

Knowledge management

- Ni posebnega zanimanja za preučevanje znanja.
- U dobi globalizacije, ni več tako pomembno kao podjetja rasporejajo vire, ampak jim konkurenčno prednost daje predvsem znanje njihovih zaposlenih, (u smislu, vse se da prekopirati samo človeških možganov, ne).
- Včasih v podjetjih ni prihajalo do pretoka znanja med zaposlenimi, v novejšem času pa podjetja spodbujajo prost pretok, zanj in tako pripomorejo k nastajanju novega.
- Včasih je bilo najbolj cenjeno znanje v podjetjih strokovno obvladavanje enega področja, danes pa se čedalje bolj ceni čim širše znanje, odprta komunikacija s sodelavci in pa timsko delo.
- V današnjem času skoraj vsaka vrsta zaposlitve zahteva vsaj neko mero razmišljanja, (popolnoma obratno kot je trdil Taylor)
- Pomembno pa je tudi omeniti tehnologijo, ki omogoča podjetjem komuniciranje s svojim zaposlenimi ne glede na geografsko lokacijo.

- Ko govorimo o znanju nas ne zanima znanje posameznika ampak, znanje organizacije.
- Informacija sama po sebi nič ne pomeni, uporabna postane šele ko jo združimo z znanjem in izkušnjami drugih članov v organizaciji.

- Najnižjo stopnjo predstavlja **podatek (data)**, ki obstaja znotraj ali zunaj podjetja. Ko najdemo takšen podatek, ki se nam zdi pomemben postane to **informacija**, ko informacijo uporabimo v praksi, ta postane **znanje**, ko pa znanje združimo z izkušnjami dobimo **modrost (wisdom)**.

Tole zna bit pametno, dobr znat kr Rudi tle spet pametuje kok drugi nimajo pojma on pa zna to use med sabo ločt in skratka z Sašo in Alešo to oni ful obvladajo.

- **Znanje** – mešanica izkušenj, vrednot, informacij. Strokovno znanje, ki nam omogoča vključevanje in ocenjevanje novih informacij in izkušenj. Ne pojavlja se samo u glavah ljudi ampak tudi v procesih, rutini in normah znotraj organizacije.
- **EksPLICITNO znanje** – je tisto ki se ga lahko shrani in prenaša.
- **TACIT knowledge** (ne vem kakš briht izraz se je za to rudi zmislu, vrjtno piše na prosojnicah kje) – je pa to znanje, ki je shranjeno v človeški glavi ali pa znotraj organizacije, čustva. Ga je zelo težko opisati z besedami.
- **Individualni znanje** – znanje posameznika
- **Znanje organizacije** – znanje, ki nastaja znotraj organizacije (patenti, licence, marketing,...). Lahko ga imenujemo tudi **intelektualni kapital** in se kaže kot razlika med med tržno in knjižno vrednostjo podjetja.

- **Človeški kapital** – ni last podjetja, in zapusti podjetje skupaj z zaposlenimi. Deli se na odnos, sposobnost in intelektualne sposobnosti.
- **Strukturni kapital** – Je del intelektualnega kapitala in vsebuje baze podatkov, procesne priročnike in intelektualno lastnino. (slikica na strani 4).

Učenje kot pridobivanje novega znanja

- **Individualno učenje** – je učenje posameznika, lahko se uči na lastno inicijativo, od sodelavcev,... Bistvo učenja je to da lahko počnemo stvari, i jih prej nismo mogli. Obstajta dva načina individualnega učenja, eno je učenje iz lastnih izkušenj(npr. Nalastnih napakah), drugo pa je od drugih ljudi(lahko jih spodbuja tudi organizacija z tečaji, videokasetami,...).
- **Timsko učenje** – najbolj primerna oblika za reševa kopleksnih problemov v današnjem času je timsko delo, ker usebujejo več strovnjakov iz različnih področji, zato je tudi pretok idej v timih večji in s tem je povezano tudi to da je to najprimernješa oblika učenja znotraj organizacije.
- **Organizacijsko učenje** – pomeni spreminjanje organizacijskega obnašanja. To pomeni da se znaje različnih ljudi me seboj prenaša in pri tem nastajajo tudi nove ideje

Ideja za organizacijskim učenjem

- Bistvo organizacijskega učenja je to da to ni učenje, ki bi bilo prostovoljno ampak nas v to učenje prisilijo potrebe organizacije. Pomembno pa je da zaposlene zmotiviramo za tako vrsto učenja, saj se tako več naučijo in znajo to znaje tudi bolje uporabiti.

