento uspešnega poslovanja ter s tem edini vir za preživetje in obstanek na trgu.

Poslovni svet je torej pred dvema izzivoma: s trenutnim znanjem in sposobnostmi mora uspešno opraviti trenutne naloge, obenem pa mora zagotoviti, da bodo zaposleni v podjetju tudi v prihodnosti kos zahtevnim nalogam. To lahko zagotovimo le skozi proces stalnega učenja in pravilnega ravnanja z znanjem. Podjetja pogosto ne znajo izkoristiti nakopičenega znanja, hkrati pa se ne zavedajo pomembnosti učenja in s tem razvijanja novega znanja. Taka podjetja izgubijo korak s konkurenčnimi podjetji.

V podjetju namreč tehnologija ni tista, ki daje odgovor na spremembe, se pravi na tekmovalnost in negotovost. Ni pomembno, kako zmogljivi računalniki so v pisarnah, temveč so pomembni ljudje, ki z njimi upravljajo. Pri tem dejstvu naletimo na problem. Ljudje namreč nočemo sprememb in smo vezani na določen obrazec vedenja. Spremembe pri zaposlenih povzročajo negotovost in strah pred neznanim. Podjetje je tisto, ki mora ustvariti ustrezno okolje, s katerim spodbuja zaposlene, da bodo spremembe razumeli kot izziv, nujnost in kot svojo priložnost.

V zaključni strokovni nalogi sem za analizo primera povzela vodilno livarsko podjetje v Sloveniji Livar d.d., ki se je tako kot vsi v industrijski panogi srečevalo z gospodarsko krizo in jo tudi uspešno prebredlo. Livar d.d. je veliko podjetje, ki je zelo okoljevarstveno naravnano in so s svojimi izkušnjami in znanjem pripravljeni sprejemati nove izzive na trgu. Njihov strateški cilj pa je postati livarna znanja in tehnologije, razpoznavna v vseh segmentih industrijskega delovanja. Podjetje mi je bilo zanimivo za študijo primera tudi zato, ker deluje v livarski industrijski panogi, kjer so bili načini vodenja zelo formalni, komunikacija pa hierarhična in bolj enosmerno usmerjena.

Zaključna strokovna naloga je razdeljena na dva sklopa, na teoretičnega in praktičnega. V teoretičnem sklopu sem opredelila in obrazložila ključne pojme kot so: znanje, proces učenja celotnega podjetja, vidik ravnanja z znanjem in intelektualni kapital. Praktičen sklop pa sloni na predstavitvi zgoraj opisanega podjetja, ter kako v podjetju ravnajo z znanjem in kateri so ključni dejavniki v podjetju, da je še vedno konkurenčno v svoji panogi.

1 POMEN IN OPREDELITEV ZNANJA

Pomen znanja in učenja v podjetju je že konec 19. stoletja poudaril Marshall, ki je menil, da je »znanje najmočnejši motor proizvodnje« (Truch, 2001, str. 26). V okolju nenehnih sprememb morajo podjetja delati prave stvari na pravi način, kar pomni, da morajo nenehno razvijati nova znanja in jih vgrajevati v nove (ali izboljšane) proizvode in storitve, s čimer ohranjajo usklajenost s spremljajočimi se potrebami in zahtevami okolja. Uspešnost in konkurenčna prednost podjetja naj bi bila odvisna od znanja in pravilnega ravnanja z njim.

Znanje se pogosto definira kot ideja ali razumevanje, ki ga ima posameznik in ga uporablja za učinkovito doseganje ciljev. Lipičnik navaja, da je znanje del človekovih zmožnosti, ki omogočajo reševanje že znanih problemov, ki jih je človek že videl in rešil. Pri tem je pomembno, da znanje ločujemo od sposobnosti, ki pomenijo človekov potencial za razvoj določenih zmožnosti. S sposobnostjo lahko človek znanje kombinira, kar mu omogoča reševanje problemov s še neznanimi rešitvami (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 27).

Znanje je tesno povezano s pojmi, kot so podatek, informacija, znanje in modrost. Te pojme lahko razlikujemo predvsem glede na raven učenja, kjer jih pridobimo, glede na bogastvo in uporabne vsebine (Sitar, 2006, str. 61–62):

- **podatek** predstavlja določeno urejeno zaporedje znakov, stvari, dogodkov, ki jih zaznavamo z opazovanjem, za nas pa nimajo večjega pomena;
- **informacija** nastane, ko znake, stvari, dogodke postavimo v kontekst in jih uredimo, s čemer se pokažejo njihova medsebojna razmerja in njihov pomen. Pridobimo jih predvsem z izobraževalnimi programi, treningi, ipd.;
- **znanje** se razvije, ko informacije pri delu uporabimo in jim dodamo določen pomen. Dejansko pomeni sposobnost presojanja pomena stvari in dogodkov, kar izhaja iz teorij ali izkušenj posameznika;
- **modrost** pa predstavlja najvišjo raven in nastane, ko znanje povežemo z lastno intuicijo.

Za uspešno delovanje posameznika in podjetja so potrebne kakovostne informacije. Da je informacija koristna in kakovostna pa mora vsebovati določene lastnosti (Fakulteta za računalništvo in informatiko, 2016):

- točnost – točna informacija je brez napak;
- popolnost – popolna informacija vsebuje vsa pomembna dejstva;
- relevantnost – informacija mora biti zanimiva in pomembna za uporabnika;
- dosegljivost – informacija je dostopna uporabnikom takrat, ko je potrebujejo;
- preverljivost – preverljivo informacijo uporabniki lahko preverijo in se prepričajo o

njeni točnosti;

- dostopnost – informacijo lahko pridobijo tisti uporabniki, ki jo potrebujejo;
- varnost – informacija je zaščitena pred nepooblaščenimi uporabniki.

Z znanjem so povezane tudi kompetence. Kompetence so vse sposobnosti uporabe znanja in druge zmožnosti, potrebne za uspešno in učinkovito izvrševanje delovnih nalog in uresničevanja ciljev. Obsegajo tako znanja kot tudi veščine, spretnosti, osebnostne in vedenjske značilnosti, prepričanja, motive, vrednote, ipd. Najbolj enostavno pa bi kompetence definirali kot zapise vlog, ki jih imajo ljudje v delovnih procesih (Gruban, 2007).

Kompetence razdelimo na tri osnovne skupine. Prva so osebnostne in vedenjske kompetence, kot so sposobnost odločanja, vestnost, poštenost, etičnost, sposobnost analitičnega in kreativnega mišljenja ter izražanja. Druga skupina so kompetence za delo z ljudmi, kot so sposobnost medosebne komunikacije, javnega nastopanja in obvladovanja konfliktov, sposobnost za delo v timu in skupinah. Sposobnost vodenja projektov, občutek za natančnost in ažurnost, poznavanje poslovnih procesov pa sodi v tretjo skupino, to so kompetence za delo z informacijami (Mihalič, 2006, str. 126–127).

2 ZVRSTI ZNANJA

V okviru podjetja poznamo več delitev znanja. Nekatere delitve in opredelitve znanja se vsebinsko prekrivajo, druge so praktične ali konceptualne, filozofske, široke ali ozke. Najpomembnejša in najbolj pogosta delitev znanja v podjetju je delitev znanja na eksplicitno in tiho znanje.

Eksplicitno znanje je zavedno in merljivo. To je znanje, ki je formulirano in se ga najučinkovitejše prenaša preko različnih elektronskih in mehanskih medijev, kot so: internet, intranet, video, dokumenti, interne publikacije. Eksplicitno znanje je vsako znanje v podjetju, ki ga lahko izrazimo s številkami ali katerimikoli drugimi simboli. Eksplicitno znanje le redko pomeni vir konkurenčne prednosti, zato je ta vrsta znanja za podjetja manj zanimiva (Pučko, 1998, str. 560). Glede na to, da ima tovrstno znanje obliko dokumentov, knjig, priročnikov, podatkovnih baz, tehničnih navodil, postopkov, itd. je zanj značilno, da ostane v delovnem okolju tudi takrat, ko ga posameznik zapusti.

Implicitno znanje (tiho oziroma tacitno znanje) je tisto znanje, ki v podjetju predstavlja neviden del ledene gore znanja. Znanje se nahaja v glavah posameznikov in ga je zato zelo težko kodirati oziroma izražati na način, da bi drugemu posamezniku omogočilo, da bi z napisanimi navodili lahko izvedel enako aktivnost. Tiho znanje je torej osebno znanje posameznika, ki se ga pogosto ne zaveda in je izraženo v obliki vrednot, idej, izkušenj (Češnovar, 2006). Kljub temu, da je to znanje težko prenosljivo, ga s pravim načinom komuniciranja, sodelovanja in distribucije lahko prenašamo, kar pa pomeni, da moramo

zagotoviti ustrezno organizacijsko kulturo. Če organizacijska kultura ne bo naklonjena posamezniku in njegovemu znanju, ga bo uporabljal le v omejenem obsegu in ga ne bo prenašal na druge, saj je to znanje vir njegove moči.

Vzdrževanje stikov med zaposlenimi predstavlja pogoj za sodelovanje in pripravljenost za posredovanje znanja. Podjetje lahko število osebnih kontaktov poveča z rotacijo zaposlenih v podjetju, mentorstvi, srečanju, sestanki, itd. Implicitno (tiho) znanje je vir konkurenčne prednosti; z odhodom posameznika iz delovnega okolja bo to znanje za to okolje izgubljeno.

Obe obliki znanja sta za podjetju pomembni, saj sta med seboj povezani in v praksi prehajata druga v drugo. Zato lahko rečemo, da se znanje vedno nahaja na neki točki med obema skrajnostima.

3 PROCES UČENJA PODJETJA

Proces učenja združbe se ne dogaja na ravni posameznika ampak na ravni celotne združbe in vsebuje korake, ki se med seboj povezujejo in dopolnjujejo (Priloga št. 2). Ti koraki so: pridobivanje, kodiranje, shranjevanje, prenos in uporaba znanja (Rozman & Pirc, 2001, str. 6). Veliko avtorjev ta proces imenujejo tudi proces ravnanja z znanjem.

3.1 Pridobivanje znanja

Namen tega procesa je, da podjetje pridobi čim več novega znanja, ne glede na izvor in obliko, ter s tem omogoča napredek in razvoj. Najbolj klasičen način pridobivanja znanja je skozi proces učenja zaposlenih in ustvarjanje novega znanja v podjetju. Tak način pridobivanja znanja pa za podjetje velikokrat pomeni prevelik strošek, zato se podjetja pogosto lotevajo tudi drugih, cenejših oblik.

Davenport in Prusak (1998, str. 52–67) ločita pet vrst pridobivanja znanja:

- **Pridobitev znanja.** Najbolj enostaven in hiter način pridobivanja znanja s pomočjo zunanjih virov predstavljata nakup in najem. Nakup pomeni nakup ključne osebe, patenta ali celo organizacije, ki ima potrebno znanje. Ta oblika omogoča, da se določeni projekti uvedejo bolj učinkovito in prinašajo v podjetje nove izkušnje.
- **Notranji razvoj znanja.** Tipičen primer za notranji razvoj so oddelki za raziskave in razvoj ali pa posebni učni centri za poslovne informacije.
- **Fuzija ali združitev znanja.** Fuzija pomeni združevanje ljudi z različnimi spretnostmi, idejami in vrednotami, ki pripeljejo do kreativnih zaključkov. Gre za projektno delo, oblikovanje timov in izkoriščanje sinergičnih učinkov, ki nastanejo pri reševanju konfliktnih situacij.

- **Adaptacija ali prilagoditev.** Novi konkurenčni proizvodi, nove tehnologije, družbene in gospodarske spremembe silijo podjetja, da se prilagodijo tem spremembam v okolju s pridobivanjem novega znanja (Davenport & Prusak, 1998, str.63–66). Prilagoditev podjetja je odvisna predvsem od obstoječih notranjih znanj in sposobnosti, ki jih lahko podjetja uporabljajo na nov, drugačen način. Pogosto se uspešna podjetja upirajo novostim.
- **Mreženje znanja.** Znanje se pridobiva tudi s povezovanjem v neformalne mreže znanja, ki se čez čas lahko formalizirajo. Do mrežne povezanosti pride na osnovi interakcije in komunikacije med posameznimi zaposlenimi, ki poteka preko pogovorov iz oči v oči, po telefonu, elektronski pošti ipd. S tem zaposleni izmenjujejo znanje, izkušnje, tako skupaj rešujejo probleme, hkrati pa ustvarjajo novo znanje.

K povečanju znanja v podjetju lahko prispevajo tudi določena razmerja z zunanjimi udeleženci, med katere štejemo kupce, dobavitelje, prodajalce, strateške partnerje, konkurente itd. (Pirc, 2002, str. 372). Ti predstavljajo pomemben vir novega znanja, informacij in idej na konkurenčnem trgu.

3.2 Kodiranje znanja

Glavni cilj podjetja je, da novo pridobljeno znanje uspešno prenaša med zaposlene in tako se poveča njegova uporabna vrednost, kar se kaže v novih in posodobljenih proizvodih ter storitvah. Kodiranje znanja pomeni preoblikovanje znanja v obliko, ki je urejena, zapisana, prenosljiva, razumljiva in tako dostopna vsem, ki tovrstno znanje potrebujejo (Davenport & Prusak, 1998, str. 68). Kodiranje je lažje pri eksplicitno izraženem znanju, saj znanje preberemo in je že določeno, v dokumentih, postopkih, poslovnih listinah, organizacijskih priročnikih in podobno zapisano obliko. Največje težave pa nastanejo pri kodiranju tihega znanja zaposlenih.

Zaposlenim je potrebno omogočiti neposreden stik z nosilci znanja. Da bodo zaposleni vedeli, kje se določeno znanje nahaja, je treba oblikovati zemljevide znanja (angl. *knowledge maps*), ki služijo kot nekakšen vodnik do različnih vrst znanja, pri čemer pa sam zemljevid ne vsebuje znanja (Pirc, 2000, str. 75). Z izdelavo zemljevida se ugotovijo in zabeležijo pomembne vrste znanja, ki vključujejo informacije o zaposlenih, njihovih vlogah in sposobnostih. Biti morajo v elektronski obliki, da se lahko obnavljajo in so na voljo vsem zaposlenim v podjetju.

3.3 Prenos znanja

Prenos znanja je izredno pomemben za podjetje, saj je pogoj za proces t.i. organizacijskega učenja kot tudi pretvarjanja človeškega kapitala v strukturnega. Vsako podjetje je dolžno skrbeti za čim hitrejši prenos znanja med svojimi zaposlenimi in oddelki, kajti le tako

učenje omogoča optimalen učinek. Ideje namreč lahko dosežejo maksimalen vpliv, ko je z njimi seznanjen večji del zaposlenih, in ne le manjša skupina ljudi (Garvin, 1993, str. 87).

Fisher (Pirc, 2000, str. 79) razlikuje dva načina prenosa znanja. »Push« prenos znanja nastane, ko posameznik ali tim poda informacijo drugemu posamezniku ali timu. Drugi način prenosa, to je »Pull« prenos znanja pa nastane, kadar posameznik ali tim sproži akcijo za pridobitev določenega znanja.

