

Pomen znanja in motivacije v podjetjih

avtor **Leon OBLAK**, Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo, Rožna dolina VIII/34, Ljubljana, e-pošta: leon.oblak@bf.uni-lj.si

izvleček/Abstract

V današnjem času se želje in potrebe kupcev spreminjajo vse hitreje, kar ima za posledico krajše življenjske cikle proizvodov. To podjetja sili k hitrejšemu razvijanju novih izdelkov, kar je opazno tudi v lesni industriji. V takih razmerah bodo konkurenčna samo tista podjetja, ki se bodo zahtevam tržišča znala hitro prilagoditi. Med ključnimi dejavniki prilagajanja tem trendom sta tudi znanje in motivacija zaposlenih. Vendar pa ni dovolj le to, da imamo v podjetju veliko znanja in motivirane zaposlene, ključ do uspeha je, da znamo to znanje primerno izkoristiti, torej da znamo z njim pravilno upravljati, motivacijo zaposlenih pa dvigniti na ustrezen nivo in jo na tem nivoju potem vzdrževati.

Ključne besede: podjetje, znanje, motivacija

1. UVOD

Razmere v svetu silijo proizvodna podjetja, da začnejo uporabljati moč znanja za doseganje ciljev. Če pa želi podjetje zastavljene cilje uresničiti, ni dovolj samo to, da znanje ima, temveč je pomembno, kakšno je to znanje, kako ga izkorišča oz. kako dobro z njim upravlja. Le z večanjem obsega znanja v podjetjih ter z boljšim izkoriščanjem že obstoječega znanja bodo v prihodnosti slovenska lesna podjetja lahko konkurenčna na zahtevnem evropskem trgu.

Drug ključni dejavnik, ki lahko dvigne konkurenčno sposobnost podjetja, pa je motivacija zaposlenih. Vsem je jasno, da dobro motivirani ljudje svoje delo opravljajo bolje in so za podjetje pripravljeni storiti več kot slabo motivirani. Pomembno je torej ugotoviti, kateri so tisti najvažnejši dejavniki, ki so v podjetju uresničljivi in bi vplivali na večjo motiviranost zaposlenih v smislu večje pripadnosti zaposlenih do podjetja, večje odgovornosti posameznikov in doseganja višjih poslovnih rezultatov.

2. PROCES UPRAVLJANJA ZNANJA V PODJETJU

Upravljanje znanja ni samo shranjevanje določenih znanj v baze znanj, ampak sistematična, jasna in premišlje-

na gradnja, obnavljanje in uporaba znanja, ki pripomore k izboljšanju znanja podjetja (Wiig, 1997). To je postopek zajemanja strokovnega znanja v podjetju, kjerkoli že je – v podatkovnih bazah, na papirju ali pa v človeških glavah – in razporeditev tja, kjer lahko pomaga prinesiti največji rezultat. Vključuje prepoznavanje in vrednotenje razpoložljivega in zahtevanega znanja ter kasnejše načrtovanje in nadzorovanje postopkov za razvoj znanja tako, da se izpolnijo cilji podjetja. Upravljanje znanja bi lahko definirali tudi kot posredovanje ustreznega znanja praviim ljudem ob pravem času, da lahko ti sprejmejo najboljše odločitve (Petrash, 1996).

Proces upravljanja znanja v podjetju bi lahko razdelili na pet faz:

1. Pridobivanje znanja.

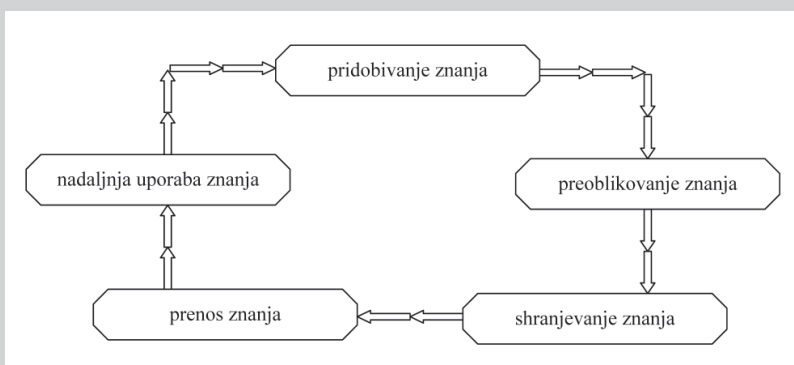
Ta faza vključuje učenje, nakup znanja (zaposlovanje ljudi ali nakup podjetja, ki to znanje že ima) in najem znanja (najemanje storitev svetovalnega podjetja).

