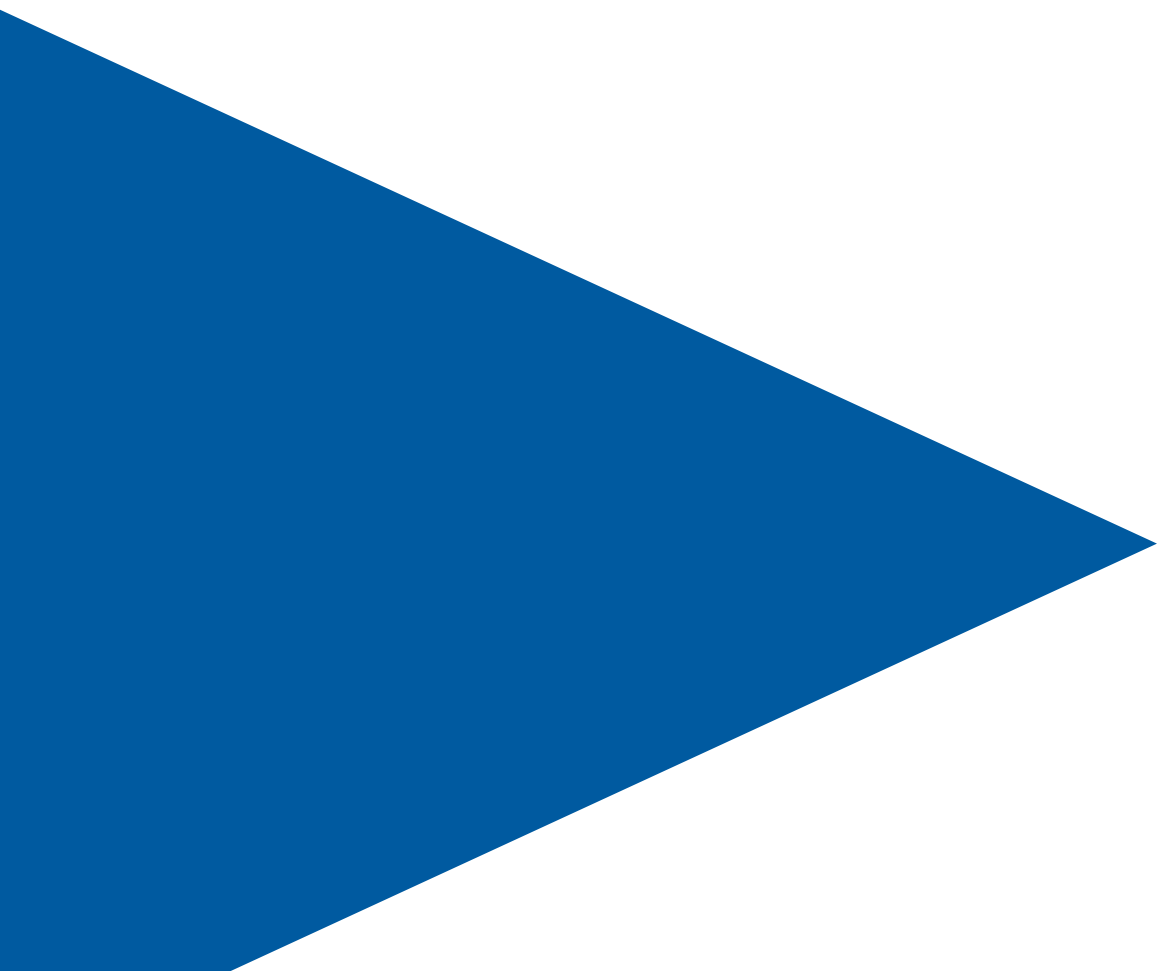


SKRITI ZAKLAD ZNANJA

ODKRIJTE ZNANJE V SVOJEM PODJETJU



knowME ▶▶





SKRITI ZAKLAD ZNANJA

ODKRIJTE ZNANJE V SVOJEM PODJETJU

PRIROČNIK

© 2013

IMPRESUM

Skriti zaklad znanja
Odkrijte znanje v svojem podjetju
Priročnik

© 2013 knowME
1. Izdaja

Fachhochschule des Mittelstandes (FHM)
Ravensberger Straße 10G
33602 Bielefeld, Germany

UREDNIŠKI ODBOR

Mag. Grit Ackermann (Gospodarska zbornica Slovenije)
Dipl.-Kffr. Marianna Gevorski (Fachhochschule des Mittelstands, Bielefeld)
Prof. Bernd Seel (Fachhochschule des Mittelstands, Bielefeld)
Mag. Olga Zubikova (Fachhochschule des Mittelstands, Bielefeld)

OBLIKOVANJE

Michael Schiblon (untermbaum, Bielefeld)

www.fhm-bielefeld.de

Ta publikacija je izšla v okviru projekta „Upravljanje z znanjem v kovinski in elektroindustriji“, ki ga financira Evropska Komisija.

Odgovornost za mnenja, izražena v člankih in prispevkih, prevzemajo izključno avtorji prispevkov. Evropska Komisija ne odgovarja za uporabo informacij iz te publikacije.

Tiskano v Sloveniji, oktober 2013.





VSEBINA

UVOD	7
POGLAVJE 1 Kaj je upravljanje znanja in kako ima podjetje od njega lahko korist?	8
Procesi upravljanja znanja – Ukrepi in orodja	13
Kakšne so koristi za majhna do srednjevelika podjetja?	18
POGLAVJE 2 Zahteve za uspešno izvajanje upravljanja znanja	20
Kritična področja uspeha – korporativna kultura	21
Kritična področja za uspeh – informacijska tehnologija	22
POGLAVJE 3 Kako lahko upravljanje znanja izvajamo v podjetju?	24
Splošni pristop	25
Praktični primeri	29
POGLAVJE 4 Panožne organizacije imajo pomembno vlogo pri pripravi na prihodnje potrebe po strokovnih znanjih in delovni sili	34
OPOMBE	38
VIRI	38



UVOD

V današnji družbi ima znanje zelo pomembno vlogo. Učinkovita uporaba "virov" znanja je pomembna ne le za velike korporacije, temveč tudi za majhna in srednjevelika podjetja. Ciljno naravnana uporaba znanja predstavlja pomembno konkurenčno prednost.

Pričujoči priročnik obravnava osnovne vidike, katerih namen je odgovoriti na naslednja vprašanja:

- ▶ Kaj je upravljanje znanja in kako ima lahko podjetje od njega korist?
- ▶ Katere zahteve morajo biti izpolnjene, da bi v podjetju lahko uspešno izvajali upravljanje znanja?
- ▶ Kako lahko izvajamo upravljanje znanja v podjetju?
- ▶ Kakšna je vloga panožnih partnerjev?

Ta priročnik naj bi vodilnim v podjetju omogočil kratek pregled nad "sistemom upravljanja znanja" in jim posredoval informacije, povezane z razlogi, zakaj je uvedba tovrstnega sistema v majhnih do srednjevelikih podjetjih smiselna.

KAJ JE UPRAVLJANJE ZNANJA IN KAKO IMA PODJETJE OD NJEGA LAHKO KORIST?

Zaradi tehnološkega razvoja, novih akterjev na trgu, kot sta Kitajska in Indija, pa tudi mednarodne delitve dela, je svetovno gospodarstvo nedvomno drugačno, kot je bilo pred dvajsetimi leti. Tempo je hitrejši, konkurenca močnejša in bolj nepopustljiva. Standardizirana serijska proizvodnja se seli v kraje, kjer so proizvodni stroški najnižji. Nasprotno pa dejavnosti z visoko dodano vrednostjo potekajo tam, kjer je na voljo dovolj usposobljenih strokovnjakov. Zahvaljujoč sodobnim komunikacijskim tehnologijam, je znanje postalo „skupna lastnina“, ki je istočasno na voljo v različnih delih sveta. Sposobnost posamezne države za uvajanje inovacij in hitrost, s katero se znanje preoblikuje v proizvode in postopke, primerne za trg, bosta vedno povezani z lokacijo. Usposobljeni zaposleni so zato ključni dejavnik konkurenčnosti države (ali podjetja). Dobro usposobljeni zaposleni so zato še posebej pomembni za srednjevelika podjetja. Oni so tisti, ki najbolje vedo, po katerih izdelkih vlada povpraševanje na globaliziranem trgu, in kako pospešiti inovacije proizvodov in postopkov. To velja za lokalni trg, še bolj pa za bližnje tuje trge. ¹

Da bi se lahko soočili z vse večjim pritiskom konkurence in da bi hitreje, prožneje in učinkoviteje ponudili inovativne izdelke in storitve, je treba vse vire (mednje zagotovo sodi znanje) podjetja učinkovito razvijati; to v enakem obsegu vključuje tudi upravljanje virov. To ne velja samo za dokumentirano znanje, temveč tudi za tisto, ki je v glavah zaposlenih. Sposobnost podjetja za upravljanje in organizacijo znanja, ki je na voljo, lahko na ta način prispeva k uspehu podjetja.