Pri tem ne smemo pozabiti, da je tehnologija tista, ki omogoča optimizacijo informacijskih tokov in znanja vzdolž cele organizacije ter zagotavlja managementu maksimizacijo virov znanja celotne organizacije (Dimovski & Penger, 2001, str. 24). Tehnologija kljub vsem prednostim ni zadostni pogoj, da bo znanje zaokrožilo po podjetju. Najprej morajo biti zaposleni pripravljeni delati svoje znanje z drugimi in šele nato pride v ospredje tehnologija, ki prenese znanje na ostale osebe (Pirc, 2001, str. 30–31).

Na podlagi razločevanja dveh vrst znanja, to je eksplicitnega in tihega, ločimo štiri oblike prehajanja iz enega znanja v drugega, ki so prikazane na Sliki 1. Nonaka poudarja, da so ti prehodi ključni pri posredovanju in širjenju znanja v podjetju (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 57, 62–69; Haldin-Herrgard, 2000, str. 359; Civi, 2000, str. 167).

Slika 1: Štirje načini pretvorb znanja

		Tiho znanje	Eksplicitno znanje
		V	
Tiho znanje OD		Socializacija	Eksternalizacija
		Internalizacija	Kombinacija
Eksplicitno znanje			

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

Socializacija je proces izmenjave izkušenj oziroma prehajanje tihega (implicitnega) znanja v drugo obliko tihega (implicitnega) znanja. Posamezniki neposredno pridobi znanje od drugih posameznikov brez uporabe govorne komunikacije. Najboljši praktičen primer je, ko vajenec brez besedne komunikacije in poslušanja pridobi znanje od mojstra z opazovanjem, ponavljanjem vidnega in dolgotrajno vajo.

Eksternalizacija je konverzija tihega znanja v eksplicitno. Preko dialogov, skupinskega razmišljanja in zapisa se znanje oblikuje v bolj oprijemljivo obliko.

Kombinacija je proces prehajanja eksplicitnega znanja iz različnih področij v eksplicitno. Pri tem gre za povezovanje in preoblikovanje že obstoječega znanja, ki pa lahko vodi do oblikovanja novega znanja. Posamezniki si izmenjavajo znanja z dokumenti, srečanji, telefonskimi pogovori, računalniškimi omrežji, ... ipd.

Internalizacija je pretvorba eksplicitnega znanja v ljudeh v tiho znanje in je tesno povezano z lastnimi izkušnjami zaposlenih. Pri internalizaciji je pomembno, da se znanje hrani v dokumentaciji in priročnikih, ki so dosegljivi zaposlenim in s katerimi lahko pridobijo oziroma osvojijo novo znanje, ki si ga potisne v podzavest in postane del njegove osebnosti.

Iz navedenega smo spoznali, da prenos obstoječega znanja in njegova uporaba pri iskanju novih rešitev podjetjem omogočata neprestano inoviranje ter utelešenje novega znanja v proizvodih in storitvah.

3.4 Uporaba znanja

Bistvo vseh navedenih procesov od pridobivanja do prenosa znanja je v tem, da znanje postane uporabno za namene ustvarjanja vrednosti podjetja. Lahko rečemo, da gre za preoblikovanje znanj z namenom ustvarjanja novih (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 62). Novo znanje ima za posledico spremenjeno obliko delovanja in obnašanja, ki se v praksi tudi dejansko izvaja. Rezultat uporabe znanja se kaže v večjem prilagajanju spremembam, hitrejšemu opraviu določenega dela, skupnemu iskanju rešitev, ki omogoča neprestano inoviranje in uporabo znanja v novih ter posodobljenih proizvodih in storitvah. Ker uporaba obstoječega znanja podjetja ustvari novo znanje, se vrnemo v prvo fazo procesa in tako se vse faze (pridobivanje, kodiranje, prenos in uporaba) neprestano ponavljajo.

4 RAVNANJE Z ZNANJEM

Ravnanje z znanjem je del splošnega ravnateljstva (managementa) v podjetju, ki se nanaša na ugotavljanje obstoječega in želenega znanja ter na podlagi njune primerjave stremi k zmanjševanju ugotovljene vrzeli. Vključuje pridobivanje in ustvarjanje znanja, njegovo zajemanje in kodiranje, integracijo, prenos oziroma posredovanje znanja med zaposlenimi ter posodabljanje, shranjevanje, urejanje in uporabo znanja. Za uresničitev zadanih ciljev na tem področju je pomemben celosten pristop h konceptu ravnanja z znanjem.

Pri procesu ravnateljstva gre za doseganje smotrnega cilja podjetja kot združbe. Na osnovi analiz raznovrstnih opredelitev ravnanja z znanjem (na primer Brooking, 1997;

Demarest, 1997; Lank, 1997; Quintas, Lefrere, & Jones, 1997; Možina et al., 2002; Watson, 2003) opazimo, da je vsebinski poudarek oziroma njihova usmeritev zelo različna. Nekatere se nagibajo bolj k posamezniku kot osrednjemu nosilcu znanja in so zaradi tega usmerjene v ravnanje z ljudmi (Brooking, 1997). Spet drugi izpostavljajo pomen informacijske tehnologije in s tem tehnološki pristop (Watson, 2003). V tretjo skupino pa štejemo tiste avtorje, ki poudarjajo strateški pomen znanja in njegovo povezavo s teorijo konkurenčne prednosti. Težnja vsakega ravnatelja znanja bi morala biti te tri sestavine uravnotežiti glede na potrebe podjetja in jih ustrezno dolgoročno razvijati.

4.1 Vidiki ravnanja znanja

Glede na pregledano in prebrano literaturo s področja ravnanja z znanjem bi ga lahko opredelila na najmanj tri vidike, ki se med seboj ne izključujejo, ampak se dopolnjujejo: strateški, tehnološki vidik in vidik ravnanja z ljudmi pri delu. Zadnji vidik je zelo močno povezan s samo kulturo v podjetju.

4.1.1 Strateški vidik

Za podjetje je zelo pomembno, da dela **pravo stvar**. Torej mora v prvi vrsti poskrbeti za strategijo in šele potem iskati načine, kako jo uresničiti.

Ravnanja znanja s strateškega vidika je močno povezano s strateškim managementom in teorijo konkurenčne prednosti, kot ga opredeljuje Čater (2001, str. 84) ter Quintas, Lefrere in Jones (1997, str. 387).

Strateško se mora podjetje osredotočiti predvsem na to katero zanje je uporabno in katero že prinaša ovire v poslovanju podjetja. Strateške naložbe podjetja v okviru ravnanja z znanjem morajo biti usmerjene predvsem v izboljšavo pretvorb znanja na vseh ravneh podjetja, ustvarjanje novega znanja in uporabi znanja.

Če želimo, da podjetje ustvarja konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji mora biti temeljni namen ravnanja z znanjem v podjetju, da čim večji delež človeškega kapitala v podjetju spremeni v njegov strukturni kapital. Vendar vsako znanje ne pomeni konkurenčne prednosti podjetja, katero znanje je tisto »**pravo**«? Predvsem tisto, ki izpolnjuje naslednje pogoje za osnove konkurenčnih prednosti; možnost posnemanja, nemobilnost, nezamenljivost, redkost in vrednost (Čater, 2003, str. 174–175) ter skritost, kompleksnost, komplementarnost in vzročno – posledična nejasnost (Pučko, Čater, & Rejc Buhovac, 2006, str. 51).

Za podjetje je s strateškega vidika zelo pomembno predvsem komercialno in tiho oziroma tacitno znanje. Slednjega je zaradi njegovih značilnosti težko ali pa ga je skoraj nemogoče posnemati in je zato lahko dobra osnova konkurenčni prednosti. Zato se vsako podjetje

trudi prenesti to znanje na več zaposlenih in tako razpršiti tveganje izgube tovrstnega znanja. Po drugi strani pa kodificirano znanje, ki ga podjetje razmeroma lahko prenaša, pomeni morebitno nevarnost zaradi lažjega posnemanja. Podjetja bi morala podpirati prenos znanja znotraj njih, hkrati pa poskrbeti za mehanizme, ki preprečujejo nezaželen odliv znanja navzven.

S strateškega vidika ravnanja z znanjem imajo podjetja več razlogov za uvajanje sistema kompetenc in kompetenčnega modela (Gruban, 2007, str. 1):

- povzeti vse prvine kadrovske funkcije med seboj (izbira, razvoj kadrov, urejanje, registriranje, merjenje in upravljanje delovne uspešnosti,..),
- povezati te enote s strategijo, poslanstvom, vizijo in vrednotami organizacije,
- stalen razvoj znanj in veščin potrebnih za rast organizacije,
- komuniciranje želenega vedenja,
- postavitev jasnih prioritet vodenja,
- usmerjenost v kakovost in vrednost za potrošnika,
- premoščanje vrzeli siceršnjih sposobnostih in znanjih posameznikov,
- definiranje kriterijev za izbiro kadra,
- definiranje kriterijev za nagrajevanje in delovno uspešnost,
- hitrejšo sledenje in prilagajanje tehnološkemu razvoju,
- strukturiranje težav zaznanih v letnih (razvojnih) razgovorih,
- razvoj kadrovskega nasledstva,
- spodbujanje timskega dela in med-oddelčnega sodelovanja,
- razvoj standardov odločnosti pri vodenju.

Podjetje lahko svoje znanje dopolni na več različnih načinov kot so: zaposlitev novih sodelavcev, z delitvijo znanja z drugim podjetjem, lahko računa na darilo (na primer praksa), lahko pa najame strokovnjaka. Vendar pa je nesporno dejstvo, da znanja, ki ga podjetje v določenem trenutku na trgu potrebuje, ponavadi ne more kupiti, ker ga enostavno ni ali pa ni naprodaj. Zato se čedalje več podjetij usmerja k razvoju lastnih kompetenc in stalnemu razvijanju kadra.

Strategijo ravnanja znanj je zapletena, saj mora biti prilagojena posamezni organizaciji. Hkrati pa zahteva dobro poznavanje organizacije in njenih ciljev, dobro presojo in kreativnost. Strategija ravnanja z znanjem mora biti povezana s strategijo podjetja (Zebec, 2011, str. 6).

4.1.2 Tehnološki vidik

»Ne zanašajte se na tehnologijo, ampak računajte nanjo« (Perrin, Vidal, & McGill, 2006, str. 32), saj podpira uvedbo in razvoj ravnanja znanja.

Zaradi razvoja tehnologije in vedno večjih potreb po učinkovitem in hitrem prenosu znanja tako znotraj kot zunaj podjetij se je med avtorji razvil tehnološki vidik, kot so informacijski sistemi, umetna inteligenca, programski inženiring, izboljšave poslovnih procesov ipd.

Ravnanje z znanjem v tehnološkem smislu razumejo predvsem avtorji, ki predpostavljajo sistematičen in s pomočjo informacijske tehnologije nadzorovan pristop (na primer Watson, 2003, str. 42). Pri teh vrstah avtorjev je ravnanje znanja s tehnološkega vidika osredotočeno predvsem na odkrivanje, raziskovanje in oplemenitenje znanja. Demarest (1997, str. 379), pravi, da je ravnanje znanja sistematična podpora, opazovanje, usklajevanje in optimizacija znanjske ekonomije podjetja. Za podporo k ravnanju z znanjem se moramo najprej vprašati, ali imamo na voljo zadostne tehnološke rešitve. Tehnološka evolucija je pripeljala k rasti v dveh smereh (Perrin et al., 2006, str. 30): zmogljivosti informacijske tehnologije (v nadaljevanju IT) za ravnanje z znanjem in njegovim shranjevanjem ter razvoj različnih možnosti komunikacije (omrežja, strojna oprema, programska oprema, navigacija, uporabniški vmesniki).

Zgoraj omenjeni avtorji predlagajo različne programske rešitve za ravnanje z znanjem na različnih ravneh (Perrin et al., 2006, str. 30):

- za osnovno sodelovanje: sistem sporočil (angl. *Messaging*) in koledar;
- za lažjo komunikacijo med notranjimi in zunanji viri: portal podjetja;
- na ravni profesionalnih skupnosti za širjenje znanja med člani: baze znanj;
- za spremljanje dela in projektov v realnem času: projektni delovni prostor, omrežja, klepet ipd.

Marwick (2001, str. 816) ponudi sledeče tehnološke rešitve pri pretvorbi tihega in eksplicitnega znanja. Pri socializaciji (iz tihega v tiho znanje) predlaga e-srečanja in klepet, pri eksternalizaciji (iz tihega v eksplicitno znanje) predlaga odgovore na vprašanja in zapiske, pri internalizaciji (iz eksplicitnega v tihega znanje) vizualizacijo in avdio-video predstavitev, pri kombinaciji (iz eksplicitnega v eksplicitno) pa tekstovno iskanje in razvrščanje dokumentacije.

Pri ravnanju z znanjem s tehnološkega vidika je treba opozoriti na dvorezni meč. Informacijska tehnologija so ravnanja znanja po eni strani omogočila, po drugi strani pa tehnologija ni dovolj učinkovita za učinkovito ravnanje z znanjem. Z njenim uvajanjem še ni rečeno, da bomo problem rešili, kljub zadostni tehnološki podpori je tu še vedno potreben človeški dejavnik. Malhotra opozarja na tri mite o informacijski tehnologiji povezano s ravnanjem z znanjem (Malhotra, 2002, str. 8): tehnologija distribuira pravo informacijo pravi osebi ob praven času, IT lahko shrani človeško inteligenco in izkušnje, IT lahko distribuira človeško inteligenco. Meni torej, da informacijska tehnologija le omogoča prenos in integracijo znanj.

V zvezi z informacijsko tehnologijo se v strokovni literaturi pojavlja vprašanje, ki se nanaša na tiho znanje in možnost njegovega kodificiranja. Mnenja avtorjev so precej različna.

Nonaka in Takeuchi (1991, str. 100) navajata, da se lahko tiho znanje pretvori v eksplicitno s procesom eksternalizacije in pri tem ne navaja posebnih omejitev. Polany trdi, da tiho znanje ne more biti artikulirano; Tenkasi in Boland pa menita, da informacijska tehnologija dosega povečano integracijsko vlogo v znanjsko intenzivnih podjetjih kot doseganja in pospeševanja vzajemnega učenja (Mohamed, Stankosky, & Murray, 2006, str. 106). Svoje stališče pojasnjujejo s pomočjo vrste učenja in trdijo, da tehnologija igra pomembno vlogo pri pospeševanju učenja v enojni zanki, odpove pa pri težavnosti učenja v dvojni zanki. Kot razlog navajajo binarno logiko, na kateri IT sloni, in sicer zaradi zajemanja ekstremnih vrednosti (0 in 1) in zanemarjanja t.i. »vmesnih svin«. Kot drugi argument pa omenjajo dejstvo, da tehnologija ni sposobna reagirati učinkovito in hitro na zunanje vplive in sicer zato ne, ker spremembe tehnologije temeljijo na globokem razumevanju parametrov zunanjega okolja ter na prostem toku in izmenjavi kontekstualnih informacij za zagotovitev dostopnosti ekspertize tam in takrat, ko je to potrebno.

Ko podjetje uvaja informacijski sistem za podporo ravnanju znanja se moramo zavedati vseh prednosti in slabosti. Lep primer in dobra referenca na področju uvajanja ravnanja znanja s tehnološkega vidika je Siemens, ki je z uvedbo elektronskega sodelovanja standardiziralo procese podružničnih podjetij. Uvedli so tako imenovane najboljše prakse (angl. *Best practices*) prek sistema Sharenet, vse informacije pa so zbrane na enem mestu. To multinacionalno podjetje je s pomočjo tehnologije uvedlo regionalno strateško planiranje, ki je z razvijem sistema v Siemens (Turčija) prerasel v standardno prakso, ter s tem omogočil prenos znanja med regionalnimi podružnicami (Koohang, Harman, & Britz, 2008, str. 121–122).