2. Preoblikovanje znanja.

Podjetje pridobljeno novo znanje preoblikuje v novo obliko, ki je urejena, prenosljiva, razumljiva in dostopna vsem.

3. Shranjevanje znanja.

Znanje se shranjuje v bazah znanja



Slika 1. Proces upravljanja znanja v podjetju

oz. v ekspertnih sistemih kot slike, video posnetke, besedila, podatke, primere, pravila, postopke, modele ipd.

4. Prenos znanja.

Znanje se prenaša z osebno komunikacijo ali s pomočjo tehnologije.

5. Nadaljnja uporaba znanja.

Pri nadaljnji uporabi se ustvarja novo znanje, kar pomeni, da prenesenemu znanju dodamo lastno znanje in izkušnje.

Teh pet faz tvori zaključen krog upravljanja znanja, kot je prikazano na sliki 1.

3. DEJAVNIKI USPEHA PRI UVAJANJU UPRAVLJANJA ZNANJA V PODJETJE

Odločilni dejavniki uspeha pri uvajanju upravljanja znanja v podjetje so tisti, ki se nanašajo na zaposlene. Da bo upravljanje znanja uspešno, moramo zagotoviti:

- Znanje in vire.
Zaposleni morajo imeti potrebno znanje in osebnostne lastnosti (biti morajo kritični in kreativni), poleg tega pa morajo imeti dostop do vseh potrebnih informacij, podatkov in virov, ki jim zagotavljajo kvalitetno delo.
- Priložnosti.

Zaposleni morajo biti postavljeni v take situacije, kjer imajo priložnosti, da uporabijo in dokažejo svoje zmožnosti in sposobnosti.

- Dopuščanje.

Okolje, v katerem delajo zaposleni, mora biti varno in tolerantno. To pomeni, da morajo zaposleni imeti dovoljenje za inovacije in improvizacije.

- Motivacije.

Zaposleni morajo biti motivirani na ta način, da njihova dejanja podjetje sprejme razumevajoče.

4. OVIRE PRI UVAJANJU UPRAVLJANJA ZNANJA V PODJETJE

Pri uvajanju upravljanja znanja v podjetje pa se običajno pojavijo tudi ovire. Najpogostejše so tri težave (Oblak, Kropivšek, Tratnik, 2004):

- Počasna organizacijska prenova.
Dinamično in hitro razvijajoče se okolje zahteva fleksibilna podjetja. Proces uvajanja upravljanja znanja je lahko uspešen le v takih podjetjih.
- Nepripravljenost managerjev na spremembe.
Mnogi managerji niso pripravljeni na spremembe. Zavedajo se, da bo uspešnost podjetja v prihodnosti

odvisno od znanja in upravljanja z njim, glavnino svoje pozornosti pa še vedno posvečajo materialnim in finančnim sredstvom.

- Neoprijemljivost intelektualnega kapitala.

Intelektualni kapital ni nekaj opredmetenega, otipljivega, oprijemljivega. To je pojem, ki se ga ne da natančno izmeriti, zato ga mnogi še vedno ignorirajo.

Če se podjetja ne bodo zavedala teh pomembnih, dejstev obstaja nevarnost, da projekt uvajanja upravljanja znanja v podjetje ne bo uspešno izveden.

5. MOTIVACIJA IN NJENE ZAKONITOSTI

Motivacijo bi lahko definirali kot pripravljenost vložiti trud za doseg cilja, če vloženi napor zadovolji določene potrebe. Motivacija je torej dejavnost vplivanja na posameznika z namenom, da bo naredil tisto, kar od njega pričakujemo, in sicer tako, kot to najbolj zmore. Obstajajo številne motivacijske teorije, ki proučujejo učinkovanje različnih motivacijskih dejavnikov, vsekakor pa je treba upoštevati zakonitosti motivacije, ki jih lahko strnemo v deset točk:

1. Za motiviranje moramo biti motivirani.
Če sami nismo motivirani, je zelo težko motivirati druge. Manager, ki prihaja na delo z veseljem, zanosom, ki je pošten do zaposlenih in zanesljiv, je za svoje delo verjetno veliko bolj motiviran, kot pa tisti, ki prihaja na delo vsak dan nezadovoljen, brez novih idej in se do zaposlenih obnaša nesramno. Tak manager težko motivira zaposlene.
2. Za motiviranje je potreben cilj.
Če želimo posameznika motivirati, mu moramo natančno opisati cilj njegovega dela. Ljudje,

ki nimajo cilja, so brez volje. Če manager zaposlenim ne bo znal jasno prikazati ciljev in učinkov njihovega dela, jih bo težko navdušil za svoje ideje.