Tako doseženi uspehi so prepričljivi in segajo na skoraj vsa področja v podjetju, od izboljšanja poslovnih procesov do razvoja novih izdelkov in storitev. Upravljanje znanja je mogoče učinkovito uporabiti tudi za reševanje težav, na primer s kakovostjo v proizvodnji ali težav zaradi izgube znanja, pridobljenega iz izkušenj zaradi odhoda zaposlenega, nizke sposobnosti za inovacije, nezadostnega iskanja poti za vstop na nove trge itn.

Znanje o zunanjem okolju, kot so konkurenčna podjetja, kupci in trgi, je za majhna do srednjevelika podjetja vedno pomembnejše, trdi študija, ki jo je izpeljal Fraunhofer Institute ProWis – Projekt št. 2 (2006).

KONKURENČNA PODJETJA Gre za znanje, ki se nanaša na prodajne rezultate konkurenčnih podjetij in njihovo področje delovanja, njihove strategije in cilje, njihov tržni položaj, njihove prednosti in pomanjkljivosti, sposobnost dobave, bazo kupcev, strukturo stroškov, prihodke.

KUPCI Vključeno je znanje, povezano z različnimi skupinami kupcev, ki pokriva tako finančno plat (plačilna disciplina, kreditna sposobnost, ekonomski status na splošno, tržno okolje in konkurenčni položaj) kot tudi splošne podatke, kot so na primer strateški cilji kupcev, organizacija in s tem povezani ljudje.

DOBRO JE VEDETI:

Znanje označuje celoto strokovnega znanja in veščin, ki jih ljudje uporabljajo pri reševanju problemov.

(Probst et al. 2006, S.22).

DOBRO JE VEDETI

EKSPLICITNO ZNANJE
je izven glav zaposlenih / ljudi in ga lahko shranjujemo na nosilcih podatkov (podatki o delovanju, predpisi, postopki itn.). Podatke / znanje lahko obdelujemo, prenašamo in shranjujemo.

IMPLICITNO ZNANJE
je v glavah zaposlenih / ljudi. Ti ga pridobivajo z izkušnjami, vzorci vrednotenja, subjektivnimi vpogledi in intuicijo. Implicitno znanje je globoko zakoreninjeno v delovanju in izkušnjah posameznikov, prav tako to velja za ideale, vrednote in čustva. Ta tip znanja je težko formalizirati, izražati in deliti.

IZDELKI Znanje o izdelkih vključuje strokovno znanje in informacije o paleti izdelkov in storitev podjetja ali organizacije, kakor tudi poznavanje njihovih tehničnih lastnosti in uporabnost za kupca, pa tudi reševanje težav kupcev. Poznavanje cen, potrebnega časa za proizvodnjo in dobavo določenih izdelkov ali storitev, pa tudi njihove prednosti in slabosti prav tako sodijo v poglavje poznavanja izdelkov. Kadar želimo preučiti področje razvoja izdelkov ali proizvodnje, ima pomembno vlogo poznavanje opreme in postopkov.

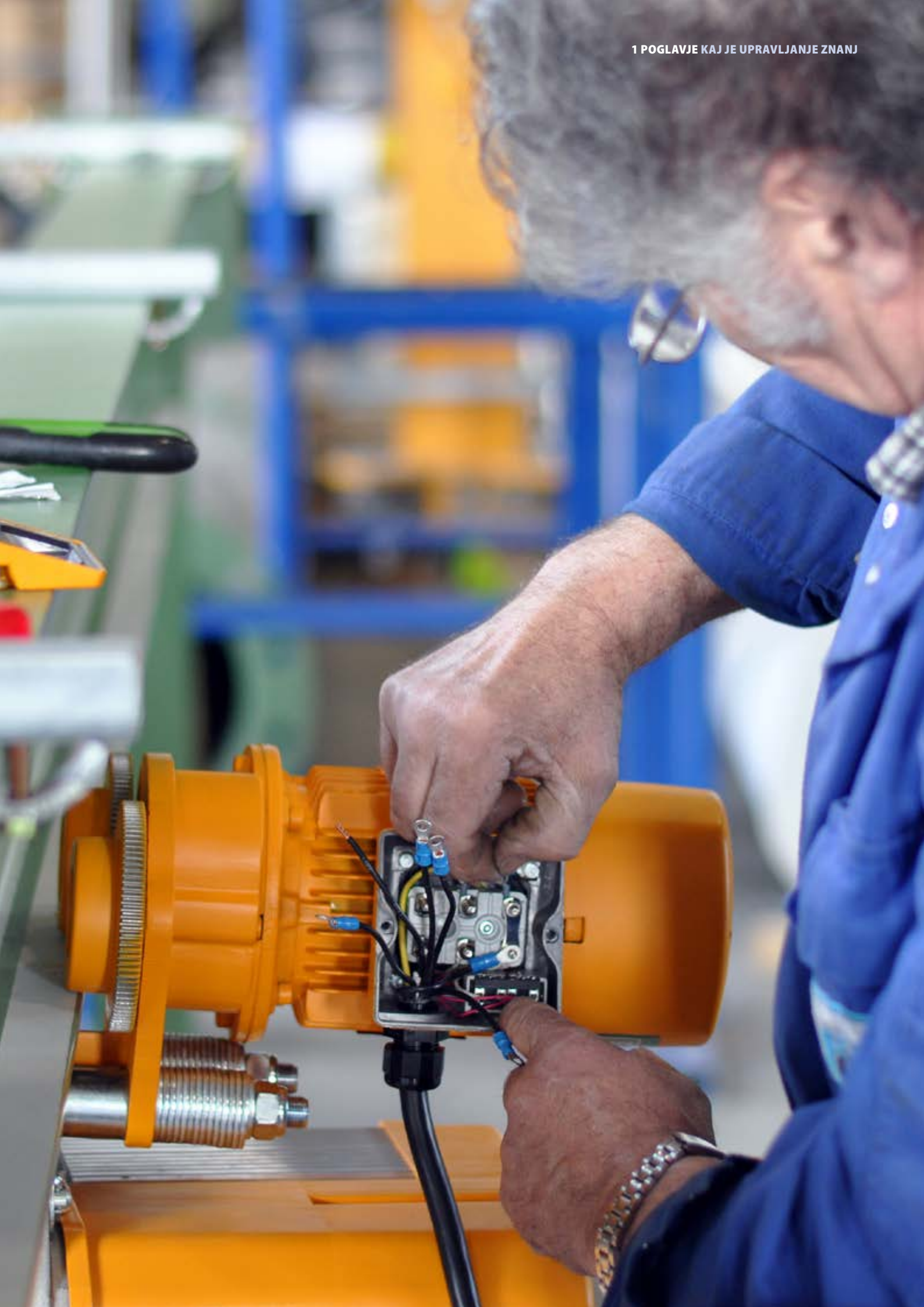
TRGI Na tem področju so v ospredju ključni trgi in trendi, tržni deleži, pa tudi ovire pri dostopanju na nove trge.

STROKOVNOST IN POZNAVANJE PROCESA To je znanje, potrebno za reševanje specifičnih problemov pri vsakodnevnih nalogah. Tako je mogoča vsebinska presoja delovnih nalog. Pri tem je treba pokrivati različna področja, t.j. posebne tehnologije, metode, tehnike in postopke ter njihovo sposobnost za učinkovito izvajanje v ustreznih razmerah.