Tehnologija je zelo pomembna pri ravnanju z znanjem, vendar pa je vsa informacijska tehnologija neuporabna, če ne vključimo človeški faktor, ki ključno vpliva kako bo podjetje reagiralo v dani situaciji. Zato večina avtorjev pri ravnanju z znanjem v ospredje postavlja človeški faktor in kulturo podjetja.

4.1.3 Vidik ravnanja z ljudmi in kultura v podjetju

»Gonilo znanja je človek, zato je le - to močno odvisno od medsebojnih povezav, komunikacije v združbi in medsebojne interakcije.« (Mohamed et al., 2006, str. 112).

Za učinkovito ravnanje z znanjem so v podjetju so ključnega pomena ljudje oziroma njihovi zaposleni in kultura podjetja, ki podpira razvoj znanja v podjetju. Tako ravnanje z znanjem »v ospredje postavlja človeka kot vir in vrednost« (Možina, 2002, str. 1).

Da so zaposleni pripravljeni na osvajanje in razvoj novih znanj mora podjetje pripraviti ustrezno kulturo podjetja, ki bo naklonjena spremembam, medsebojnemu sodelovanju in zaupanju ter inovacijam. Ustvarjalno kulturo je potrebno podpreti z ustreznim sistemom nagrajevanja, ki spodbuja ne le tiste zaposlene, ki pridobivajo zanje ampak predvsem tiste zaposlene, ki so pripravljeni svoje znanje in izkušnje deliti z drugimi člani podjetja. V mnogih strokovnih literaturah je ravno kultura podjetja ključnega pomena za prenos znanja med zaposlenimi, torej je kultura tista, ki ima formalna in neformalna pravila kako se je potrebno obnašati v podjetju. Iz navedenih razlogov podjetja prihajajo do problemov kot so (Frost, 2010):

- Organizacijska kultura je pogosto sestavljena iz naučenih dogodkov, ki pa jih je težko omrežiti v podjetje. Dejanski dogodki, ki so se zgodili so lahko že pozabljeni.
- Organizacijska kultura vsebuje laži. Pretekle izkušnje se pogosto izvajajo brez razumevanja le teh in brez razumevanja zakaj so nastale.
- Organizacijska kultura spodbuja tiste, ki se držijo njenih norm in zavrača tiste, ki se jih ne (čeprav ima novo zaposleni veliko znanja, ki bi lahko zelo pripomogel k uspehu podjetju, ga kultura nenamensko izključi, ker se ji zaradi drugačnega razmišljanja ne more prilagoditi). To mora biti tako, kot je vedno bilo, je pogosto razlog za konfliktno situacije v podjetju.

Poleg organizacijske kulture je potrebno poskrbeti za ustrezno delovno okolje in uvesti učinkovit sistem komuniciranja. Prav tako je potrebno zagotoviti, da bo prava oseba v pravem času imela znanja in informacije, ki jih potrebuje za svoje delo. Trend vodi k vedno večjemu opolnomočenju zaposlenih, »saj sprošča potenciale in ustvarjalnost vseh zaposlenih, jim omogoča eksperimentiranje, učenje ter hkrati daje dovolj svobode, da ukrepajo glede na svoje znanje« (Dimovski, 2006, str. 33).

Vodilno vlogo pri ravnanju z znanjem igra tudi management (višji, srednji in nižji) v podjetju, ki se mora nenehno izpopolnjevati, hkrati pa morajo prevzeti vodilno vlogo ter odgovornost za podpiranje ključnih faz procesa ravnanja z znanjem. V fazi ustvarjanja in pridobivanja se kažejo kot mentorji, vodje, trenerji in vzorniki, ki omogočajo in spodbujajo vključevanje zaposlenih na vseh nivojih v podjetju. V fazi kodiranja je njihova vloga v odločitvah katera tehnologija je primerna in s tem primerni izgradnji infrastrukture. V fazi prenosa znanja usklajujejo znanja med zaposlenimi z različnimi možnostmi komuniciranja in se kažejo kot svetovalci, koordinatorji in vzorniki. Pri uporabi znanja pa se kažejo kot vzorniki in uspešni oblikovalci novega znanja.

Managerji s ključnimi odločitvami odločilno vplivajo na ravnanje z znanjem v podjetju. Uspešen manager je aktiven vodja, ki ustvarja ugodno delovno okolje, v katerem zaposleni dobivajo priložnosti in spodbude za visoke dosežke in svoj razvoj. Imeti mora razvito čustveno inteligenco in razumevanje za sodelavce, ki jih ne obravnava kot podrejene ampak z njimi razvije partnerski odnos (Možina et al., 2002, str. 29–34).

V okolju nezaupanja, kjer so zagnanost, ideje in predlogi zaposlenih zatajene, ne moremo pričakovati hitrega odziva podjetja na hitro spreminjajoči se trg, saj zaposleni v taki kulturi niso pripravljeni deliti svojega znanja in nimajo interesa izboljševati produkte, procese in storitve. Pri pridobivanju, prenosu in uporabi znanja je še posebej pomembna ustrezna motivacija in nagrajevanje zaposlenih (Možina et al., 2002).

4.2 Intelektualni kapital

Vse znanje, ki je v podjetju in je neotipljive narave in ni zajeto v računovodskih izkazih (knjigovodska vrednost), vendar se kaže v dejanski tržni vrednosti. Razliko med njima pa strokovnjaki imenujejo **intelektualni kapital**.

Neotipljiv kapital je vedno bolj pomemben za razvoj in preživetje podjetja, ter je velikokrat pomembnejši od otipljivega kapitala (finančnega kapitala), ki je zaveden v bilanci stanja.

Intelektualni kapital delimo na (Moč intelektualnega kapitala, 2016):

- **Človeški kapital**, to je obstoječe znanje in sposobnost zaposlenega, pri čemer je od ravnanja z znanjem odvisno v kolikšni meri bo izkoriščeno. Človeški kapital lahko primerjamo z tihim znanjem, saj je last posameznika in z odhodom ključnega zaposlenega lahko izgubimo velik del človeškega kapitala, ki je težko nadomestljiv.
- **Strukturni kapital** delimo na organizacijski in reakcijski kapital. Organizacijski kapital zajemanja inovacije, razvoj, informacijski sistem, organizacijsko kulturo, bazo podatkov, ustaljene procese v podjetju, ... itd. Majhen delež organizacijskega kapitala kot so patenti, blagovne znamke in druge intelektualne lastnine se že vrednotijo v obstoječih računovodskih sistemih. Reakcijski kapital zajema obstoječe odnose predvsem z kupci, dobavitelji, investitorji, potrošniki in strateškimi partnerji.

Kot se že omenila je najbolj pomembno za podjetje, da s pravilnim ravnanjem z znanjem čim več človeškega kapitala prenesejo v strukturni, ki ostane v podjetju in ga je veliko lažje ovrednotiti.

5 ANALIZA NA PRIMERU SLOVENSKEGA PODJETJA

Pri svoji zaključni nalogi sem se usmerila v veliko podjetje **Livar d.d.**, ki ima sedež v mojem domačem kraju in ima 492 redno zaposlenih in 110 najetih delavcev. Podjetje je gospodarska kriza v preteklih leti zelo prizadela, vendar se je podjetju zaradi svoje prilagodljivosti, vlaganja v razvoj, izobraževanje in odnose, uspelo dvigniti iz gospodarske krize. Glede na to, da podjetje deluje v težki industriji sem se odločila do bom s pomočjo anketiranja zaposlenih raziskala kako podjetje ravna z znanjem in s svojimi zaposlenimi.

Podjetje se je uspelo sanirati in hkrati postati tudi eno najsodobnejših ekološko usmerjenih livarn.

Podjetje sem analizirala s pripravljeno anketo, ki sem jo s pomočjo zaposlene razdelila med 112 zaposlenih v podjetju Livar d.d. Od 112 anket, ki sem jih razdelila sem jih nazaj dobila 64. Od vseh anketirancev, ki so vrnil anketo je bilo 24 oziroma 37,5 % žensk in 40 oziroma 62,5 % moških. Ker se ravnanje z znanjem odraža drugače na različnih nivojih v podjetju, sem anketo razpršila po treh nivojih v podjetju. Anketirala 16 oziroma 25 % zaposlenih na vodilnih položajih (vodje in management), 24 oziroma 37,5 % zaposlenih strokovnega kadra in 24 oziroma 37,5 % zaposlenih na nižjem nivoju (delavci). Pri anketi sem uporabila trditve, katero so lahko zaposleni ocenili od 1 (nikakor ne drži) do 5 (popolnoma drži).

Pri anketi sem se osredotočila predvsem na štiri področja, ki so velik pokazatelj kako podjetje ravna z znanjem. Pri prvem področju sem se nagibala na dinamiko in proces znanja, kjer je razviden njihov strateški vidik ravnanja z znanjem. Drugo področje vsebuje tehnologijo in informacijski sistem. Tretje področje je usmerjen v vlogo ljudi pri ravnanju z znanju in četrto v klimo in kulturo podjetja.

Poleg ankete sem uporabila še raznovrstna interna gradiva, letna poročila, poročila upravnega odbora, spletno stran podjetja in pogovor z nekaterimi zaposlenimi v podjetju.

5.1 Predstavitev podjetja Livar d.d.

Začetki podjetja Livar d.d. segajo v leto 1954, ko se je zagnala prva kupolna peč in je bilo delo ročno in težko. Kasneje se je livarna posodobila z mehanizirano tehnologijo taljenja in oblikovanja ulitkov. Danes je podjetje Livar ena največjih livarn v Sloveniji s poslovnimi enotami v Ivančni Gorici in Črnomlju. Svojim kupcem ponuja kvalitetne ulitke iz sive in nodularne litine ter storitve mehanske obdelave, konstruiranja modelov in izdelave orodij.

Njihove glavne prednosti pred konkurenti so hitri razvojni časi, napreden nadzor kakovosti, lastna orodjarna (lastna izdelava kakovostnih livarskih orodij), hitri dobavni roki, rapid prototyping (s sodobno tehnologijo pomagajo sebi in kupcem do lažjih in hitrejših rešitev) in celovita rešitev od 3D načrta do končnega obdelovanja (Livar d.d., 2015).

Vizija. Hitra odzivnost, prožnost, profesionalnost, prijaznost in znanje so prednosti in vrline ter vizija, kako mora podjetje poslovati tudi v prihodnje. Nadgrajevali bodo znanje, pridobivali izkušnje, vse pa je naslonjeno na močno tradicijo in specialno livarsko znanje, kar se kaže v visoki prilagodljivosti poslovanja in celovitosti ponudbe v prihodnje (Livar d.d., 2015).

Poslanstvo. Poslovna odličnost, inovativnost in nadzorovana poslovna rast, so cilji, ki jih zasleduje Livar. So zaposlenim prijazno podjetje, okoljevarstveno ozaveščena tovarna, ki skupaj z dobavitelji sodeluje pri razvoju okolju prijaznih materialov. Je tudi družbeno odgovorna družba (Livar d.d., 2015).

Podjetje se je nedolgo nazaj prestrukturiralo in se je predvsem usmerilo v uresničevanje načrtovanih ciljev oziroma projektov. Trenutna organizacijska shema je funkcijsko usmerjena (Priloga št. 3). V letu 2015 je podjetje prešlo iz dvo- v enotirni način vodenja, kjer celotno podjetje vodi in upravlja upravni odbor s tremi člani: predsednik odbora, član (predstavnik zaposlenih) in glavni izvršilni direktor, ki je hkrati tudi član in namestnik predsednika upravnega odbora.

Podjetje ima svoj prodajni program enakomerno porazdeljen po različnih panogah. Večina ulitkov prodajajo na evropskih trgih kot so Italija (50,2 %), Slovenija (17,7 %), Madžarska (9,6 %), Slovaška (7,7 %), Nemčija (6,6 %), Švedska (2,2 %), Francija (1,5%), Hrvaška (1,4 %) in nekaj malega v ostale evropske države (3,1 %). V letu 2015 so vpeljali novo prodajno strategijo, ponovno so segmentirali ključne trge, kupce in industrijska področja. Ključni razvojni dosežek prodaje je bil, da so pri najpomembnejših kupcih dosegli raven strateškega dobavitelja.

Podjetje usmerja veliko pozornosti v ravnanje z znanjem, medsebojnemu zaupanju in kompetencam. Ključna vrednota delovanja Livarja je »ODNOS«, in sicer odnos do vsega kar so in kar počnejo; do preteklosti, sedanjosti in prihodnosti, predvsem pa do ljudi in okolja.

5.2 Strateški vidik ravnanja z znanjem v podjetju Livar d.d.

Livar je podjetje, ki se ukvarja s težko gospodarsko panogo in je znanja zelo pomembno za ohranitev konkurenčnosti na trgu. Podjetje deluje na svojem področju že 60 let, zato ima veliko izkušenj in znanja. V zadnji gospodarski krizi se je lepo pokazalo kako zelo se jim je obrestovalo večletno vlaganje v razvoj podjetja in posameznika. Glavni strateški vidik je zagotovo slediti zastavljenim ciljem, biti okolju in ljudem prijazno podjetje ter uspešna zaključitev zastavljenih projektov. V zadnjih letih je podjetje naredilo velike korake in si zastavilo težke projekte, ki jih uspešno uresničujejo. Za razliko od prejšnjih let je podjetje v letu 2015 veliko investiralo v razvojno, tehnično in tehnološko opremo ter v projekte procesne reorganizacije za doseganje procesne odličnosti.

Z rastjo podjetja prihaja do vedno večjih potreb po optimalni delovni in izobrazbeni strukturi zaposlenih. Podjetje ima za planiranje, organiziranje in evidentiranje razvoja kadra svoj sektor razvoja kadra, ki je uvrščeno v področje skupnih storitev (glej Priloga št. 3). Pri letnem planiranju investicij v znanje, je osnovno izhodišče kratkoročni in

dolgoročni plan razvoja kadrov, plan pa se finančno in vsebinsko vključi v poslovni načrt podjetja.

Za pomoč pri planiranju želenih znanj se poslužujejo že utečenih matrik kompetentnosti (Priloga št. 4), kjer so sistematično zapisane kompetence posameznika (veščine, znanja in izkušnje zaposlenih). Tako lažje vodstveni kader načrtuje in prepozna manjkajoče znanje v določeni oddelkih. Podjetje svoje želene znanje za doseganje zastavljenih ciljev in projektov pridobi z zaposlovanjem novih ljudi, funkcionalnim izobraževanjem zaposlenih, šolanju ob delu in štipendiranju ter najemom zunanjih strokovnjakov.

5.2.1 Zaposlovanje novih ljudi

Glede na operativni plan zaposlovanja in predloge vodilnega kadra, išče podjetje nove zaposlene z razpisom prostega delovnega mesta na osnovi sistematizacije delovnega mesta.

V Tabeli št. 1 je prikazana odgovornost nosilcev v podjetju za posamezna področja pri pridobivanju novega kadra.