3. Motivacija, ko jo enkrat vzbudimo, ne traja dolgo.

Ni dovolj, če zaposlene motiviramo enkrat na leto. Moramo jih nenehno motivirati. Motivacija je proces, ki mora potekati stalno. Ko človek konča neko delo, za katerega je bil dobro motiviran, ga je treba motivirati tudi naprej. Ni dovolj, da je motiviran danes, poskrbeti moramo, da bo motiviran tudi jutri.

4. Za motiviranje je potrebno priznanje.

Vsak človek je ponosen, če ga nekdo pohvali za dobro opravljeno delo. Priznanje je lahko izraženo v različnih oblikah: lahko je to zahvalno pismo, ustna pohvala, javno priznanje ali pa celo povišanje na delovnem mestu.

5. Soudeležba motivira.

Kadar ljudje čutijo, da sodelujejo in so vključeni v poskus uvedbe nečesa novega ali v uresničevanje nekega projekta, se raven njihove motivacije močno zviša. Ljudje postanejo bolj motivirani, če občutijo, da se upošteva njihovo mnenje ter da niso samo »roboti«, ki izpolnjujejo ukaze.

6. Če vidimo, da napredujemo, nas to motivira.

Ko vidimo, da smo neko delo dobro opravili, da smo dosegli nek cilj in da napredujemo, postanemo vedno bolj motivirani. Če ne dosežemo določenega cilja ali če delo ne poteka tako, kot bi moralo, postanemo nezadovoljni in s tem demotivirani. Motivacija

preprosto izgine. Človek, ki je na delovnem mestu napredoval, bo za svoje novo delo postal bolj motiviran. Nasprotno pa je seveda s tistim, ki se trudi, da bi nekaj dosegel, pa ni nobenega uspeha.

7. Izziv motivira samo, če obstaja možnost za zmago.

Tekmovanja, natečaji in drugi izzivi so lahko zelo učinkoviti in ljudi spodbudijo k večji aktivnosti. Vendar mora biti tisti, ki sodeluje, prepričan, da ima možnost za zmago. Če podjetje ponudi nagrado za zaposlenega, ki bo pri določenem delu najbolj uspešen, bodo zaposleni postali bolj motivirani. Lahko se pa zgodi, da tisti, ki mislijo, da jim to ne bo uspelo, sploh ne sprejmejo izziva.

8. Nezadovoljnega z delom je težko motivirati.

Človeka, ki je nezadovoljen z delom, ki ga opravlja, je težko motivirati. Tak človek ne pusti, da bi se mu kdo približal in stalno za svoje napake krivi druge.

9. Pripadnost skupini motivira.

Človek mora imeti občutek pripadnosti. Vsakogar, ki se na novo zaposli in postane del podjetja, morajo sodelavci sprejeti. Če novo zaposleni ne najde svojega »tima«, ki bi mu pomagal znajti se v novem okolju, izgubi del motivacije.

10. Treba je ugotoviti, kaj koga motivira.

Mnoge motivira boljša plača, za marsikoga pa imajo večji pomen dobri odnosi v službi, možnost izobraževanja in usposabljanja, delo, pri katerem ne doživlja pritiskov, samostojnost idr. Manager mora torej ugotoviti, kaj posameznega delavca motivira.

6. DEJAVNIKI MOTIVACIJE

Iz teorije so znani številni motivacijski dejavniki, če pa stvar gledamo v kontekstu vzbujanja motivacije pri zaposlenih v podjetju, se moramo omejiti predvsem na dejavnike, ki so povezani z delom in vrednotenjem dela. V tem primeru so najpomembnejši motivacijski dejavniki naslednji:

1. Nagrajevanje.

Raziskave (Wroom, 1990) so pokazale, da ni nujno, da zaposleni želijo dobiti čim večje nagrade za svoje delo. Bolj pomembno je, da vsakdo dobi pravo nagrado – pošteno in razumno, glede na preostale zaposlene. Zadovoljstvo delavcev z nagradami za njihovo delo je torej odvisno od relativnega zadovoljstva, ki je posledica razmerja med pričakovanimi (glede na izobrazbo, spretnost in vložen napor) in dejansko dobljenimi nagradami (plača, položaj, status, delovno okolje itd.) ter primerjave z nagradami ljudi na podobnih položajih v istem in drugih podjetjih.