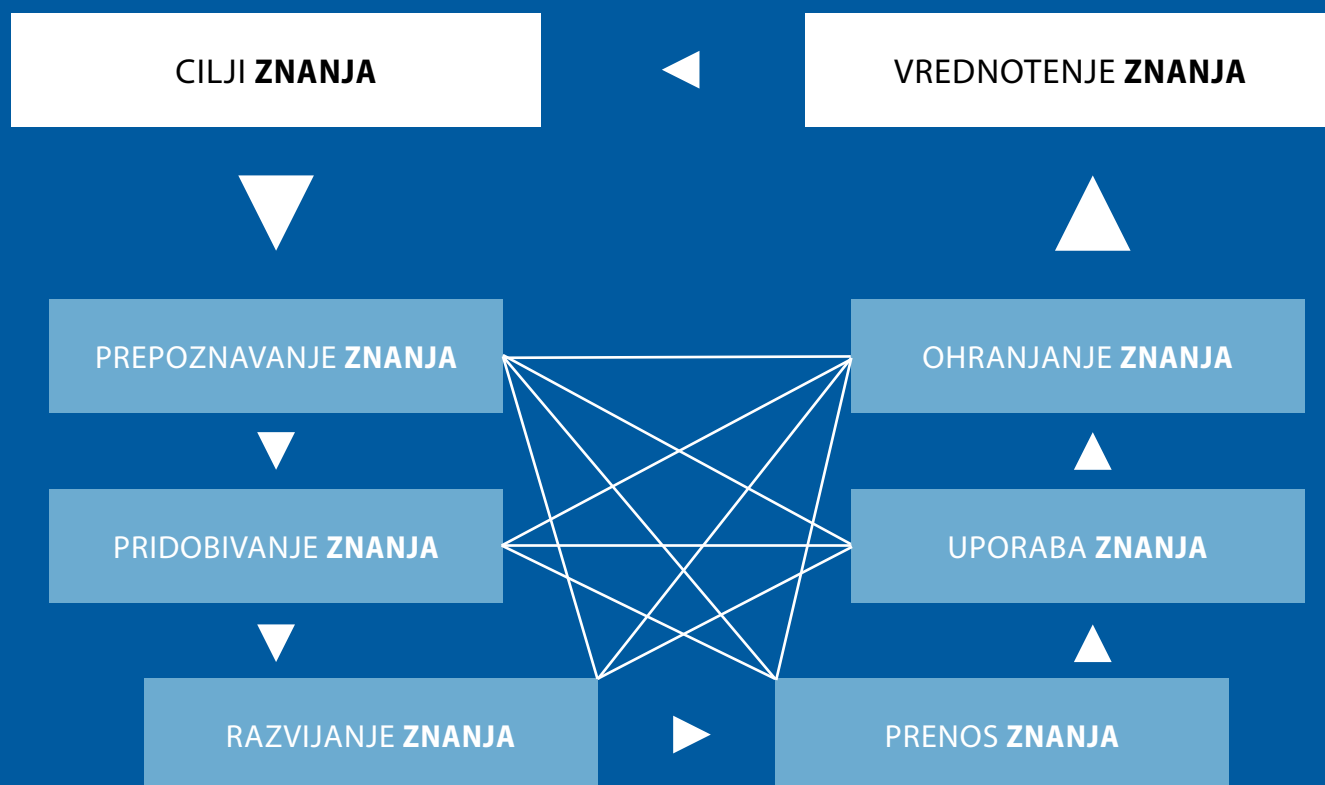
Vse naštetu velja še posebej za majhna do srednjevelika podjetja. Uporaba upravljanja znanja je vedno celovita naloga. Uvedeni ukrepi in metode bi morali prispevati k reševanju konkretnih problemov in s tem k povečanju konkurenčnosti.

Upravljanje znanja tako nikoli ni cilj samo po sebi, temveč je vedno le sredstvo za doseg cilja.

» PO ZVOKU STROJA LAHKO NEMUDOMA PRE-
POZNAM, ALI DELUJE GLADKO ALI MORAM
POSREDOVATI. S ČASOM ČLOVEK PRIDOBI
OBČUTEK. [KOVINAR](#)



SESTAVA UPRAVLJANJA ZNANJA



PROCESI UPRAVLJANJA ZNANJA

UKREPI IN ORODJA

Če izhajamo iz tega, da je znanje samo po sebi vir, potem iz tega sledi, da je treba ustvariti in izvajati sistem upravljanja za načrtovanje, usmerjanje, organizacijo in nadzor ² V nadaljevanju prikazujemo Probstov ³ model, ki jasno ponazarja tak sistem za upravljanje znanja. Sestavlja ga osem osnovnih medsebojno delujočih delov:

Izraz upravljanje znanja zajema vse kadrovske, tehnične, kulturne in organizacijske dejavnosti, ki jih podjetje izvaja s ciljem, da bi omogočilo učinkovito uporabo znanja. Upravljanje znanja vključuje zasnovano, usmerjanje in razvoj znanj in na prvem mestu omogoča doseganje ciljev podjetja ⁴. Tako je glavna naloga upravljanja znanja razvoj in izvajanje orodij, filtrov in mehanizmov, ki omogočajo delo z znanjem, koristnim za podjetje.

V nadaljevanju je predstavljen pregled posameznih delov upravljanja znanja, ki se ukvarjajo z glavnimi vprašanji in služijo za osvetlitev konkretnih ukrepov in orodij.

CILJI ZNANJA

Prvi korak je določanje ciljev uporabe znanja. Pri tem koraku je pomembno, da se odločimo, katera znanja so pomembna za uspešen razvoj podjetja. V katero smer naj podjetje širi svoj »know-how«, da bo ohranilo konkurenčnost ali celo ustvarilo prednost pred tekmeci? Cilje upravljanja znanja določa vodstvo podjetja, usmerjeni pa so v pomembne cilje podjetja.

PREPOZNAVANJE ZNANJA

Prvi korak je ugotavljanje, katera znanja so v podjetju že prisotna, kje so prisotna in pri katerih osebah, ter prepoznavanje vrzeli v znanju.

Naloga	Ukrepi / orodja
<p>Kaj ve moje podjetje, katera znanja so v dokumentih, podatkovnih bazah, kaj znajo zaposleni?</p> <p>Katero znanje je potrebno?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pogovori z zaposlenimi • Opis del • Sezname in mreže strokovnjakov • Atlas kompetenc • Medoddelčni dogodki in izmenjava informacij • Mnenja zaposlenih, pogovori ob izobraževanjih / usposabljanjih

PRIDOBIVANJE ZNANJA

Ko imamo pregled nad znanjem, ki je na voljo, to uporabimo za določitev področij, ki zahtevajo *dodatna zunanja znanja*.

Naloga	Ukrepi / orodja
Kateri ukrepi so primerni za učinkovito zmanjševanje primanjkljajev v znanju, ki je na voljo?	<ul style="list-style-type: none">• Zunanji programi izobraževanj / usposabljanj• Sodelovanje s strokovnjaki (zbornice, strokovna združenja, raziskovalni projekti itn.)• Zunanji strokovnjaki s področja IT• Sodelovanje s ključnimi partnerji• Sodelovanje s specializiranimi proizvajalci / dobavitelji• Nove zaposlitve• Anketiranje kupcev• Dodelitev sredstev za štipendiranje diplomskih / magistrskih nalog• Konference, poslovni dogodki

RAZVIJANJE ZNANJA

V nasprotju s pridobivanjem znanja, je cilj razvijanja znanja ustvarjanje in nadaljnji razvoj *baze notranjega znanja* – "učenje v organizaciji". To lahko poteka znotraj podjetja ali pa ga razvijemo znotraj podjetja z uporabo zunanjih strokovnjakov.

Naloga	Ukrepi / orodja
Kako lahko dodatno razvijamo znanje, ki je na voljo v podjetju? Od koga / od kod lahko dobimo nove spodbude? Katere ciljne skupine lahko vključimo v ta proces (kupci, dobavitelji, svetovalci itn.)	<ul style="list-style-type: none">• Pogovori s kupci, zbiranje predlogov in želja• Mentorstvo in coaching• Omrežja v podjetju• Notranja usposabljanja• Timsko delo (medoddelčno)• Platforma za e-učenje• Krogi kakovosti

RAZPOREJANJE ZNANJA

Osrednja naloga razporejanja znanja je usmerjanje in razporejanje tokov znanja, tako da zaposleni prejmejo pravo znanje in v taki obliki, ki omogoča njegovo uporabo.

Za uspeh tega koraka je ključnega pomena kultura odprtega znanja, ki je v podjetju globoko ukoreninjena in polno živi. Ustvarjanje ali obstoj temeljnega zaupanja spodbuja pripravljenost deliti znanje.

Naloga	Ukrepi / orodja
<p>Katera so ustrezna orodja in informacije / komunikacija / sistemi za dokumentiranje, ki znanje posredujejo ustreznim uporabnikom / oddelkom?</p> <p>Ali obstajajo razlike med posameznimi oddelki?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Redna timska srečanja • Intranet • Informacijske table / oglasne deske / elektronske novice • Informacijski sistemi za izdelek • Upravljanje odsotnosti • Delavnice za kolege, vodijo jo notranji strokovnjaki • Programi medoddelčne izmenjave • Dokumentiranje v skladu s sistemom upravljanja kakovosti • Delitev znanja je globoko ukoreninjena v vrednote in kulturo podjetja • Platforma za e-učenje • Krogi kakovosti

UPORABA ZNANJA

Dejstvo, da je znanje na voljo, ni zadosten pogoj za zagotavljanje njegove uporabe. Iz tega razloga je osnovna naloga motivirati zaposlene, da bi ga uporabljali. Da bi to dosegli, je potrebno zaposlene ter njihova orodja in koncepte, z upoštevanjem njihovih predlogov in izvajanjem ustreznih komunikacijskih ukrepov, vključiti v razvoj upravljanja znanja v zgodnji fazi.