Tabela 1: Odgovornost nosilcev za posamezna področja pri zaposlovanju

Nosilec Področje	Uprava	Direktor kakovosti in varstvo okolja	Direktorji sektorjev /vodje služb	Služba za razvoj kadrov
Načrtovanje potreb po zaposlovanju	x	x	x	x
Potrebe po kadrih			x	
Objava, razpis				x
Izbor			x	x
Predlogo namestitvi			x	
Program internega usposabljanja			x	
Napotnica za zdravniški pregled		x		
Izpis iz VPD		x		
Namestitev delavca, OVO			x	
Pogodba o zaposlitvi, prijava v obvezna zavarovanja				x
Obvestila o kršitvah POZ, odpovedi POZ s strani delavca			x	

Vir: Livar d.d., 2016.

Kandidat, ki je izbran za delovno razmerje najprej pridobi osnovna znanja o delovnem mestu, načinu dela in politiki podjetja. Nadaljnjo izobraževanje organizira sektor razvoja kadra v posameznih sektorjih, da kandidat pridobi celovit pogled delovanja družbe ob spremljavi mentorja, ki spremlja njegovo znanje in sposobnosti do konca uvajalne dobe in ga nato oceni ali je primeren za delovno mesto. Ob koncu uvajalne dobe mentor izpolni in podpiše uvajalni list s katerim zagotavlja celovit prenos znanja na novo zaposlenega. Vsa

dokumentacija o novem zaposlenem in njegovih kompetencah se vodi v sektorju razvoja kadra.

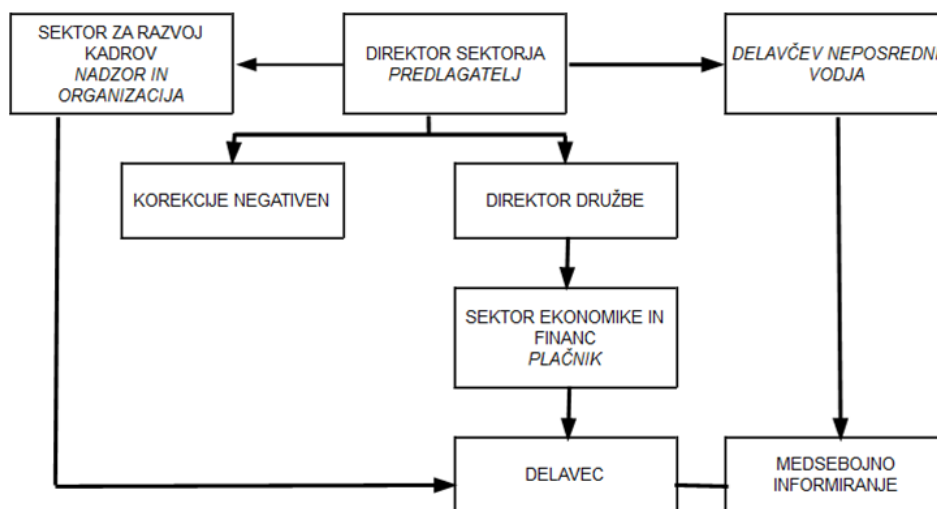
5.2.2 Funkcijsko izobraževanje zaposlenih

Podjetje Livar je za doseganje svojih ciljev in konkurenčnosti usmerjeno v zagotavljanje ustrezne usposobljenosti in razvoja znanj vseh zaposlenih v podjetju. Zaposlene usposablja in izobražuje z različnimi seminarji, tečaji, timi, internimi predavanji, delavnicami in projekti.

Izobraževanja potekajo na vseh področjih od trženja, nabavljanja, kakovosti, tehnike, kadrovanja, motiviranja, organiziranja in upravljanja do tečajev angleščina in še posebej italijanščine, saj je že nekaj let njihov največji trg Italija. V veliki večini potekajo funkcijska izobraževanja v samih prostorih podjetja s pomočjo internih strokovnjakov ali pa za nova znanja najamejo zunanjega strokovnjaka.

Tako kot vse ostale načine pridobivanja znanja je tudi funkcijsko izobraževanje jasno opredeljeno v organizacijskem predpisu podjetja (Slika 2).

Slika 2: Aktivnosti za funkcionalno izobraževanje



Vir: Livar d.d., 2016.

Glede na potrebe znanj direktor sektorja predlaga zaposlene za izobraževanje oziroma usposabljanje. S pomočjo sektorja za razvoj kadra se organizira posredovanje znanj (eksterna znanja podjetje išče v izobraževalnih organizacijah, interna znanja pa s pomočjo modela kompetenc, ki se vodi v arhivu kadra), hkrati pa nadzira izvajanje in določi kraj in čas izobraževanja/usposabljanja. Delavčev neposredni vodja obvesti delavca o izobraževanju, ki ga je odobril direktor družbe in obvesti sektor ekonomike in financ za plačilo. Zaposleni mora po končanem usposabljanju novo pridobljeno znanje prenesti na svoje sodelavce ali napisati poročilo o izobraževanju/usposabljanju.

5.2.3 Šolanje ob delu in štipendiranje

Zaposleni izrazijo šolanje ob delu sektorju za razvoj kadra ta pa obvesti direktorja družbe o kandidatu in vrsti šolanja. Direktor sektorja in direktor družbe se na podlagi prispevka šolanja zaposlenega podjetju, dogovorita o odobritvi šolanja. Direktor sektorja obvesti o odobritvi sektor razvoja kadra, neposrednega vodja in sektor ekonomike in financ. Zaposleni podpiše pogodbo o izobraževanju ob delu, ki vsebuje obveznosti iz obeh strani (zaposleni in delodajalec). Sektor razvoja kadra in neposredni vodja spremljata razvoj kandidata in ga pri tem spodbujata in mu svatujeta (Priloga št. 5).

V podjetju je že več kot tridesetletna tradicija štipendiranja. Pridobivanje novih kadrov s štipendijo sega predvsem v tehnična področja znanja, štipendirajo pa tako študente kot dijake.

Podjetje se srečuje s pomankanjem delovne sile iz programa metalurgov, livarjev in strojnikov iz teh področij, zato se skupaj z občino Ivančna Gorica zelo prizadevajo o ponovni uvedbi zgoraj omenjenih programov v srednji šoli Josipa Jurčiča (Livar d.d., 2016).

Ker je v podjetju samo cca 35 % zaposlenih s 5 ali višjo stopnjo izobrazbe, se podjetje s šolanjem ob delu zaposlenih trudi povečati število zaposlenih z višjo izobrazbo.

5.2.4 Najem zunanjih strokovnjakov

V primeru, da podjetje s svojim kadrom ne more priti do rešitev ali pa ne sme uporabiti svojega kadra (revizije), mora najeti zunanje strokovnjake oziroma skupine strokovnjakov. Takšen primer so potrebovali pri projektu prodajne odločnosti, kjer so s svetovalno družbo Simon Kucher&Partners razvili in vpeljali nov prodajni model družbe s spremembami v organizaciji prodajne funkcije (Livar d.d., 2015).

Glavna izhodišča za Sektor razvoja kadrov pri načrtovanju potreb po znanjih in veščinah so:

- znanja in veščine za doseganje ciljev, ki so opredeljena v letnem planu in strategiji,
- odstopanje dejanske usposobljenosti od zahtevane v sistematizaciji delovnih mest,
- letni razgovori s sodelavci,
- zahteve veljavne zakonodaje in ostale razvojne zahteve,
- zahteve odjemalcev,
- uvajanje novih tehnoloških in merilnih postopkov ter novih strojev in opreme,
- ugotavljanje, analiziranje in reševanje problemov na delu,
- spremembe dokumentov SVK, standardov, neskladnosti, korektivne aktivnosti ter

- sprejem pogodbenih delavcev.

V podjetju zaposleni lahko svoje znanje razvijajo tudi na spodaj omenjene načine:

- **Notranji razvoj znanja.** Ta znanja so pretežno v oddelkih razvoja in raziskav oziroma tehnologije. Nova znanja so pridobijo s strokovno literaturo, dostopom do literature v tehničnih knjižnicah, obiskom seminarjev in sejmov, prav tako pa tudi z ekskurzijami v konkurenčne organizacije, k dobaviteljem in h kupcem. Podjetje se nagiba k inovacijami znotraj podjetja, saj se zaveda da inovacije pripomorejo k uspešnosti podjetja. Podjetje inovativnost svojih zaposlenih motivira z materialnimi in nematerialnimi nagradami. Zaposleni v podjetju Livar d.d. pa je bil v letu 2004 imenovan za inovatorja leta.
- **Združevanje znanj.** Za reševanje problemov v proizvodnji se podjetje poslužuje timskega dela, kjer so prisotni člani tima z različnimi znanji in skupno rešujejo nastale probleme. Timskega in skupinskega dela se podjetje poslužuje na vseh ravneh v podjetju.
- **Mreženje znanj.** Zaposleni si med seboj izmenjujejo izkušnje in pridobljena znanja s pogovori po telefonu, osebnimi pogovori (mesečni razgovori med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi), elektronska pošta, konference, ...). Pri mreženju znanj prihaja predvsem do prehajanja tihega znanja, ki je v glavah posameznikov in velikokrat pride na površje spontano ob pogovorih, zato podjetje organizira razna srečanja (srečanje z poslovnimi partnerji, novoletne zabave, Livarjev dan).
- Mreženje znanja poteka tudi med podjetjem, kupci in dobavitelji z različnimi anketami s katerimi podjetje dobi povratne informacije o poslovni odličnosti podjetja.
- Prav tako podjetje sodeluje s fakultetami, srednjimi šolami in raznimi inštituti.

Iz strateškega vidika je potrebno preveriti ali so bila vlaganja v razvoj znanja uspešna in pravilno investirana. Podjetje ugotavlja preko (Livar d.d., 2015):

- Ocenjevanja in izvajanja preizkusov znanja po končanem usposabljanju na delovnih mestih v proizvodnji za vse novo-sprejete delavce v proizvodnji od II. do V. stopnje. Neuspešno opravljen preizkus znanja oziroma preizkus znanja na delovnem mestu pomeni, da je podan razlog za odpoved pogodbe o zaposlitvi iz razloga nesposobnosti.
- Ocenjevanja delavcev, dijakov in študentov na delu, ob zaključku usposabljanja in poskusne dobe ter ob zaključku občasnega dela ali delovne prakse.
- Ocenjevanja in izvajanje teoretičnih in praktičnih preizkusov znanja po končanem usposabljanju na delovnem mestu za vse štipendiste – pripravnike od 4. do 7. stopnje izobrazbe.
- Ocenjevanja in izvajanje preizkusov znanja, ki jih organizirajo zunanje izobraževalne institucije za funkcionalno izobraževanje, kot, na primer izpiti iz nevarnih snovi, izpiti za interne presojevalce sistemov kakovosti, tečaji tujih jezikov ipd.

- Ocenjevanje in izvajanje ustnih in pisnih preizkusov znanja, ki jih organizirajo osnovne, poklicne, srednje šole, višje in visoke strokovne šole ter fakultete za naše štipendiste in sodelavce, ki se šolajo ob delu.
- Letnih in ostalih razgovorov ter ugotavljanja učinkovitosti izvedbe planiranih nalog.

Za razvoj svojih kadrov podjetje uporablja metodo »*up or out*«, ki je sicer nekoliko groba metoda, vendar toliko bolj učinkovita. Metoda je usmerjena k spodbujanju razvoja kadra in izključitvi kadra, ki se ni pripravljen usklajevati in upoštevati načel podjetja. Podjetje ima vpeljan proces »*continuous improvement cycle*«, ki pomeni proces planiranja, realiziranja, preverjanja in reagiranja.

Analiza obdelanih podatkov izvedene ankete (Dinamika in proces znanja)

Pri obravnavi in obdelavi ankete s področja dinamike in procesa znanja je bila najslabše ocenjena trditev: »Politika in cilji podjetja so jasni vsem zaposlenim«, in sicer je bila njena aritmetična sredina samo 2,86 (glej Prilogo št. 6, Tabela 1 in Prilogo št. 7, Slika 5). Ocena me je presenetila, saj je poznavanje skupnih ciljev ključ za razvoj znanja v pravo smer. Predvidevam pa, da je ocena tako nizka, ker je velik odstotek zaposlenih starejših, ki težje sprejemajo spremembe, ki so se kazale v prestrukturiranju. Najbolje ocenjena pa je trditev o učenju na napakah in uspehu, kar je očitno velik pokazatelj, da se je podjetje v preteklosti največ učilo prav na tej strategiji pridobivanja znanja, ki pa je lahko zelo tvegana in usodna. Razlog za boljšo oceno pri tej trditvi je tudi, da se uspehi in neuspehi podjetja veliko bolj utrdijo v spomin zaposlenih.

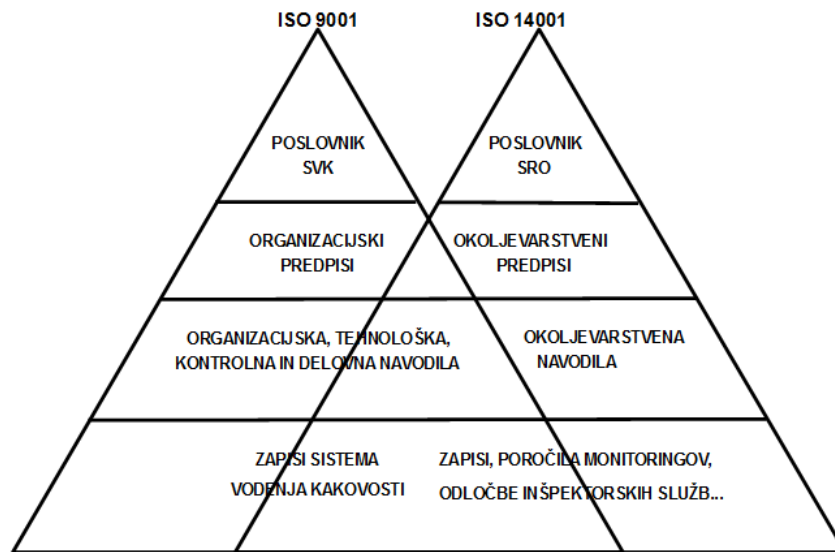
Prav tako je povprečna aritmetična sredina ocen vseh trditev najnižja med delavci z povprečno aritmetično sredino 3,09 (glej Prilogo št. 6, Tabela 2 in Prilogo št. 7, Slika 9). Skupna ocena se z nivoji v podjetju postopoma zvišuje, kar prikazuje, da se podjetje bolj posveča razvoju znanja v višjem nivoju in v strokovnem kadru, obenem pa je tudi ta kader bolj informiran s področja usmeritve, ciljev in stanja podjetja.

Če pogledamo skupno povprečno oceno bi lahko trdili, da je to 3, kar podjetju kaže, da bi bilo potrebno vlagati v nižji nivo zaposlenih in jih informirati o ciljih in o stanju podjetja. Zaposlene je potrebno motivirati in spodbujati k nenehnemu razvijanju svojih kompetenc.

5.3 Tehnološki vidik ravnanja z znanjem v podjetju Livar d.d.

Za povečanje uporabne vrednosti pridobljenega znanja se v družbi vsi organizacijski in tehnološki predpisi v pisni obliki nahajajo na delovnih mestih, ravno tako okoljevarstvena politika družbe in predpisi o varnem delu (ISO 9001, ISO 14001). Vsi predpisi se hranijo v informacijskem sistemu. Glede na pomembnost dokumentov ima podjetje hierarhično shemo dokumentacije v podjetju (glej Sliko št. 3).