(Tukaj se mi zdi pomembno še da pazite, na to da so timi ubistvu relacije med ljudmi in relacije ptem pripeljejo do organizacijskega učenja, spet une globoke od rudija)

- **Povezano učenje** – to ni učenje s tem da opazujemo nekoga, ampak da se učimo od nekoga, ki dela drugo stvar, ki pa je u povezavi z stvarjo,ki jo počnemo mi. Rudi navaja en idiotski primer z orkestrom, kjer vsak igra svoj inštrument dirigent jim pa dirigira. Zaposleni naj bi bili glasbeniki meniđer pa dirigent, ki ima tu glavno ulogo usklajevanja. Ne vem kako bi to bolj povedu, ker je tko idiotsko napisan da pomoje še sama ne razumeta kaj sta napsala.

Proces organizacijskega učenja slikca na strani 8.

- **Ustvarjanje znanja** – podjetja ponavadi znaje kupijo, zunaji svetovalci (kratkoročna rešitev) ali pa se povežejo z razvojnimi oddelki (dougoročna rešitev).
- **Kodifikacija znanja** – znanje spravimo u tako oblko da se ga da prenašat (zapišemo,...)
- **Shranjevanje znanja** – pomembno je da je znaje shranjeno tako da je lahko dostopno, kadar koli v prihodnosti
- **Prenos informacij** – prenašanje informacij

- **Uporaba znanja** – uporaba znanja za izboljšanje poslovanja podjetja, in generiranje novega in tko se cikel ponovno začne.....

Proces nastajanja znanja slikca na strani 10.

- **Socializacija** – izmenjava individualnega znanja
- **Eksternalizacija** – spreminjanje individualnega znanja v eksplicitno znanje (ga zapišemo).
- **Combiniranje** – koncepte povežemo v sistem znanja
- **Internalization** – spreminjanje eksplicitnega znanja v individualno znanje

Tipi organizacij ki spodbujajo organizacijsko učenje

- Ni nekega določenega tipa organizacije ki bi spodbujala, organizacijsko učenje.
- Učenje v mehanskih organizacijah, ki so učasih delovale v stabilnem okolju in so proizvajale na principu masovne produkcije, je bilo skoncentrirano na vrhu. Vlagali so predvsem v individualno znanje. Glavni namen učenja na nižji ravni pa je bilo, doseganje učinkovitosti skozi ponavljanje enih in istih gibov, ki so jih zaposleni uporabljali za stroji.
- Organska struktura organizacije pa je veliko bolj naklonjena učenju, saj ima zelo decentralizirano vodstvo. Zaposleni probleme rešujejo v timih. Taka organizacija je primerna za inovacije. Skratka taka organizacija je dobra za organizacijsko učenje.
- Postavlja pa se problem kako izmeriti znanje v podjetju, ponavadi se to pokaže v porastu tržne cene podjetja.

Ravnaje z znanjem (knowledge management)

Najbolš da se pogleda razpredelnca na strani 13.

Izivi za management pri uvajanju knowledge managementa

- Ljudje že po naravi ne marajo sprememb, zato morajo managerji poskrbeti za motivacijo zaposlenih, to lahko dosežejo na različne načine, npr. Z denarnimi nagradami za sodelovanje ali povišico,.... Pomembno vlogo ima tudi izboljšanje povezav med ljudmi znotraj podjetja.
- Problem se pojavi tudi ko zaposleni ne željo deliti znanja z drugimi, ker se počutijo ogrožene, zato je dostikrat potrebno spremeniti celotno organizacijsko kulturo.
- Pomembno pa je tudi, da če že imamo znanje ga znamopravilno uporabiti, se pravi ljudi je potrebno razvrstiti na prava delovna mesta.

- Pomembno vlogo pri pomoči managerjem pri teh odločitvah ima kadrovska služba.

Bistvo članka je, da organizacijsko učenje in pa ravnanje z znanjem predstavljata vedno pomembnejši del v razvoju podjetja.

Organizacijsko učenje in znanje nastajata v vseh organizacijah in sta zelo pomembna, saj izboljšujeta konkurenčnost podjetja (inovacije, patenti, licence, nove oblike odnosov med zaposlenimi). Potrebno je poskrbeti tako za nastajanje kot za uporabo znanja znotraj organizacije. Pomembno je tudi to da v učenje vključimo vse zaposlene.

Potrebno pa je tudi zagotoviti neprestan napredek na tem področju in ga tudi spremljati kako se razija. To je naloga, ki jo ima management organizacije.