Naloga	Ukrepi / orodja
<p>Katere možnosti, zlasti v zvezi z medsebojnim komuniciranjem med zaposlenimi, lahko ustvarimo, da bi primorali / izvajali uporabo znanja?</p> <p>Kako lahko zaposlene že na zgodnji stopnji vključimo v upravljanje znanja?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Neformalna omrežja • Upravljanje idej • Banka podatkov • Wiki • Upravljanje kakovosti

OHRANJANJE ZNANJA

Namen ohranjanja znanja je zavarovati znanje, še posebej v primeru upokojevanja zaposlenih, in s tem zagotoviti, da se nakopičeno znanje ne bi izgubilo. Pri tej točki je v ospredju razvoj strategij, ki odgovarjajo na vprašanja, kje in kako lahko znanje shranjujemo in obnovljamo.

Naloga	Ukrepi / orodja
<p>Katere strategije vodijo k uspehu?</p> <p>Kaj je v ospredju z vidika ohranjanja znanja: dokumentiranje znanja ali osebna predaja?</p> <p>Kako to lahko omogočimo?</p> <p>Katere pogoje je treba ustvariti, da bi spodbujali pripravljenost za delitev znanja?</p>	<ul style="list-style-type: none">• Primopredaja: potek v paru• Pripadnost zaposlenih - nizka fluktuacija• Projektna dokumentacija• Dolgi odpovedni roki• Timsko delo• Kultura poštene odpravnine• Neformalna omrežja• Upravljanje zamisli• Banka podatkov• Wiki• Upravljanje kakovosti

VREDNOTENJE ZNANJA

Zadnji korak je vrednotenje izvedenih korakov in ukrepov. V ta namen je treba določiti specifične kriterije za vrednotenje. Kriteriji se uporabljajo kot osnova za vrednotenje in posredujejo informacije o tem, ali so ukrepi uspešni ali ne ter v kolikšni meri.

Naloga	Ukrepi / orodja
<p>Smo dosegli predvidene cilje?</p> <p>Smo izbrali pravo smer?</p> <p>Se je upravljanje znanja izplačalo?</p> <p>Kaj je treba izboljšati?</p>	<ul style="list-style-type: none">• Opazovanje• Raziskava zaposlenih• Raziskava kupcev• Realna ocena rezultatov



KAKŠNE SO KORISTI ZA MAJHNA DO SREDNJEVELIKA PODJETJA?

Znanje je pogosto temelj za inovacije, inovativna sposobnost podjetja pa je odločilnega pomena za njegovo konkurenčnost. Za številna podjetja, še posebej pa za velike korporacije, je to bil odločilni dejavnik pri institucionalizaciji in sistemizaciji »virov« znanja. Za številna majhna do srednjevelika podjetja pa upravljanje znanja še ni nekaj samo po sebi umevnega.

Struktura upravljanja znanja v majhnih do srednjevelikih podjetjih, enako kot njihovi načrti za ukrepanje, se razlikujejo od tistih v velikih podjetjih. Študije, ki so jih izvedli v Nemčiji, na primer "Znanje kot konkurenčna prednost v majhnih in srednjevelikih podjetjih" (2006), dokazujejo, da je gospodarska veja, ki ji pripadajo, manj pomembna pri oblikovanju upravljanja znanja kot njihova velikost. Dodaten vplivni dejavnik je strateška umestitev podjetja.



V zvezi z upravljanjem znanja v številnih majhnih do srednjevelikih podjetjih najdemo naslednje posebne značilnosti ⁵:

- ▶ Bazo znanja skoraj izključno obvladuje peščica zaposlenih ⁶
- ▶ Znanje prenašajo na druge, kolikor malo je mogoče.
- ▶ V številnih primerih znanja ne moremo opisati in postane vidno šele, ko izvedemo neko nalogo.
- ▶ V večini primerov ne obstaja oddelek, ki bi analiziral postopke izvedbe v podjetju
 - ▶ vrednotenje izvaja lastnikli generalni direktor

⚠ NEVARNOST izgube znanja zaradi upokojevanja zaposlenih z znanjem (nosilcev znanja).

⚠ NEVARNOST da se nosilec znanja ne zaveda pomembnosti informacij in znanja, ki ga ima.

Po drugi strani pa ima struktura majhnih in srednjevelikih podjetij prednosti, ki lahko zagotavljajo uspeh pri izkoriščanju šibkih znakov s trga:

- ▶ Boljše prepoznavanje priložnosti na trgu, saj je znanje zgoščeno pri le nekaj zaposlenih.
- ▶ Kratek proces sprejemanja odločitev.
- ▶ Boljša prilagodljivost.
- ▶ Manjša stopnja delitve dela, ki omogoča, da en zaposleni opravlja različne naloge, zaradi katerih postane nosilec bolj raznolikih znanj.
- ▶ Tesnejše socialne vezi.

Orodja za upravljanje znanja, ki jih uporabljajo velike korporacije, kakršne so na primer Yellow Pages in podobne, so v majhnih in srednjevelikih podjetjih v veliki meri odveč. Socialne vezi v majhnih do srednjevelikih podjetjih so razmeroma tesne, tako da so kompetence zaposlenih vsem dovolj znane.

ZAHTEVE ZA USPEŠNO IZVAJANJE UPRAVLJANJA ZNANJA

V teoriji in praksi lahko prepoznamo več področij, ki so za uspeh upravljanja znanja bistvenega pomena. Če pogledamo ilustracijo opazimo, da pretežno odgovornost za uspeh nosi korporativna kultura podjetja. V nadaljevanju se bomo na kratko posvetili kulturi podjetja in informacijskim tehnologijam.

FAKTORJI USPEHA PRI UPRAVLJANJU ZNANJA:

KULTURA PODJETJA	44 %
UPRAVLJANJE KADROV	29 %
NAJVIŠJE VODSTVO	25 %
ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	24 %
INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA	23 %

KRITIČNA PODROČJA USPEHA

KORPORATIVNA KULTURA

Uvajanje upravljanja znanja v podjetje zahteva priprave, potrebne za ustvarjanje ugodnih pogojev in primerne podlage. Ključni faktor uspeha je korporativna kultura, pri kateri vrednote, pravila in usmerjenost podpirajo organizacijsko učenje in prenos znanja, zato jih je treba spodbujati in jih poudarjati. Korporativna kultura za vodstvo podjetja velja za normno vedenje ⁸. "Korporativna kultura je vidna navzven, še posebej v vedenju članov podjetja (npr. kodeks oblačenja), v njihovem odnosu do drugih zaposlenih (npr. pripravljenost pomagati drugim). Vedenje in teme pogovorov sami ne gradijo korporativne kulture. Korporativna kultura je lahko zasnovana na splošnih vrednotah (strpnost, pripravljenost za sodelovanje itn.), ki so skupni večini članov podjetja. Posebna kultura podjetja (...) je posledica zgodovinskega razvoja (življenjskega cikla) podjetja. Korporativno kulturo tako sestavljajo močni čustveni elementi in je vodstvo podjetja ne more zlahka predpisovati. Prej bi rekli, da se razvija sčasoma bolj implicitno in neformalno." ⁹

Preden pričnemo izvajati upravljanje znanja, je treba ugotoviti, ali v podjetju obstaja ustrezna kultura in ali njegove trenutne značilnosti sploh ustrezajo temu konceptu. Upravljanje znanja ne moremo uspešno izvajati v primeru omejene komunikacije ali uporabe znanja kot vira moči.

Za razvoj upravljanja znanja v podjetju so osrednjega pomena naslednje kulturne usmeritve: PROAKTIVNOST, ODPRTOST, ZAUPANJE, PRIPRAVLJENOST ZA UČENJE IN KONSTRUKTIVNA UPORABA MOČI.

UPRAVLJANJE ZNANJA ZAHTEVA TUDI SPODBUJANJE KOMUNIKACIJE IN SODELOVANJA.