Slika 3: Hierarhična zgradba dokumentacije v podjetju Livar d.d.



Vir: Livar d.d., 2016.

Iz sheme je razvidno, da v podjetju uporabljajo 4 nivoje dokumentacije:

- 1. nivo: poslovnika sistemov.
- 2. nivo: organizacijski in okoljevarstveni predpisi (podporni dokumenti poslovnikov).
- 3. nivo: organizacijska, tehnološka, delovna, kontrolna in okoljevarstvena navodila (podporni dokumenti predpisom, ki dajejo natančna navodila za izvedbo nekega postopka ali operacije).
- 4. nivo: zapisi (vsi dokumenti, ki nastajajo ob delovanju sistema in potrjujejo njegovo skladnost s predpisanim).

Najpomembnejše dejstvo tehnologije pri razvoju kadra je, da so informacije na voljo v pravem trenutku na pravem kraju in pravi osebi. Podjetje uporablja različna komunikacijska sredstva kot so intranet, informacijski sistem, elektronska pošta, zgibanke, oglasne deske, internetna stran in interni časopis. V podjetju informacije potekajo po hierarhični lestvici od zgoraj navzdol kot od spodaj navzgor, prav tako pa tudi vodoravno med podjetjem ter kupci in dobavitelji.

Livar je zaradi slabega pretoka informacij in preskromnih podatkov v letu 2015 prenovilo svoj informacijski sistem (sprememba ERP). Informacijski sistem, ki je bil tehnološko zastarel in je preskromno analiziral podatke, da bi se podjetje lahko konkurenčno razvijalo. Nov informacijski sistem nudi vsem funkcijam v podjetju poenoten način dela in komuniciranja, hiter dostop do informacij ter pravočasne in točne informacije za odločanje.

Prav tako je podjetje investiralo v programsko opremo Magmasoft, ki pomagata prikazati v 3D tehniki simulacijo ulivanja in strjevanja ulitka ter računalniški sistem ATAS, ki je ključnega pomena pri analizi litja. Pri tem je podjetje pridobilo predvsem čas, ki bi ga porabili pri mehanskih poskusih. S to pridobitvijo zagotavljajo podporo naročnikom pri razvoju novih izdelkov in orodij ter jim svetuje pri konstrukcijskih rešitvah pri njihovih izdelkih (Livar d.d., 2016).

Tako podjetje skupaj s svojimi naročniki razvija kader, ki s svojim znanjem predstavlja ključno prednost pred konkurenti. Zelo uporabne in pomembne so v podjetju matrike kompetentnosti (Priloga št. 4), ki sem jih že omenila, saj si vodje proizvodnje in strokovni sektorji z njo pomagajo organizirati kvaliteten in nemoten delovni proces. Uporabljajo jo pri dnevnem razporejanju delavcev in pri razdeljevanju nalog. Prav tako jo uporabljajo v primeru nadomeščanja manjkajočih zaposlenih, pri iskanju določenega znanja, ki ga potrebujejo v timu in skupinah za hitro reševanje nastalih težav, saj lahko zaradi zastojev v proizvodnji nastanejo velike izgube podjetja.

V sektorju razvoja kadra se hranijo vsa znanja/kompetence, ki jih ima določen zaposleni. Ob vsakem novem usposabljanju se v osebno mapo zaposlenega in v matriko kompetentnosti vnese pridobljeno znanje. Tako lahko podjetje v primeru bolniške hitro najde nadomestno osebo za določeno delovno mesto znotraj podjetja.

Analiza obdelanih podatkov izvedene ankete (Tehnologija)

Kot je pokazala analiza s področja dinamike in procesov je tudi tu najslabšo oceno dobila trditev »Zaposleni redno prejemajo informacije o doseženih ciljnih poslovanja« (glej Prilogo št. 6, Tabela 3 in Tabela 4 ter Prilogo št. 7, Slika 6 in Slika 10), kar se ponovno kaže o pomanjkanju informiranja zaposlenih o poslovanju podjetja. Moj predlog je, da se ključne informacije o poslovanju podjetja obesijo na oglasne deske, ki so v neposredni bližini delovnih mest ali pa mogoče na oglasne deske v jedilnicah, kjer zaposleni praviloma bolj sproščeno pregledajo informacije.

Po anketi sodeč ima največ kvalitetnih informacij strokovni sektor, kar je tudi za pričakovati, saj prav oni potrebujejo največ informacij za pravilno in nemoteno delovanje procesov. Največ inovacij prihaja prav iz strokovnega kadra, ki je posledično povezano, da se nenehno trudijo pravilno uporabiti vse informacije, da dosežejo izboljšavo.

Slabi rezultati ankete se lahko tudi kažejo v tem, da se je podjetje prej uporabljalo zastarel informacijski sistem, novega pa se mogoče še ni popolnoma navadila, predvidevam, da bi imela anketa čez kako leto veliko boljše rezultate. Prav tako se je podjetje prestrukturiralo na raznih področjih in bi bila lahko zaradi tega na vseh področjih podjetja rahla zmeda glede informaciji (na katero osebo se obrniti, kje dobiti določen podatek).

Podjetju za izmenjavo tihega znanja predlagam, da bi v okviru intraneta uvedli sistem, kjer bi bili na voljo podatki in informacije podjetja in na katere bi lahko zaposleni komentirali, saj nikoli ne veš, kje se lahko skriva znanje predvsem iz področja delovnega procesa. Sistem bi omogočal neformalni komunikacijski kanal, kjer bi lahko zaposleni prosto komunicirali z različnimi zaposlenimi v podjetju in kjer bi se vedelo kdo so strokovnjaki iz določenega področja. Tako bi podjetju z analizo najbolj pogostih komunikacij med zaposlenimi, pomagalo pri iskanju najbolj primerne osebe za prenos tihega znanja iz zaposlenih, ki težko ali pa nočejo predati svojih izkušenj in znanja na druge zaposlene.

5.4 Vidik ravnanja z ljudmi in kultura podjetja Livar d.d.

Kot sem že v teoriji omenila je človeški faktor v povezavi s kulturo podjetja, ključnega pomena pri ravnanju z znanjem. Podjetje je na področju kadra v zadnjih letih začelo usmerjati svoje aktivnosti v razvoj kulture v podjetju, posledično zaradi zaključevanja prestrukturiranja, ter v razvoj kompetenc zaposlenih in postavitvi novemu načinu nagrajevanja svojih zaposlenih.

V okviru kulture so aktivnosti potekale na razvoju vrednot, vedenj, ki opredeljujejo Livar in mu dajejo razpoznavnost. Poudarek niso dali le na mehke vsebine (vrednote, slog vodenja, motiviranje zaposlenih), ampak tudi na strukturni del (organiziranost, sistemi, procesi).

Pri razvoju kompetenc in sistemu motiviranja in nagrajevanja so se osredotočili predvsem na nov plačilni sistem, ki bo (je z marcem 2016) orodje in spodbuda za izboljšanje poslovanja podjetja. Plača bo odvisna od uspešnosti poslovanja podjetja in uspešnosti posameznika (v odvisnosti od narave dela zaposlenih se bo variabilni delež nagrajevanja pomembno povečal).

Podjetje svoje zaposlene motivira in nagraduje, za doseganje ciljev družbe, na več načinov in na mnogih področjih:

- univerzalnost zaposlenega (delavec je sposoben opravljati dela na različnih delovnih mestih),
- preseganje normativov,
- napredovanje na bolj zahtevno delovno mesto ali višjo plačo na istem delovnem mestu,
- izvajanje politike nagrajevanja prisotnosti (prisotnost pri delu in bolniška odsotnost),
- nagrajevanje mentorjev,
- inovativnost (veliko koristnih predlogov ali celo inovacije; 25 % višja plača),
- dodatno znanje tujih jezikov (tečajji),
- izredne organizacijske sposobnosti (v enem letu z manj delavci doseže cilje; + 25 %),
- izobraževanje ob delu (izobrazba, ki jo želi zaposleni in je uspešen v podjetju).

Podjetje večkrat z anketami meri svojo organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih. Tako lahko ugotovi področja kjer mora ukrepati in povečati zadovoljstvo zaposlenih. Izvaja tudi letne razgovore s svojimi zaposlenimi, ki imajo poleg neposredno uporabnega tudi velik motivacijski vidik, saj imajo zaposleni priložnost, da spregovorijo o vseh problemih, ki jih tarejo. Letni razgovori z vsemi zaposlenimi so dober pokazatelj ravnanja ljudi pri delu in kako kultura podjetja vpliva na zaposlenega. Vendar je potrebno biti pozoren na okolje v katerem je oseba spraševana, mora. razgovor potekati umirjeno in sproščeno.

V letnih razgovorih, ki so bili podlaga za ugotavljanje kompetentnosti zaposlenih, se osredotočijo na teme kot so:

- opravljeno delo (opravljena dela, izobraževanja, druge aktivnosti),
- doseganje zastavljenih ciljev (cilj, potrebne aktivnosti, opravljene aktivnosti, komentar in ocena),
- kakovost dela (samo-ocenitev, prednosti zaposlenega, področja potrebna izboljšav),
- odnosi (odnosi s sodelavci, odnosi s predpostavljenimi, odnosi s strankami, odnosi s podrejenimi),
- osebni razvoj (želje zaposlenega, področje dela, možnosti razvoja),
- zastavljeni cilji za prihodnje obdobje,
- pričakovanja in druge zadolžitve.

Podjetje nekatere zaposlene vključuje v projekt konkurenčnosti ter v ostale projekte, kar jim omogoča večje sodelovanje pri odločanju, večje odgovornosti, nove strokovne izzive, učenje in razvoj ter osebne in timske dosežke.

V podjetju so zaradi nujnih izboljšav v procesu dvignili raven znanj in usposobljenosti s sistematičnim prenosom znanj na zaposlena, kar jim je omogočilo osvežitev, dopolnitev in poglobljanje znanj in spretnosti, ki jih potrebujejo zaposleni pri svojem delu. Podjetje je tako oblikovalo svoj učni načrt LUN (Livarjev učni načrt) s katerim je naredilo osnovo za prenos tihih znanj na zaposlene. Podjetje je v preteklosti izvedlo projekt vodstvenih kompetenc, kjer so vodstveni in vodilni kadri razvijali svoje upravljaljske kompetence (podjetniška naravnost in samostojnost dela), vodstvene kompetence (lastnosti ustvarjalnega vodje, veščine vodenja ljudi, veščine vodenja procesov) in komunikacijske veščine ter lastnosti odgovornega vodje). Vse pridobljene veščine in znanja so pripomogle podjetju, da je uspešno vodilo podjetje skozi krizo in jim uspelo kljub velikim pritiskom opraviti zastavljene cilje.

Analiza obdelanih podatkov izvedene ankete (Vloga ljudi in klima ter kultura v podjetju)

Analiza obdelanih podatkov s področja vloge ljudi v podjetju je pokazala, da je najslabše

ocenjene trditve »Zaposleni skupaj z nadrejenimi načrtujejo svoje učenje« (glej Prilogo št. 6, Tabela 5 in Prilogo št. 7, Slika 7). Povprečna ocena omenjene trditve je nekoliko nerazumljiva, saj podjetje vodi letne razgovore na kateri se načrtuje tudi izobraževanje zaposlenih. Lahko je to posledica nezaupanja med zaposlenimi, ki se zagotovo najbolj kaže prav med podrejenimi in nadrejenimi, kjer se izvajajo letni razgovori (glej Prilogo št. 6, Tabela 8). Podjetje bi moralo posvetiti več pozornosti medsebojnemu zaupanju, kar je pa zelo težko, saj je podjetje zaradi gospodarske krize odpustilo veliko svojih zaposlenih. Zaupanje zaposlenih bo podjetje pridobilo z leti dobrega odnosa z njimi in z motiviranjem zaposlenih.

Od vseh trditev je bila najbolje ocenjena ravno trditev » Pridobljeno znanje zaposleni s pridom uporabljajo pri svojem delu«, in sicer z oceno 3,891 (glej Prilogo št. 6, Tabela 5 in Prilogo št. 7, Slika 7). Zaposleni vse svoje znanje, ki ga pridobijo na izobraževanjih ali usposabljanjih uporabljajo za opravljanje svojega dela, za samostojno ali timsko reševanje problemov in ustvarjanje novega znanja. Z nenehnim uporabljanjem na novo pridobljenega znanja zaposleni prispevajo k uspešnosti podjetja. Zaposleni se zavedajo, da s svojim znanjem veliko pripomorejo podjetju in da so del podjetja, še posebej strokovni kader, ki je trditev »Z odhodom zaposlenih podjetje znanja ne izgublja« ocenil najslabše 2,67 (glej Prilogo št. 6, Tabela 6). Podjetje bi lahko večkrat pohvalilo svoje zaposlene za njihov trud in prispevek k uspešnosti podjetja.

Zaposleni svoje pridobljeno znanje uporabljajo pri svojem delovnem mestu in ga tudi delijo z drugimi zaposlenimi. Pri reševanju problemov so v podjetje premalo vključeni delavci, ki bi lahko pomagali z različnimi praktičnimi rešitvami s področje njegovega delovnega mesta, saj ga opravlja 8 ur dnevno in podrobno pozna postopke.

V podjetju so odnosi med zaposlenimi dobri, vendar pa je me njimi veliko nezaupanje, ki je lahko povezano tudi s stresom na delovnem mestu in procesom razvoja kadrov po metodi »up or out« (glej Prilogo št. 6, Tabela 7 in Prilogo št. 7, Slika 8). Iz rezultatov je razvidno, da zaposleni na vseh ravneh delajo v nesproščenem vzdušju in pod stresom (glej Prilogo št. 6, Tabela 8 in Prilogo št. 7, Slika 12). Vodilni v podjetju so mišljenja, da ne sodelujejo ampak tekmujejo med seboj, ker je za določene oddelke zaželeno (kot so nabava in prodaja), vendar pa v veliki večini ravnanje z znanjem ne podpira tekmovalnosti, saj s tem zapiramo možnosti prenosa znanja in izkušenj med zaposlenimi. Podjetje bi morali znižati tekmovalnost in povečati sodelovanje med zaposlenimi z raznimi timi s skupnimi cilji ali pa z raznimi rekreacijskimi dogodki, kjer je v ospredju sodelovanje in timski duh (odbojka, nogomet, košarka, ...).

Sem mnenja, da bi bile ocene ankete čez kakšno leto ali dva presenetljivo boljše, saj se podjetje trudi priti iz likvidnostnih težav, ter počasi odpravlja napake iz preteklosti in se je že začelo usmeriti v sedanost in prihodnost.