Možnosti za oblikovanje kulture znanja v srednjevelikih podjetjih imajo pogosto zaradi svoje posebne korporativne kulture veliko večji uspeh kot v „velikem podjetju“. To se pogosto kaže v slogu organizacije (npr. opuščanje statusnih simbolov in hierarhije pri parkiranju) ali pa preprosto v živi korporacijski kulturi, za katero so značilni zaupanje, spoštovanje, odprtost, odkritost, priznavanje itn. Te vrednote so del vrednotenja uspešnosti posameznika.

Enako velja za praktični slog vodenja. Vodilni morajo biti za zgled pri prenašanju znanja, saj ima vsako vedenje tudi simbolični pomen. To velja tudi za njihove primanjkljaje pri znanju. To zaposlenim pomaga pri premagovanju strahu pred možnostjo, da bi izpadli nesposobni. Vodstvo podjetja, ki temelji na znanju je, med drugim, eden osnovnih pogojev za zagotavljanje inovativnosti in konkurenčnosti.

good to know

Za uspešno uvajanje koncepta upravljanja znanja je pogosto treba nekoliko spremeniti način razmišljanja in dela v podjetju, pa tudi korporativno kulturo. Zaposlene je s tem treba seznaniti, jih voditi in podpirati.

Znanje in ravnanje z njim je ključnega pomena za uspešno in strateško vodeno podjetje in tako tudi izhodišče za uspešno vodenje.

DOBRO JE VEDETI

KORPORATIVNA KULTURA vesolje skupnih vrednot, norm in stališč, ki oblikujejo odločitve, dejanja in vedenja članov organizacije.

To so lahko, na primer, poštenje, usmerjenost h kupcem, partnerstvo, "soliranje" ali kolektivni duh. Korporativna kultura oblikuje vedenje zaposlenih in tako vpliva na podobo podjetja kot celote.

KRITIČNA PODROČJA ZA USPEH INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA

Ob korporativni kulturi imajo tudi informacijske tehnologije (IT) ključno vlogo pri upravljanju znanja. To postaja pomembnejše, ko se podjetje bolj ukvarja z eksplisitnim znanjem (npr. podatki, kodeksi, dokumenti itn.).

Povečane možnosti za prenašanje znanja v veliki meri pripisujemo razvoju informacijskih tehnologij (IT). Z uporabo IT imajo zaposleni na voljo pomembno znanje in informacijska sredstva, ki jih lahko uporabijo pri reševanju problemov. V podjetje tako lahko namestimo tehnično platformo, ki jo uporabljamo za prenašanje znanja.

Tehnično infrastrukturo lahko nadalje razdelimo na tri ločene sistemske razrede 10:

KOMUNIKACIJSKI SISTEMI se uporabljajo za komunikacijo med zaposlenimi. Elektronska pošta, klepetalnice, skupinsko delo, forumi ali video konference so primeri komunikacijskih sistemov.

SISTEMI ZA SHRANJEVANJE se uporabljajo za shranjevanje / arhiviranje znanja. To je lahko strukturirano in sistemizirano na različne načine.

- ▶ Sistemi za upravljanje z dokumenti: uporabljajo se, na primer, za shranjevanje / arhiviranje dokumentov / dokumentacije po vnaprej določenem vzorcu.

- ▶ Zbirke podatkov o znanju lahko vsebujejo zamisli, rešitve za probleme, članke, postopke, bele knjige, priročnike za uporabo in priročnik za upravljanje kakovosti za pooblaščen zaposlene. Klasifikacija le-teh mora biti strukturirana, vsebinsko oblikovana, iskalna funkcija pa prijazna do uporabnika. Na splošno, banka znanja opisuje del strokovnjakovega sistema, ki vsebuje dejstva in pravila, potrebna za reševanje problemov podjetja.

- ▶ Zbirke podatkov o izkušnjah služijo vodstvu podjetja za analizo, obdelavo in širjenje izkušenj in rezultatov.

- ▶ Zbirke podatkov o strokovnih znanjih zbirajo podatke / informacije o strokovnih znanjih / veščinah zaposlenih in morebitnih partnerjev. Lahko so opremljene z iskalnimi funkcijami.

- ▶ Sistemi za upravljanje vsebine se uporabljajo za ustvarjanje, obdelavo in organizacijo vsebin.

IDENTIFIKACIJSKI SISTEMI služijo odkrivanju znanja. Za identifikacijske sisteme ni pomembno, kje je znanje shranjeno; zaposleni, na primer, tako lahko postanejo neposredni viri znanja. Osrednja naloga identifikacijskih sistemov je ustvarjanje, iskanje, razvrščanje in vizualizacija znanja. Portali znanja, brskalniki, zemljevidi znanja, podatkovno rudarjenje ali "rumene strani" (imeniki s profili zaposlenih) so primeri identifikacijskih sistemov.

Informacijska tehnologija na prvem mestu služi kot podpora za širjenje in shranjevanje znanja, vendar ne more spodbujati uporabe in ustvarjanja znanja. Za doseganje slednjih so potrebni ustrezni kulturni in organizacijski pogoji.

Da bi lahko obravnavali znanje in uspešno izkoriščali informacijsko tehnologijo, moramo spoštovati različna pravila in omejitve. Informacijska tehnologija ponuja infrastrukturo za izmenjavo znanja in podatkov, ki so za znanje koristni. Brez informacijsko tehnološke infrastrukture si ne moremo zamisliti obsežnega prenosa znanja v velikem globalnem podjetju, vendar so na koncu veljavne vrednote, pravila in vedenje kot del kulture podjetja tisto, kar je odločilno za uspeh ali neuspeh pri prenosu znanja.

Eden izmed pomembnih načinov, kako informacijska tehnologija prispeva k upravljanju znanja, je povečevanje obsega in hitrosti prenosa znanja. To omogoča prepoznavanje, strukturiranje in uporabo individualnih in kolektivnih znanj po vsem svetu, za člane organizacije in stranke.

Pomembno je ohraniti primerno strukturo, udobne iskalne mehanizme, ustrezen jezik in obliko izražanja, pa tudi stalno vzdrževanje in posodabljanje baze podatkov.



KAKO LAHKO UPRAVLJANJE ZNANJA IZVAJAMO V PODJETJU?

Zaradi različnih pristopov lahko domnevamo, da ne obstaja idealen koncept upravljanja znanja, ki bi ga v vseh organizacijah lahko izvajali z enako stopnjo uspeha. Zato ne moremo predlagati nobenih splošno veljavnih ukrepov. Vsaka organizacija, ki namerava razvijati koncept upravljanja znanja, se mora usmeriti na pogoje, cilje in strateški položaj podjetja. Upravljanje znanja se mora navezovati na konkretne potrebe podjetja in na njegov obstoječi organizacijski okvir.

- 1 OCENA ZAČETNEGA STANJA**
- 2 RAZVOJ KONCEPTA UPRAVLJANJA ZNANJA**
- 3 IZVAJANJE NAČRTA UPRAVLJANJA ZNANJA**
- 4 VREDNOTENJE NAČRTA UPRAVLJANJA ZNANJA**

SPLOŠNI PRISTOP

Na začetku je treba izvesti analizo trenutnega stanja, da bi tako preučili poslovne in delovne procese v smislu izkoriščenosti znanja, uporabe, razvoja itn. Za ta namen so lahko koristna naslednja vprašanja:

- 1 Katera znanja so trenutno v uporabi in katera bi lahko uporabljali v prihodnosti ter na katerih področjih?
- 2 Kje se razvija novo in koristno znanje?
- 3 V kakšni obliki je znanje shranjeno / zavarovano / opuščeno? Uporaba tehnologije?
- 4 Kdo opravlja katere naloge in s kakšnimi rezultati?

Zelo pomembno je, da v ugotavljanje potreb in analizo trenutnega stanja vključimo zaposlene, saj lahko med njimi obstajajo razlike v razumevanju vrzeli v znanju in pa ker zaposleni lahko prispevajo dragocene uporabne zamisli. Dobljene rezultate je treba dokumentirati in ovrednotiti.

Na osnovi analize trenutnega stanja lahko poiščemo zasnove rešitev in zamisli za upravljanje znanja ter načrtujemo izvajanje ukrepov. Pomembno je, da ste pozorni na ureditev in razvoj načrta, ki je prilagojen vaši organizaciji. Na tem mestu je treba upoštevati tudi možnosti za razvoj korporativne kulture. Pri razvijanju in izvajanju ustreznih zamisli in ukrepov lahko koristijo naslednja vprašanja:

- 1 Katere ukrepe, instrumente in mehanizme je mogoče izvajati z namenom pridobivanja manjkajočih znanj ustrezne kakovosti?
- 2 Kako lahko zagotovimo, da bodo uporabniki / zaposleni imeli dostop do ustreznih znanj?

1. KORAK

OCENA ZAČETNEGA STANJA

2. KORAK

RAZVOJ KONCEPTA UPRAVLJANJA ZNANJA

3. KORAK

IZVAJANJE NAČRTA ZA UPRAVLJANJE ZNANJA

V izvedbeni fazi lahko razpravljamo o več vidikih, ki bodo pomagali pri uvajanju načrta za upravljanje znanja.

Koristne so lahko naslednje smernice:

- ▶ organizacijska ureditev:
 - ... o navesti je treba podrobnosti o organizaciji
 - ... o določiti je treba odgovornosti in naloge
 - ... o sporazumeti se je treba glede organizacijskih pravil za ravnanje z rešitvami, povezanimi z upravljanjem znanja
- ▶ motivacija zaposlenih:
 - ... o zaposleni morajo imeti zaupanje v upravljanje znanja in biti motivirani za sodelovanje
 - ... o vključenost zaposlenih že v zgodnjih fazah
 - ... o možno izvajanje usposabljanja, informativni sestanki itn.
- ▶ močan tehnični sistem:
 - ... o če načrt upravljanja informacij vključuje uporabo informacijskih tehnologij, je pomembno, da zagotovimo tehnično funkcionalen in stabilen sistem
 - ... o prenos in zbiranje podatkov morata delovati
- ▶ nadaljnji ukrepi:
 - ... o razširjanje pozitivnih rezultatov znotraj podjetja in razvoj ustreznih ukrepov za njihovo zagotavljanje
 - ... o zavezanost direktorjev podjetja načrtu upravljanja znanja
 - ... o vzpostavitev svetovalnega telesa za vprašanja, povezana z upravljanjem znanja

Ko so izpeljani prvi koraki, se lahko začne vrednotenje načrta za upravljanje znanja in z njim povezanih ukrepov. Že v zgodnjih fazah je treba vedeti, ali in do katere mere je načrt uspešen. To vključuje oceno, ali pri izvajanju obstajajo težave, ki bi lahko ogrozile proces in uvajanje.

Zato bi bilo na začetku postopka uvajanja upravljanja znanja idealno, ko bi lahko razmišljali o:

- ▶ kriterijih, na osnovi katerih bi lahko merili uspeh – opredelitev standardov in kazalnikov itn.,
- ▶ ukrepih, ki jih je treba izvajati za namene zbiranja podatkov (ankete, intervjuji, poročila, statistika, kazalniki, itn.),
- ▶ ljudeh, vpletenih v postopek vrednotenja,
- ▶ rednosti in časovnih intervalih, v katerih naj bi potekalo ocenjevanje / vrednotenje,
- ▶ dokumentiranju in širjenju informacij.

Ti koraki bi morali pomagati pri prepoznavanju razlik v izvajanju v zgodnji fazi in pri izvajanju ustreznih ukrepov. Izboljšave imajo pozitiven učinek na uspeh in so odločilne za neprestano upravljanje znanja v podjetju.

4. KORAK

OCENA NAČRTA ZA UPRAVLJANJE ZNANJA





PRAKTIČNI PRIMERI
IZ PODJETIJ

1. PODJETJE

PANOGA

Kovinsko – predelovalna industrija (vzmeti)

STANJE

Proizvodnja podjetja ni velikoserijska, ampak je zanjo značilen razvoj inovativnih rešitev po meri. Kreativni potencial zaposlenih ima pri tem pomembno vlogo. Zato je naloga vodstva podpirati ustvarjalnost zaposlenih in spodbujati izmenjavo zamisli.

UKREPI

IZVAJANJE UPRAVLJANJA IDEJ

Oblikovanje idejne ekipe: oblikovali so notranjo ekipo, ki so jo sestavljali predstavniki iz vsega podjetja. Idejna ekipa je dobila nalogo, da razvije teoretične in praktične rešitve (po potrebi podprte z informacijsko tehnologijo) za izvajanje upravljanja idej:

- ▶ Idejne sobe: oblike in barve v prostoru lahko spodbujajo ustvarjalnost. Zato so stene sobe pobarvali na rumeno in preskrbeli rumene table. Druga idejna soba je bila zasnovana kot odprt otok sredi proizvodne hale. Otok, ves čas odprt za zaposlene, ponuja privlačno ustvarjalno okolje z brezplačno pijačo in informativnim gradivom. Prednost takih idejnih sob je v dejstvu, da v se v skupini spontano porajajo številne inovativne zamisli.
- ▶ Upravnik idej: posebej predani zaposleni iz vsakega oddelka podjetja so imenovani za upravnike idej. Vsi upravniki idej sestavljajo tako imenovano "posebno skupino za prepoznavanje" in so odgovorni za

vrednotenje, izvajanje in nagrajevanje predstavljenih zamisli. Povratne informacije, povezane s posameznimi zamislimi, s pomočjo programske opreme posredujejo v roku 14 dni.

- ▶ Idejna srečanja: upravniki idej organizirajo in vodijo idejne kroge. Vsako idejno srečanje je posvečeno neki določeni zamisli (na primer: kaj je potrebno za dobro vzmet?), ki jo predstavijo upravniki idej, nato o njej razpravljajo z zaposlenimi in skupaj potrdijo.
 - ▶ Kako lahko posameznik prispeva k zamislim? To lahko stori s pomočjo programske opreme za upravljanje idej ali pa izpolni kartico z idejo.
 - ▶ Zakaj programska oprema? Tako se ne izgubi noben predlog. Za vsako posredovano zamisel je obvezna povratna informacija. Poveča se občutek sprejetosti.
 - ▶ Nagrada: Dobra zamisel zasluži denarno nagrado. Druga možnost je, da posamezniki zbirajo točke, ki jih lahko pozneje zamenjajo za darilne bone.

USPEHI IN KORIST

- ▶ V enem letu 25% več udejanjenih idej.
- ▶ Povečala se je stopnja usposobljenosti osebja.
- ▶ Izboljšala sta se prenos in kakovost znanja.
- ▶ Dosegli so velike prihranke.

2. PODJETJE

PANOGA

Proizvodnja elektronskih naprav

STANJE

V proizvodnji elektronskih naprav imajo ključno vlogo raziskave in razvoj. To je razlog, zakaj se je podjetje odločilo sprejeti izziv za okrepitev tega področja. Prizadevali so si doseči naslednje konkretne cilje:

- ▶ sistematično razširjanje znanja in nadaljnji razvoj,
- ▶ zgodnje vključevanje končnih uporabnikov, z namenom optimizacije razvoja izdelkov,
- ▶ praktična uporaba strokovnih znanj,
- ▶ široka usposobljenost zaposlenih za zagotavljanje vzajemnega zastopanja,
- ▶ širitev mreže stikov.

UKREPI

PODJETJE USTANOVI LASTNO AKADEMIJO

Zasnova akademije sloni na treh stebrih:

- ▶ Osebna pobuda: za usposabljanja iz ponudbe so značilni prilagojena vsebina, ciljno usmerjen prenos znanja in odprtosti za zaposlene iz vseh oddelkov, pa tudi za stranke in partnerje. Deluje po načelu: uči se in pusti se učiti. Predavatelji so zaposleni sami. Prisotnost na (skoraj) vseh predavanjih je brezplačna. Prednost

tega je, da so zaposleni bolj seznanjeni s paleto izdelkov podjetja in pridobijo dodatna strokovna znanja, ki jih lahko uporabijo na drugih proizvodnih področjih. Tako proizvodnja ob odpovedi službe zaposlenega ni ogrožena.

- ▶ Sodelovanje z izobraževalnimi ustanovami s ciljem povezati teorijo in prakso (simpoziji, strokovne skupine).
- ▶ Obseg virov in storitev: urejanje virov za akademijo (prostori, predavatelji) z zainteresiranimi stranmi z namenom širjenja mreže stikov.

Zelo pomembna je tudi izmenjava z zunanjimi izobraževalnimi ustanovami:

- ▶ delavnice s končnimi uporabniki, na katerih prepoznajo potrebe ciljnih skupin v zgodnji fazi in ustrezno prilagajajo izdelke (primer: delavnica za slepe in slabovidne).

USPEHI IN KORISTI

- ▶ Manj izpadov v primeru odsotnosti zaposlenih.
- ▶ Dolgoročno sodelovanje z znanostjo in razvojem.
- ▶ Ustvarjanje dodatnega dobička.
- ▶ Dolgoročna zvestoba kupcev.