SKLEP

Znanje je naše največje bogastvo in je ključni element konkurenčne prednosti. V hitro spreminjajočem se svetu je zelo pomembno, da se podjetja hitro odzivajo na zunanje spremembe in da s svojim znanjem lahko rešujejo nove probleme in že znane situacije. Samo znanje ni dovolj za uspešnost podjetja, saj je z njim potrebno pravilno ravnati in poskrbeti, da se tako posameznik kot celotno podjetje nenehno razvija in izpopolnjuje. Ravnanje z znanjem je del procesa učenja v podjetju in obsega pridobivanje, kodiranje, shranjevanje, prenos in uporabo znanja. Proces je pomemben predvsem, da novo ustvarjeno znanje ne ostane samo v glavah posameznikov, ampak je na voljo celotnemu podjetju. Da proces učenja lahko nemoteno poteka mora podjetje poskrbeti za tri ključne vidike ravnanja z znanjem, ki se med seboj dopolnjujejo. Strateški vidik je zelo povezan s strateškim managementom, kjer se podjetje usmeri v planiranje znanja in določi katero je uporabno in katero že prinaša ovire v poslovanju podjetja. Tehnološki vidik omogoča nemoten pretok informacij, ki jih podjetje potrebuje pri svojem odločanju. V vsakem podjetju pa je glavna gonilo človek, zato je vidik ravnanja z ljudmi in kultura v podjetju ključ do uspeha podjetja. Vodstvo mora poskrbeti za ustrezno kulturo v podjetju, ki bo naklonjena medsebojnemu sodelovanju in zaupanju.

Pri analizi primera slovenskega podjetja Livar d.d. sem že ob pogovoru z zaposlenim dobila občutek, da v podjetju primanjkuje zaupanja. To se je tudi pokazalo pri obdelavi pridobljenih rezultatov anket in tudi ob samem vračilu izpolnjenih anket, saj sem vrnjenih dobila le 57 %. Zaradi krize in težav z likvidnostjo podjetja v preteklosti je bilo podjetje prisiljeno ukrepati in odpustiti večje število zaposlenih, kar je v ljudeh povzročilo strah in nezaupanje, ki še vedno traja. Prav tako pa so bili nekateri oddelki preobremenjeni in zato pod velikim pritiskom. Obravnavano podjetje Livar je še vedno v procesu prestrukturiranja in vpeljevanja novega informacijskega sistema, ki omogoča pravočasne in točne podatke, ter je poenotil način dela in komunikacijo med različnimi funkcijami v podjetju.

Ravnanje z znanjem je podjetju dobro znano, saj podjetje strateško planira katera znanja potrebuje in kako bo prišlo do zelenega znanja, prav tako se trudi izboljšati kulturo v podjetju, ki se je v času hude krize močno okrnila. Ravno od tu izvira največja ovira podjetja, saj nezaupanje onemogoča prenos tihega znanja, ki se skriva v posameznikovih glavah. Kljub pravemu pristopu iz strateškega in tehnološkega vidika ravnanja z znanjem podjetje ne more napredovati, zato je potrebno vlaganje v dobre medsebojne odnose v podjetju in s tem izboljšati zaupanje zaposlenih v podjetje. Podjetje ima svoj sektor za razvoj kadra, kar je lep pokazatelj, da je podjetje na poti k učeči se družbi. Vendar pa bi podjetje moralo narediti raziskavo zaupanja svojih zaposlenih in s pomočjo rezultatov ugotoviti zakaj točno je v podjetju prišlo do nezaupanja in kje je najbolj prisotno ter poiskati rešitev za povečanje zaupanja. Podjetje že veliko let vlaga v znanje svojih zaposlenih ravno zato je podjetju kljub strahu in nezaupanju zaposlenih v podjetju uspelo obdržati konkurenčno moč na trgu.

LITERATURA IN VIRI

1. Brooking A. (1997). The management of intellectual capital. *Long Range Planning*, 30(3), 364–365.
2. Civi, E. (2000). Knowledge management as a competitive asset: a review. *Marketing Intelligence & Planning*, 13(4), 166–174.
3. Čater, T. (2001) Management znanja kot pripomoček za razvijanje konkurenčne prednosti podjetja. *IB revija*, 35(1), 76–85.
4. Čater, T. (2003). *Osnove konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Česnovar, T. (2006). *Raziskave na poti k učečemu se podjetju*. V S. Možina & J. Kovač (ur.), *Menedžment znanja – na poti k učečemu se podjetju* (str. 17–21). Maribor: Založba Pivec.
6. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston (Massachusetts): Harvard Business School Press.
7. Demarest, M. (1997). Understanding Knowledge Management. *Long Range Planning*, 30(3), 3, 374–384.
8. Dimovski, V. (2006). *Prosojnice pri predmetu Management neprofitnih organizacij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Dimovski, V., & Penger, S. (2001). *Management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Ellis, S., & Dick, P. (2003). *Introduction to Organizational Behaviour*. Berkshire: McGraw–Hill Education.
11. Fakulteta za računalništvo in informatiko. (2016). *Podatke, informacija, znanje*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu http://colos1.fri.uni-lj.si/ERI/RACUNALNISTVO/INFORMATIKA/podatke_informacija_znanje.html
12. Frost, A. (2010). The Significance of Organizational Culture. *Knowledge management tools*. Najdeno 16. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.knowledge-management-tools.net>
13. Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. Najdeno 23. maja 2016 na spletnem naslovu http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33795478/Building_a_Learning_Organization_David_A_Garvin.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1469168272&Signature=YJPkX%2FzKI0W9nIr4NaYvtYPyrY%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DBuilding_a_Learning_Organization.pdf
14. Gospodarska zbornica Slovenije. (2014, oktober.) *'Dan najboljše prakse 2014*. Najdeno 4. junija 2016 na spletnem naslovu: <https://stalne-izboljsave.gzs.si/Portals/Portal-StalneIzboljsave/Zbornik%20DNP%202014.pdf>
15. Gruban, B. (2007). *Kaj so kompetence*. Najdeno 17. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/storitve/svetovanje/model-kompetenc/kompetence>
16. Haldin–Herrgard, T. (2000). Difficulties in Diffusion of Tacit Knowledge in Organizations. *Journal of Intellectual Capital*, 1(4), 4, 357–365.

17. Jaklič, M., Možina, S., Kovač, K., Ivanko, Š., & Šek Mertük, P. (2006). *Menedžment znanja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Pivec.
18. Koohang A., Harman K., & Britz J. (2008). *Knowledge management: Research & Application*. Santa Rosa: Informing Science Press.
19. Lank, E. (1997). Leveraging Invisible Assets: The Human Factor. *Long Range Planning*, 30(3), 3, 406–412.
20. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
21. Livar d.d. (2015). *Kadrovanje, pravilnik o organizaciji in sistematizaciji delovnih mest, učinki uspešnosti, Zapis o prenosu znanja na sodelavce, Program internega usposabljanja, Poročilo o eksternem izobraževanju in usposabljanju* (interno gradivo). Ivančna Gorica: Livar d.d.
22. Livar d.d. (2016). *Letna poročila 2014–2015, poročila upravnega odbora, organizacijska shema, vizija, poslanstvo, srečanje z županstvom in svetniki Občine Ivančna Gorica* (interno gradivo). Ivančna Gorica: Livar d.d.
23. Malhotra, Y. (2002). Information Ecology and Knowledge Management: Toward Knowledge Ecology for Hyperturbulent Organizational Environments. Najdeno 18. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.brint.org/KMEcology.pdf>
24. Marwick, A. D. (2001). Knowledge Management Technology. *IBM Systems Journal, Yorktown Heights*, 40(4), 4, 814–830.
25. Mihalič R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škoflja Loka: Mihelič in partnerji.
26. *Moč intelektualnega kapitala*. Najdeno 1. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.poslovnisvet.si/vodenje/moc-intelektualnega-kapitala/>
27. Mohamed, M., Stankosky, M., & Murray A. (2006). Knowledge management and information technology: can they work in perfect harmony? *Journal of Knowledge Management, Bradford*, 10(3), 103–116.
28. Možina, S. (2002). *Ravnanje z znanjem in ljudmi v organizaciji*, Delavska participacija. Najdeno 13. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID090206.doc>
29. Možina, S. Kavčič, B., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R. (2002). *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
30. Nonaka, I. (1991). The Knowledge–Creating Company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96–104.
31. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge–Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
32. Občina Ivančna Gorica. (2014, 15. april). Podjetje Livar uspešno na poti iz krize. Najdeno 1. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.ivancna-gorica.si/aktualno/?id=4411>

33. Perrin, A., Vidal, P., & McGill, J. (2006). Valuing Knowledge Sharing in Lafarge. *Knowledge and Process Management*, 1(13), 26–34.
34. Pirc, A. S. (2000). *Organizational Learning and Knowledge Management* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Pirc, A. S. (2001). Pomen ravnateljeve vloge pri oblikovanju ustrezne kulture za ravnanje z znanjem. 2. *Znanstveno posvetovanje o organizaciji*. 12. april 2001 (str. 27–34). Kranj: Zveza organizatorjev Slovenije.
36. Pirc, A. S. (2002). Učenje združbe v procesu sodelovanja z zunanjimi udeleženci. *Organizacija*, 35(6), 371–373.
37. Pučko, D. (1998). Poslovođenje znanja in vpliv na strateško poslovođenje ter analizo. *Organizacija*, 31(10), 557–565.
38. Pučko, D., Čater, T., & Rejc Buhovac, A. (2006). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Quintas, P., Lefrere, P., & Jones, G. (1997). Knowledge management: a Strategic Agenda. *Long Range Planning*, 30(3), 385–391.
40. Rozman, R., & Pirc, A. S. (2001). Knowledge Management and Organization. *Fifth International Conference on Management of Innovative Technologies (MIT)*, Piran, 11–12 October, 2001 (str. 14). Ljubljana: Society Machinators.
41. Sitar, A. S. (2006). Oblike in razsežnosti znanja v organizaciji. V S. Možina & J. Kovač (ur.), *Menedžment znanja na poti k učečemu se podjetju* (str. 55–69). Maribor: Založba Pivec.
42. Truch, E. (2001). Knowledge Management: Auditing and Reporting Intellectual Capital. *Journal of General Management*, 26(3), 26–40.
43. Watson, I. (2003). *Applying knowledge management: techniques for building corporate memories*. Amsterdam: Morgan Kaufmann.
44. Zebec, A. (2011). Ravnanje z znanjem; Ključni dejavniki uspeha. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.buyitc.si/downloadfile.aspx?fileid=639>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketa na temo: Ravnanje z znanjem v podjetju: Študija primera slovenskega podjetja.....	1
Priloga 2: Proces učenja podjetja (združbe)	3
Priloga 3: Organizacijska struktura podjetja Livar d.d.	4
Priloga 4: Matrika kompetentnosti v podjetju Livar d.d.....	5
Priloga 5: Aktivnosti za šolanje ob delu v Livar d.d.	6
Priloga 6: Prikaz obdelanih podatkov iz ankete v tabelah.....	7
Priloga 7: Grafičen prikaz obdelanih podatkov iz ankete.....	11

nadzor in vrednotenje vseh projektov, programov in dejavnosti	
- Zaposlene se spodbuja k izmenjavi informacij z uporabo elektronskih medijev; internet, intranet, oglasne deske,...	1 2 3 4 5

VLOGA LJUDI

- Zaposleni so vključeni v nenehno izobraževanje in usposabljanje	1 2 3 4 5
- Prenos znanja med različnimi timi in oddelki je sistematično urejen (redni sestanki, komuniciranje, letni razgovori,...)	1 2 3 4 5
- Zaposleni skupaj z nadrejenimi načrtujejo svoje učenje	1 2 3 4 5
- Z odhodom zaposlenih podjetje znanja ne izgublja	1 2 3 4 5
- Lastne izkušnje predstavljajo del informacij in znanj, s katerimi podjetje razpolaga	1 2 3 4 5
- Pridobljeno znanje zaposleni s pridom uporabljajo pri svojem delu	1 2 3 4 5
- V podjetju zaposleni sodelujejo pri reševanju problemov	1 2 3 4 5

KLIMA IN KULTURA V PODJETJU

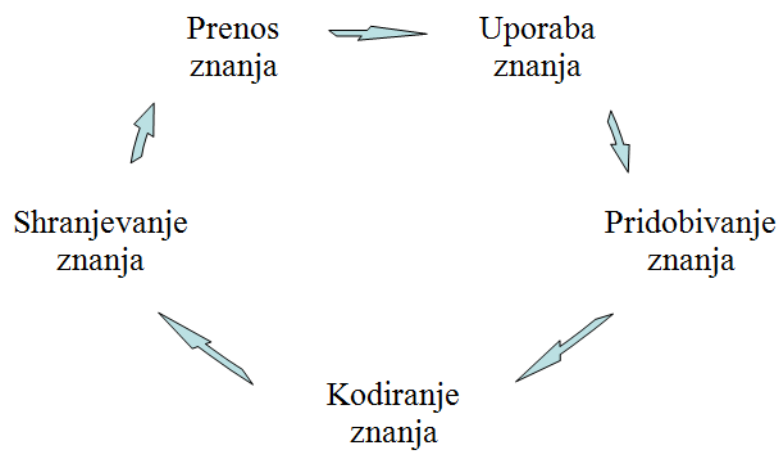
- Odnosi med zaposlenimi so dobri	1 2 3 4 5
- Ljudje si med seboj zaupajo	1 2 3 4 5
- Zaposleni v podjetju lahko prosto izražajo svoje mnenje	1 2 3 4 5
- Zaposleni v podjetju pogosto delajo pod stresom	1 2 3 4 5
- Podjetje spodbuja in omogoča izmenjavo znanja	1 2 3 4 5
- V podjetju med seboj mnogo bolj sodelujejo kot pa tekmujejo	1 2 3 4 5

Prirejeno in povzeto po S. Možina et al., Management nova znanja za uspeh, 2002.

Hvala za vaš trud in čas.

PRILOGA 2: Proces učenja podjetja (združbe)

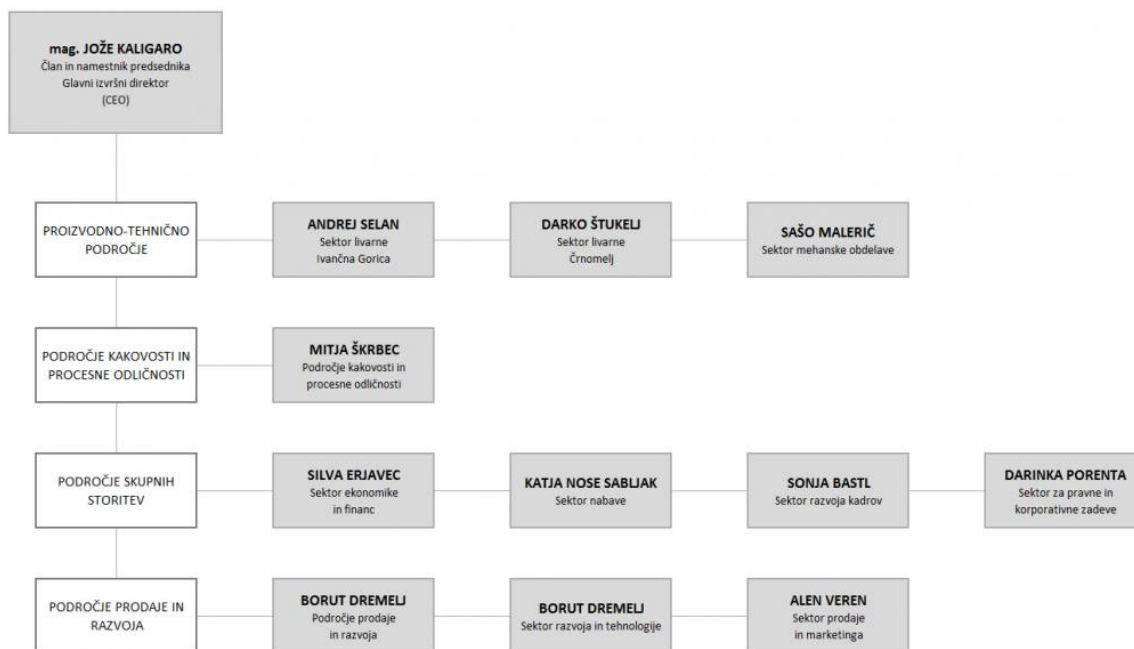
Slika 1: Proces učenja podjetja (združbe)



Vir: R. Rozman & A. S. Pirc, *Knowledge Management and Organization*, 2001, str. 6.