3. PODJETJE

PANOGA

Elektronska industrija / izdelava plošč tiskanega vezja (PCB)

SITUATION

The PCB market is strongly characterised by highly competitive mass-production. For this reason the company was forced to reorient itself and shift its focus to customer-specific fabrication of high-tech products as well as sophisticated solutions. Requirements for this are innovation capacity and problem solving competency. The latter is not possible without knowledge of customer needs. This means: acquiring external knowledge and converting it into internal knowledge! For this reason, knowledge of the customer's needs must be made available to all employee. This involves innovation management and employee HR development.

UKREPI: RAZVOJ IN IZVEDBA MODELA "INTEGRIRANE VEČ-PLASTNE USPOSABLJENOSTI"

Cilj: Oblikovanje medpodročnih usposobljenosti vzdolž teoretične in praktične inovacijske verige. Zaposleni morajo biti sposobni dojeti najpomembnejše odnose: potrebe kupcev ► prenos na podjetje ► skrbnik strank ► vmesnik med tehnološkim razvojem in operativnimi ravni. Tesno povezovanje teh vmesnikov omogoča uresničevanje potreb kupcev na vseh ravneh podjetja, kar povečuje njegovo konkurenčnost.

Kako poteka usposabljanje? Zaključiti je treba tri module:

- 1 projektno vodenje,
- 2 proizvodno usmerjeno oceno inovacij,
- 3 prodajno usmerjeno oceno inovacij.

Ti trije moduli se medsebojno prepletajo. Vsak od njih vključuje tudi tako imenovane skupne usposobljenosti, na primer:

- projektno delo,
- modele (oceno) potrebnega dela,
- optimalno konfiguracijo pripravljavnih faz,
- prodajne in proizvodne rezultate,
- cenovno politiko,
- upravljanje s pritožbami.

Zaposleni tako razvijejo celovito razumevanje inovacijskih postopkov.

Dovoljeni so zunanji sodelujoči, vključno s kupci in konkurenco. Cilj: Postaviti standarde in podjetju zagotoviti možnost za samovrednotenje, za izboljšanje znanja in neposredno pridobivanje strank za podjetje.

REZULTATI IN KORISTI

- Višja je raven znanja zaposlenih iz različnih oddelkov.
- Skupna raven znanja zaposlenih se neprestano viša.
- Povečalo se je zavedanje o sosednih področjih v podjetju.
- Usposobljenost zaposlenih se neprestano in namensko večja.
- Optimiran je prenos znanja vzdolž proizvodne linije.
- Razvila se je mreža znanja, v kateri se zaposleni učijo iz izkušenj in težav drugih.
- Ustvarili so dodaten dobiček (zunanji sodelujoči plačajo kotizacijo).

4. PODJETJE

PANOGA

Strojegradnja (razvoj in proizvodnja posebnih strojev, integracija laserske tehnologije v montažne obrate).

STANJE

Posebnost podjetja je integracija različnih tehnologij, predvsem laserske, v montažne obrate. To za začetek zahteva visoko stopnjo inovativnosti. Drugič, obstoječe znanje je treba zavarovati in pri tem upoštevati večjo specializacijo in fluktuacijo. Prav v tem vidimo največje težave podjetja:

- ▶ starost nosilcev znanja v podjetju je nadpovprečna in kmalu se bodo upokojili in zapustili podjetje,
- ▶ skoraj vsi nosilci znanja v podjetju so univerzitetno izobraženi, zanje je značilno neodvisno pridobivanje znanja, zato je znanje teh nosilcev posebnih znanj, ki niso splošno dostopna, ob njihovi upokojitvi izgubljeno.

Zato si je podjetje postavilo cilj ohraniti in napraviti za uporabno znanje, ki je že v podjetju, ter pridobiti novo.

UKREPI: RAZVOJ IN IZVAJANJE STRATEGIJE "ORGANIZIRANE IZMENJAVE IZKUŠENJ"

Strategijo sestavlja:

- ▶ Izvajanje rednih srečanj projektnih vodij. Njihov cilj je pospeševati prenašanje znanja iz projektov.
- ▶ **Nadzor nad mlajšimi zaposlenimi:** Vsak novi zaposleni dobi mentorja, ki skrbi za uvajanje v delovne procese. Vodilo pri tem je ohraniti znanje tako, da ga starejši zaposleni prenašajo na mlajše.

- ▶ Izvedba konference (enkrat letno) s ciljem izmenjave pogledov na strategijo in vizijo podjetja. Sodelujejo vodilni in strokovnjaki. Praviloma se večina zamisli za projekte porodi med konferenco in o njih lahko nemudoma razpravljajo.
- ▶ Oblikovanje **besednjaka** podjetja. Njegov cilj je zbirati in sistemizirati novo znanje. Vodje oddelkov so opredelili najpomembnejše teme in jih razčlenili na 50 najpomembnejših izrazov.
- ▶ Oblikovanje **informacijskega središča** podjetja: Izbrali so strokovne revije, ki pokrivajo to področje in ovrednotili njihove prispevke k znanju s pomočjo besednjaka. Zbrane prispevke so prenesli v wordovo datoteko in jo shranili v javno dostopno mapo ("informativno središče"). Le-to pristojni zaposleni neprestano posodablajo.

REZULTATI IN KORISTI

- ▶ Opazno je večje zavedanje o uporabi virov znanja.
- ▶ Zmanjšane so obremenitve zaradi notranjih raziskav.
- ▶ Omogočena je uporaba znanja za vse zaposlene.
- ▶ Upravljanje znanja je postalo del kulture upravljanja kakovosti.

PANOŽNE ORGANIZACIJE



“Ob nenehnem razvoju na področju inovacij in tehnologije, spreminjajočem se povpraševanju kupcev in svetovne konkurence, industrijska proizvodna podjetja doživljajo hitro spreminjajoče se potrebe po usposobljenosti, vedno večje pa so tudi zahteve po dosežkih posameznikov. Skupaj z gospodarskimi in demografskimi trendi ter razkorakom med strokovnim znanjem in nezadostno zavezanostjo naložbam v znanost, tehnologijo, inženiring in matematiko, je iskanje prave usposobljenosti postalo pomemben izziv za mnoga podjetja. Eden največjih izzivov, s katerimi se danes soočamo v Evropi, je opremljanje naše sedanje in prihodnje delovne sile z znanjem, s katerim bo konkurenčna na svetovnem trgu. Evropska industrija se na izzive hitro rastočih gospodarstev ne more odzvati preprosto s konkurenčnimi plačami. Naša prednost mora biti v strokovnem znanju, kakovosti in inovativnosti. Bistveno je, da je naša delovna sila opremljena za zadovoljevanje potreb podjetij in za soočanje z omenjenimi izzivi. Sposobnost podjetij in posameznikov za prilagajanje na prihodnje potrebe po usposobljenosti, pa tudi izobraževanje in zmožnost opravljanja storitev, ki ustrezajo potrebam trga dela, bodo osrednjega pomena za konkurenčnost evropskih proizvodnih podjetij in zaposljivost posameznikov. Industrijska proizvodnja še naprej vlaga velika sredstva v sisteme sodelovanja z začetnim Strokovnim izobraževanjem in usposabljanjem (IVET) ter v Stalno usposabljanje in izobraževanje (CET), kar je bilo poudarjeno na primer v študiji CEEMET 2012 pod naslovom „Oblikovanje talentov“.

UWE COMBÜCHEN, GENERALNI DIREKTOR CEEMET.



Council of European Employers
of the Metal, Engineering and
Technology-based Industries

CEEMET je evropska organizacija delodajalcev, ki zastopa interese kovinske industrije, strojegradnje ter tehnološko usmerjene industrije s posebnim poudarkom na socialni politiki in vprašanih industrijskih odnosov. CEEMET s sedežem v Bruslju, Belgija, je priznано svetovalno telo in sogovornik evropskih ustanov. 11

PANOŽNE ORGANIZACIJE IMAJO POMEMBNO VLOGO PRI PRIPRAVAH NA PRIHODNJE POTREBE PO STROKOVNIH ZNANJIH IN DELOVNI SILI

Trenutno je v Evropski uniji, kljub visoki stopnji brezposelnosti, prostih približno dva milijona delovnih mest. Zapolnjevanje vrzeli med ponudbo in povpraševanjem je pomemben element pri reševanju problematike na trenutnem trgu dela v EU in zagotavljanju konkurenčnosti v prihodnje.

Panožne organizacije delodajalcev na regionalni, državni in evropski ravni predstavljajo interes podjetij pri različnih ustanovah na področju delovne in socialne politike trga, vključno s področjem začetnega in stalnega poklicnega izobraževanja in usposabljanja. Prizadevajo si za usklajevanje stališč in mnenj podjetij različnih velikosti ter oblikovanje skupnih stališč za učinkovito zastopanje interesov podjetij. Njihov končni cilj je ustvariti najboljše možne pogoje za pokrivanje trenutnih in prihodnjih potreb po strokovni usposobljenosti.