PRILOGA 3: Organizacijska struktura podjetja Livar d.d.

Slika 2: Organizacijska struktura podjetja Livar d.d.



Vir: Livar d.d., 2016.

PRILOGA 4: Matrika kompetentnosti v podjetju Livar d.d.

Slika 3: Matrika kompetentnosti v podjetju Livar d.d.



LIVAR d.d.	MATRIKA KOMPETENTNOSTI	Datum: 15.10.2007
ODDELEK: MODELNA MIZARNA in ORODJARNA PC livarna Ivančna Gorica		
Izdaja: 30.01.2006	Revizija: 1/2007	Stran/strani 1/1

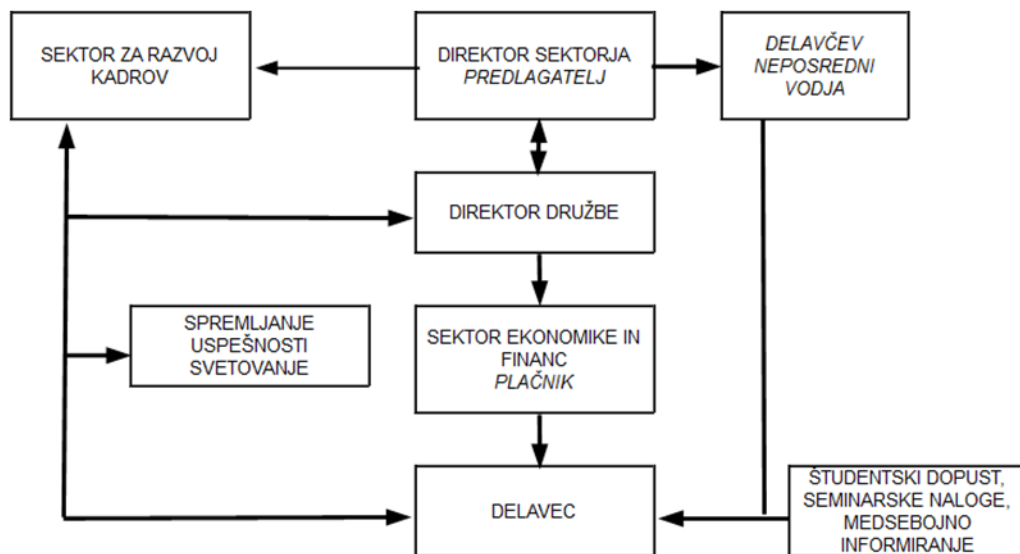
Ime in priimek	Delovno mesto	Izobrazba	Dodatna verificirana znanja in veščine – Zakonske zahteve				Kompetentnosti (operacije, dela ali delovna mesta)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
			CNC rezanje	Kovinsko rezanje	Klasifikacija rezanja	Izvajanje	Priloge	Priloge	Priloge	Priloge	Priloge	Priloge	Priloge	Priloge	Priloge	Priloge	Priloge	Priloge	Priloge	Priloge	Priloge																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
PODOBNIK MILAN	Predelavec v model	Livarski modelar		0	0	0	0	X	X	0	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Pripravil:
Tomaž Medved
Odobril:
Mitja Čilenšek

Vir: Interno gradivo podjetja Livar d.d. (zaupno)

PRILOGA 5: Aktivnosti za šolanje ob delu v Livar d.d.

Slika 4: Aktivnosti za šolanje ob delu



Vir: Livar d.d., 2016.

PRILOGA 6: Prikaz obdelanih podatkov iz ankete v tabelah

Tabela 1: Dinamika in proces znanja v podjetju Livar d.d.

Trditev	Izraženo v %					M
	1	2	3	4	5	
Podjetje letno načrtuje izobraževanje za vse zaposlene	9	28	31	24	8	2,922
Zaposleni so zavezani neprestanemu učenju z namenom izboljšav	6	10	42	31	11	3,313
V podjetju se učijo tako iz uspehov kot iz neuspehov	2	12	25	45	16	3,609
Politika in cilji podjetja so jasni vsem zaposlenim	11	20	47	16	6	2,859
Podjetje podpira in prepoznava pomen učenja	5	8	44	37	6	3,328
Podjetje stalno išče novosti in nove prijeme za konkurenčnost oziroma konkurenčno prednost na trgu	0	17	39	33	11	3,375
Skupaj	5	16	38	31	10	3,234

Legenda: M – aritmetična sredina

Tabela 2: Povprečna ocena trditve po nivojih v podjetju s področja dinamike in procesa znanja

Trditev	management in vodje (M)	strokovni kader (M)	delavci (M)
Podjetje letno načrtuje izobraževanje za vse zaposlene	3,44	2,83	2,67
Zaposleni so zavezani neprestanemu učenju z namenom izboljšav	3,75	3,13	3,21
V podjetju se učijo tako iz uspehov kot iz neuspehov	3,63	3,67	3,54
Politika in cilji podjetja so jasni vsem zaposlenim	3,19	2,79	2,71
Podjetje podpira in prepoznava pomen učenja	3,81	3,33	3,00
Podjetje stalno išče novosti in nove prijeme za konkurenčnost oziroma konkurenčno prednost na trgu	3,44	3,29	3,42
Skupaj	3,54	3,17	3,09

Legenda: M – aritmetična sredina

Tabela 3: Tehnologija v podjetju Livar d.d. po % izbranih ocen za trditev

Trditev	Izraženo v %					M
	1	2	3	4	5	
Zaposleni imajo neomejen dostop do podatkov, ki jih potrebujejo za učinkovito opravljanje dela	4	14	33	44	5	3,297
Tehnologija omogoča zблиževanje podjetja z njegovimi kupci in dobavitelji	0	6	38	47	9	3,594
Zaposleni redno prejemajo informacije o doseženih ciljih poslovanja	11	17	42	28	2	2,922
Podjetje uporablja sistematične postopke za redno spremljanje, nadzor in vrednotenje vseh projektov, programov in dejavnosti	2	9	58	30	1	3,203
Zaposlene se spodbuja k izmenjavi informacij z uporabo elektronskih medijev; internet, intranet, oglasne deske,...	6	9	38	28	19	3,438
Skupaj	5	11	42	35	7	3,291

Legenda: M – aritmetična sredina

Tabela 4: Povprečna ocena trditve po nivojih v podjetju s področja tehnologije

Trditev	management in vodje (M)	strokovni kader (M)	delavci (M)
Zaposleni imajo neomejen dostop do podatkov, ki jih potrebujejo za učinkovito opravljanje dela	3,44	3,54	2,96
Tehnologija omogoča zблиževanje podjetja z njegovimi kupci in dobavitelji	3,31	3,75	3,63
Zaposleni redno prejemajo informacije o doseženih ciljih poslovanja	3,06	3,08	2,67
Podjetje uporablja sistematične postopke za redno spremljanje, nadzor in vrednotenje vseh projektov, programov in dejavnosti	3,25	3,29	3,08
Zaposlene se spodbuja k izmenjavi informacij z uporabo elektronskih medijev; internet, intranet, oglasne deske,...	3,31	3,54	3,42
Skupaj	3,28	3,44	3,15

Legenda: M – aritmetična sredina

Tabela 5: Vloga ljudi v podjetju Livar d.d. po % izbranih ocen za trditve

Trditve	Izraženo v %					M
	1	2	3	4	5	
Zaposleni so vključeni v nenehno izobraževanje in usposabljanje	3	16	36	33	12	3,359
Prenos znanja med različnimi timi in oddelki je sistematično urejen (redni sestanki, komuniciranje, letni razgovori,...)	5	12	41	31	11	3,313
Zaposleni skupaj z nadrejenimi načrtujejo svoje učenje	8	22	47	17	6	2,922
Z odhodom zaposlenih podjetje znanja ne izgublja	8	22	48	13	9	2,938
Lastne izkušnje predstavljajo del informacij in znanj, s katerimi podjetje razpolaga	0	6	30	55	9	3,672
Pridobljeno znanje zaposleni s pridom uporabljajo pri svojem delu	0	5	22	53	20	3,891
V podjetju zaposleni sodelujejo pri reševanju problemov	6	9	35	45	5	3,328
Skupaj	4	13	37	35	10	3,346

Legenda: M – aritmetična sredina

Tabela 6: Povprečna ocena trditve po nivojih v podjetju s področja vloge ljudi

Trditve	management in vodje (M)	strokovni kader (M)	delavci (M)
Zaposleni so vključeni v nenehno izobraževanje in usposabljanje	3,75	3,04	3,42
Prenos znanja med različnimi timi in oddelki je sistematično urejen (redni sestanki, komuniciranje, letni razgovori,...)	3,38	3,33	3,25
Zaposleni skupaj z nadrejenimi načrtujejo svoje učenje	3,00	2,79	3,00
Z odhodom zaposlenih podjetje znanja ne izgublja	3,06	2,67	3,13
Lastne izkušnje predstavljajo del informacij in znanj, s katerimi podjetje razpolaga	3,81	3,63	3,63
Pridobljeno znanje zaposleni s pridom uporabljajo pri svojem delu	3,94	3,88	3,88
V podjetju zaposleni sodelujejo pri reševanju problemov	3,69	3,63	2,79
Skupaj	3,52	3,28	3,30

Legenda: M – aritmetična sredina

Tabela 7: Klima in kultura v podjetju Livar d.d. po % izbranih ocen za trditev

Trditev	Izraženo v %					M
	1	2	3	4	5	
Odnosi med zaposlenimi so dobri	5	5	50	29	11	3,375
Ljudje si med seboj zaupajo	9	25	48	16	2	2,750
Zaposleni v podjetju lahko prosto izražajo svoje mnenje	13	13	48	23	3	2,922
Zaposleni v podjetju pogosto delajo pod stresom	3	16	20	44	17	3,563
Podjetje spodbuja in omogoča izmenjavo znanja	4	3	52	39	2	3,297
V podjetju med seboj mnogo bolj sodelujejo kot pa tekmujejo	3	19	42	30	6	3,172
Skupaj	6	13	43	30	7	3,180

Legenda: M – aritmetična sredina

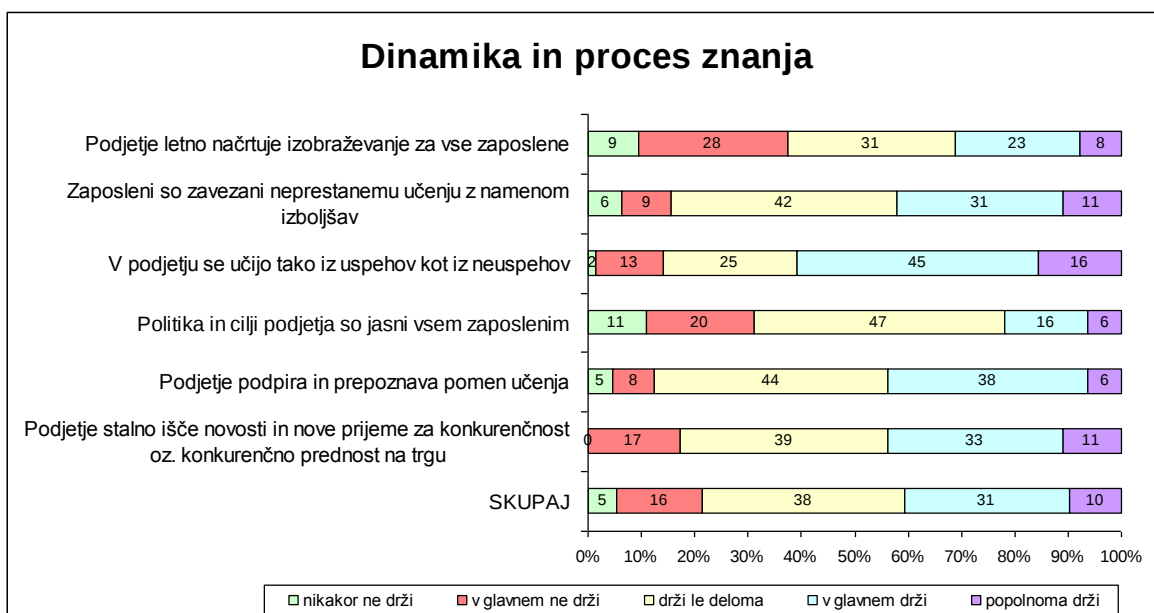
Tabela 8: Povprečna ocena trditve po nivojih v podjetju s področja klime in kulture v podjetju

Trditev	management in vodje (M)	strokovni kader (M)	delavci (M)
Odnosi med zaposlenimi so dobri	3,31	3,58	3,21
Ljudje si med seboj zaupajo	2,94	3,00	2,38
Zaposleni v podjetju lahko prosto izražajo svoje mnenje	3,19	3,04	2,63
Zaposleni v podjetju pogosto delajo pod stresom	3,69	3,42	3,63
Podjetje spodbuja in omogoča izmenjavo znanja	3,56	3,42	3,00
V podjetju med seboj mnogo bolj sodelujejo kot pa tekmujejo	2,88	3,42	3,13
Skupaj	3,260	3,313	2,993