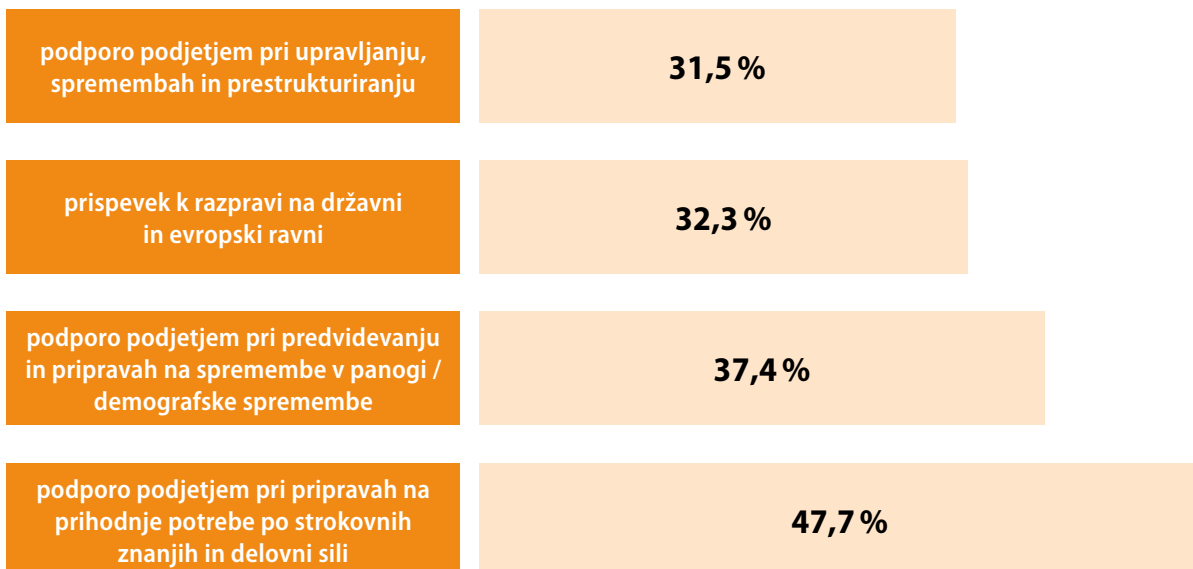
Visoka kakovost strokovnega in poklicnega usposabljanja, prilagojena potrebam panoge, zahteva tesno sodelovanje med ustanovami za izobraževanje in usposabljanje ter podjetji. Poslovne organizacije imajo znanje, ki je specifično za določeno panogo, in spremljajo potrebe po panožni strokovni usposobljenosti; zato so kvalificirani partnerji ustanov za poklicno izobraževanje in usposabljanje, ki lahko opozarjajo na potrebe in izzive, še posebej tiste, s katerimi se soočajo majhna in srednjevelika podjetja. Študija »Oblikovanje talentov«, ki jo je CEEMET izpeljal leta 2012, je zasnovana na prispevku organizacij, članic združenja CEEMET, in z njimi povezanih podjetij. Študija je prepoznala nekatere skupne ovire, s katerimi se podjetja kovinske industrije, strojogradnje ter tehnološko usmerjene industrije soočajo pri stalnem usposabljanju in izobraževanju:

- ▶ pomanjkanje osnovnih znanj ob hkratnem zmanjšanju znanj s področja znanosti, tehnologije, inženirstva in matematike,
- ▶ počasen odziv ponudnikov izobraževanja in usposabljanja na potrebe trga dela,
- ▶ potreba po bolj strateškem poslovanju, razvoju znanj ter učinkovitih orodij za oceno potreb po usposabljanju, učinkovitosti in vplivu usposabljanja v podjetjih,
- ▶ pomanjkanje kulture in motivacije za stalno usposabljanje in vlaganje v učenje; to velja za zaposlene in podjetja,
- ▶ pomanjkanje informacij o sredstvih za usposabljanja in pomanjkanje sredstev za usposabljanja.

Tudi organizacije socialnih partnerjev (organizacije delodajalcev in sindikati) imajo lahko ključno vlogo pri zagotavljanju informacij in podpori podjetjem in posameznikom pri upravljanju njihovih strokovnih veščin, znanja in razvoja kompetenc. Sodelovati morajo pri združevanju virov med nosilci interesov in zagotoviti, da so zagotovljeni okvirni pogoji za konkurenčnost industrije. V svojem panožno-socialnem dialogu sta CEEMET in industrija dosegla nekaj pozitivnih rezultatov na področju izobraževanja in usposabljanja, kar je pred kratkim pripeljalo do skupne izjave: "Razmislimo ponovno o izobrazbi, vendar storimo to skupaj z industrijo".

PODJETJA PRIČAKUJEJO NAJVEČ PODPORE SVOJIH PREDSTAVNIŠKIH ORGANIZACIJ PRI PRIPRAVI NA PRIHODNJE POTREBE PO STROKOVNIH ZNANJIH IN DELOVNI SILI.

Podpora panožnih organizacij je potrebna za:



Vir: anketa, opravljena med 409 podjetji iz kovinske in elektro industrije iz Latvije, Litve, Slovaške in Slovenije, med februarjem in aprilom 2013

OPOMBE

- 1 Objavila nemško Združenje za kadrovske menedžment (Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V.) Düsseldorf 2007, Globalisierung von mittleren und kleinen Company
- 2 Rehäuser/Krcmar, str. 10. [http://www.krcmar.informatik.tu-muenchen.de/lehrstuhl%5Cpublikat.nsf/intern01/FC0F0EC41403EF3D412566500029C4A5/\\$FILE/96-14.pdf](http://www.krcmar.informatik.tu-muenchen.de/lehrstuhl%5Cpublikat.nsf/intern01/FC0F0EC41403EF3D412566500029C4A5/$FILE/96-14.pdf)
- 3 Probst et al. 2003, str. 32
- 4 Gl. PAS 1063: 2006-07.
- 5 Pawlowsky 2006, str. 4-5
- 6 Lutz, 2005
- 7 Annette Kleinfeld, Knowledge management, 2001
- 8 Gabler Wirtschaftslexikon – Companykultur S. 2013
- 9 Gablers Wirtschaftslexikon – Mitarbeitermotivation, 2013, WEB
- 10 http://www.haufe.de/personal/personal-office-premium/knowledge-management-gewinnbringend-einfuehren-31-technische-infrastruktur-als-voraussetzung-fuer-knowledge-management_idesk_PI10413_HI1780555.html
- 11 Council of European Employers of the Metal, Engineering and Technology-based industries (CEMEET): SHAPING TALENTS New business prospects, competitiveness and improved employability through lifelong learning (2012).

Photographs by Fotolia.com

© Minerva Studio (str. 1), industrieblick (str. 11), chalabala (str. 17), Ingo Bartussek (str. 18), Bogdan Vasilescu (str. 28)

VIRI

- Gabler Wirtschaftslexikon (2013) Companykultur
- Gablers Wirtschaftslexikon (2013) Mitarbeitermotivation, (web)
- Haufe http://www.haufe.de/personal/personal-office-premium/knowledge-management-gewinnbringend-einfuehren-31-technische-infrastruktur-als-voraussetzung-fuer-knowledge-management_idesk_PI10413_HI1780555.html
- Globalisierung von mittleren und kleinen Company (2007) Düsseldorf: Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V.
- Kleinfeld, A. (2001) Knowledge management
- Lutz, B. (2005) Personalmanagement und Innovationsfähigkeit in kleinen und mittelständischen Company – Quintessenzen eines Ladenburger Diskurses der Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung, Ladenburg/Halle: Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung
- PAS 1063: 2006-07
- Pawlowsky, P., Gerlach, L., Hauptmann, S., Puggel, A. (2006) Wissen als Wettbewerbsvorteil in kleinen und mittelständischen Company – Empirische Typologisierungen auf Grundlage einer bundesweiten Befragung. FOKUS prints 09/06. Lehrstuhl "Personal und Führung", TU Chemnitz
- Probst G. J. B., Raub S., Romhardt K., (2006) Wissen managen – Wie Company ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Frankfurt/Main: 5. Aufl. Gabler
- Probst G. J. B., Raub S., Romhardt K., (2003) Wissen managen – Wie Company ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Frankfurt/Main: 4. Aufl. Gabler
- Council of European Employers of the Metal, Engineering and Technology-based industries (CEMEET): SHAPING TALENTS New business prospects, competitiveness and improved employability through lifelong learning (2012).

knowME ▶▶

knowME ▶▶