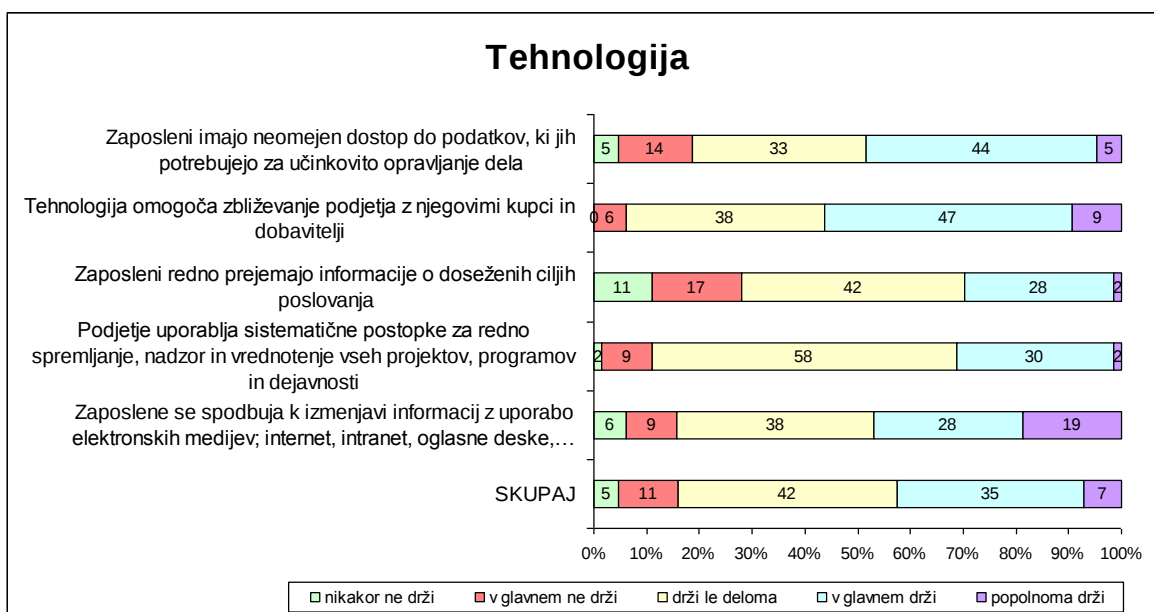
Legenda: M – aritmetična sredina

PRILOGA 7: Grafičen prikaz obdelanih podatkov iz ankete

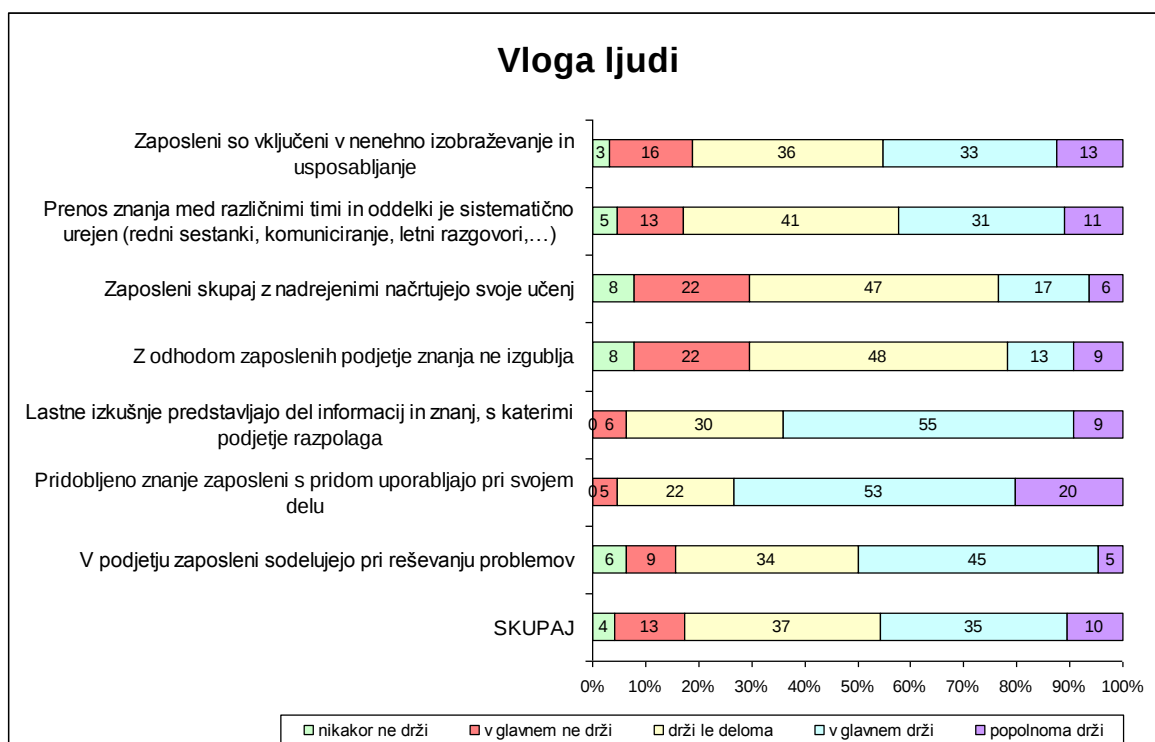
Slika 5: Odstotek ocen po trditvah – Dinamika in proces znanja



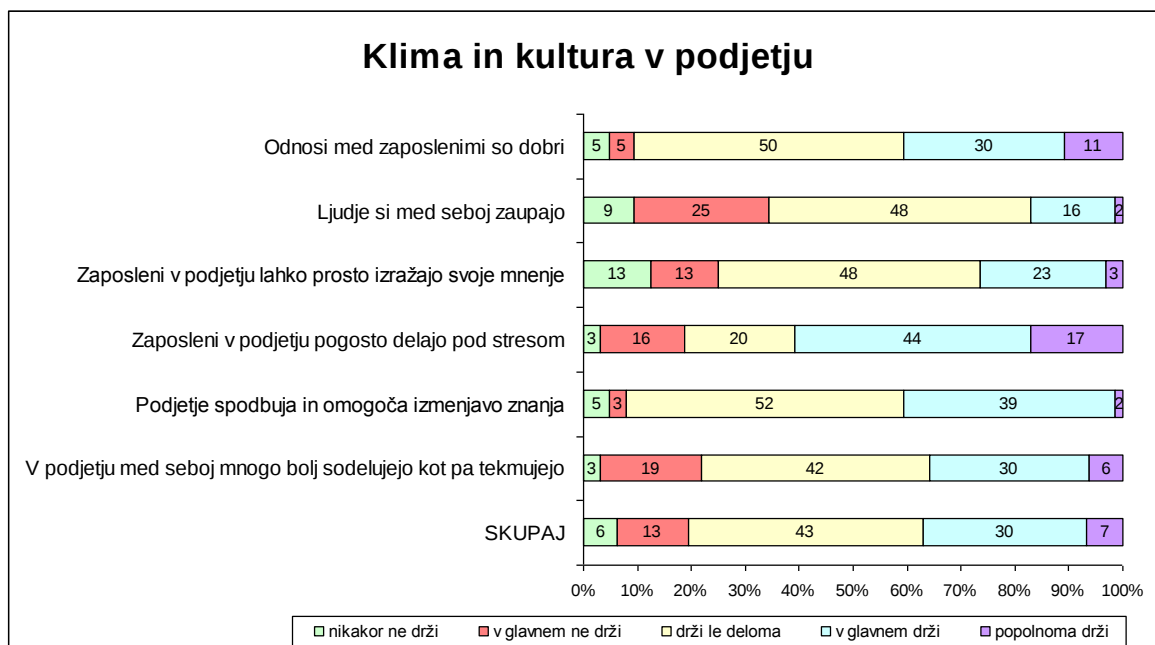
Slika 6: Odstotek ocen po trditvah – Tehnologija



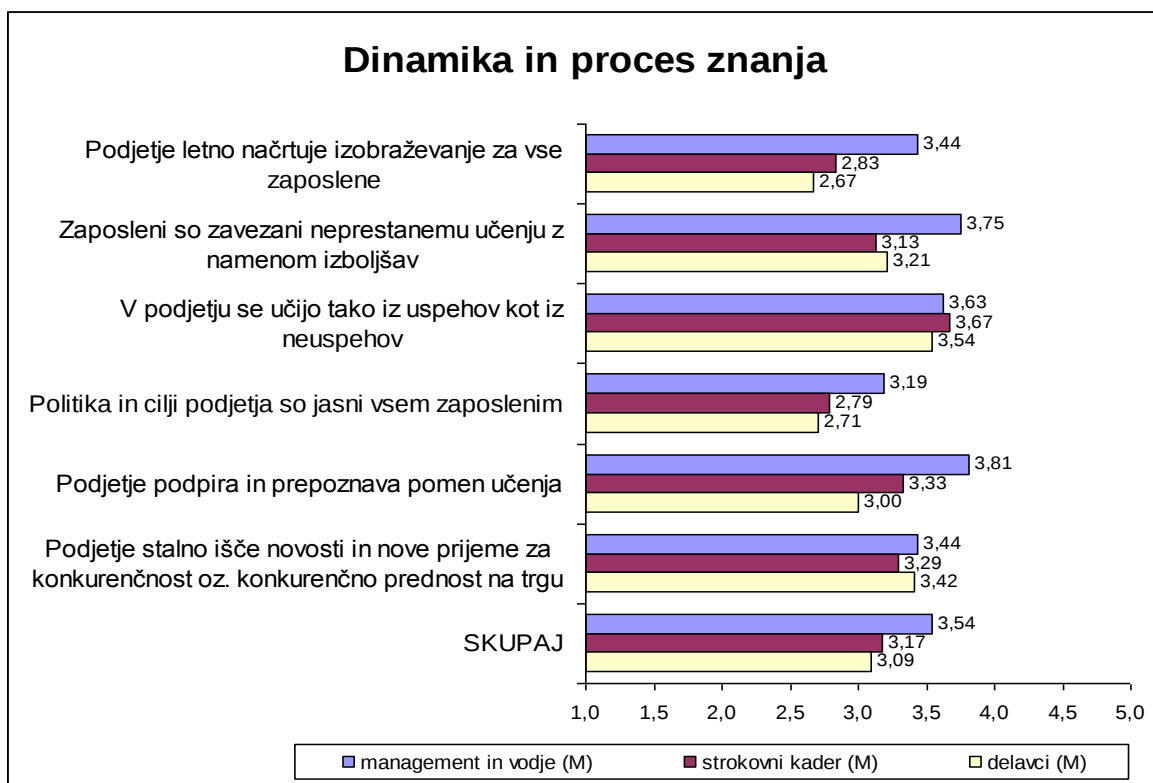
Slika 7: Odstotek ocen po trditvah – Vloga ljudi



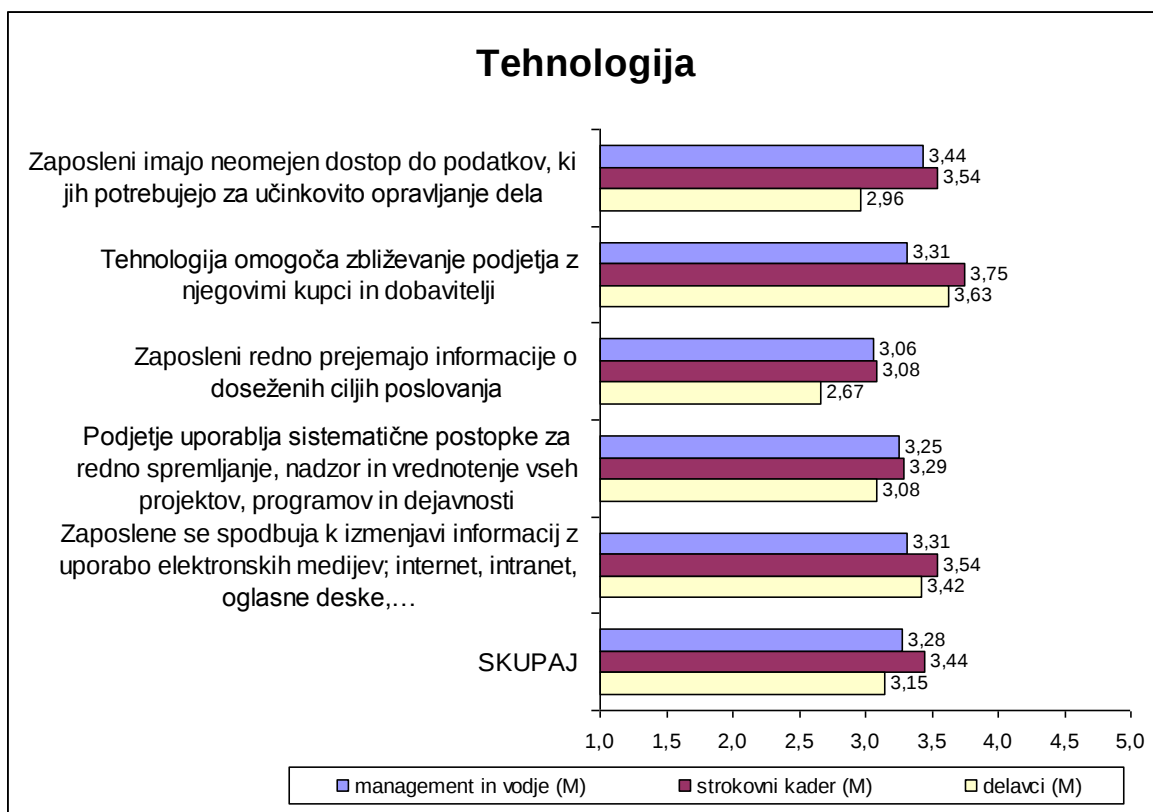
Slika 8: Odstotek ocen po trditvah – Klima in kultura v podjetju



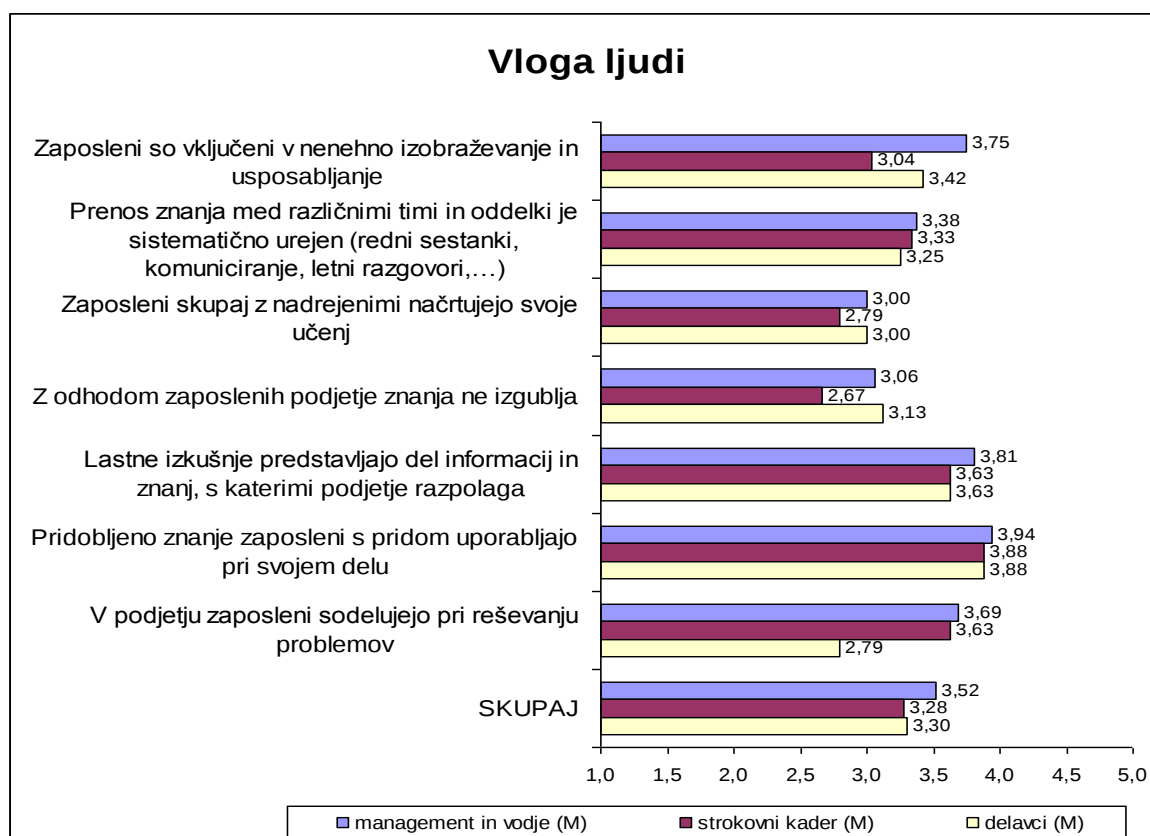
Slika 9: Povprečna ocena trditev po nivojih v podjetju – Dinamika in proces znanja



Slika 10: Povprečna ocena trditev po nivojih v podjetju – Tehnologija



Slika 11: Povprečna ocena trditev po nivojih v podjetju – Vloga ljudi



Slika 12: Povprečna ocena trditev po nivojih v podjetju – Klima in kultura v podjetju