2. Napredovanje.

Z napredovanjem se posameznika premesti na višji hierarhični položaj – na položaj, ki zahteva od njega večjo sposobnost koordinacije podrejenih kot na prejšnjem delovnem mestu. Pogosto pa se pokaže, da z napredovanjem motiviran človek ne zmore dobro opravljati novih in drugačnih nalog, še posebej ne tistih s področja koordinacije. Prav to izredno pomembno dejstvo podjetja pri odločitvah o napredovanju pogosto zanemarijo.

3. Delovni čas

Delovni čas ima pomembno vlogo z vidika motivacije. Drseči

delovni čas na primer zaposlenim omogoča izbiro časa prihoda in odhoda z dela znotraj določenih časovnih okvirov. Od zaposlenega se sicer zahteva, da je na delu navzoč npr. od 10. do 15. ure, druge ure pa lahko opravi po lastni izbiri kadarkoli znotraj časovnega okvira npr. od 7. do 18. ure. Pri tem pa je potrebna previdnost. Drseči delovni čas namreč po eni strani povečuje motivacijo zaposlenih, saj jim daje pomemben občutek večje svobode pri delu in hkrati omogoča izbiro takega urnika, da bodo v rokih dokončali delo, po drugi strani pa je ob uvedbi tega inštrumenta treba zagotoviti, da bodo ljudje dosegljivi v tistem času, ko je njihova prisotnost potrebna za usklajeno delovanje neke enote kot celote.

4. Izobraževanje.

Pomembno je tudi, v kakšni meri podjetje spodbuja osebni razvoj zaposlenih – jim sponzorira šolanje na fakultetah, seminarjih, učenje tujih jezikov itd. Večje znanje je lahko dodatna motivacija za resnično stremljenje k večji uspešnosti podjetja oz. neke enote. Hiter razvoj in globalizacija dvigujeta konkurenčnost poslovanja in povečujeta pritiske na podjetja. Le zaposleni, ki bodo dovolj izobraženi, opremljeni z znanjem in polno odgovorni, bodo lahko tudi v bodoče tvorno sodelovali v zahtevnih procesih upravljanja podjetij in doseganju njihove poslovne uspešnosti.

5. Delovni pogoji.

Tudi delovni pogoji imajo pomemben vpliv na motivacijo. Dokler se zaposleni delovnih pogojev sploh ne zavedajo, pomeni, da je vse v redu, če pa je

kaj narobe, se to hitro opazi. Slabi delovni pogoji so zanesljivo demotivatorji. Pomembno vlogo pri odločanju o delovnih pogojih (preureditev pisarne ipd.) morajo imeti tudi sami zaposleni, saj to vpliva na njihovo motivacijo, tako z vidika dožemanja lastne pomembnosti kot tudi z vidika boljšega počutja.

Obstaja seveda še ogromno drugih možnih dejavnikov motivacije, ki jih manager lahko kombinira za usmerjanje zelenega delovanja zaposlenih – potrebno je le nekaj kreativnosti in poznavanje zaposlenih.

7. POVZETEK

Upravljanje znanja je mlada veda, ki se je začela razvijati pred dobrim desetletjem, najprej kot teorija, zdaj pa se prenaša v sodobna podjetja, ki intenzivno iščejo možnosti za boljše upravljanje znanja in imajo znanje za enega najbolj pomembnih virov v poslovanju. S pravilnim upravljanjem znanja namreč lahko dosežemo večjo preglednost nad znanjem, ki ga imajo zaposleni, hitrejšo odzivanje na probleme, sprejemanje boljših odločitev, večjo produktivnost, zmanjšanje stroškov, povečanje dobička, ustvarjanje novih poslovnih priložnosti, večjo konkurenčnost podjetja, privlačnost podjetja za zaposlene in nove kadre, večje sinergijske učinke med zaposlenimi idr.

Podobne učinke lahko v podjetju dosežemo tudi z ustrezno motivacijo zaposlenih. Visoko motivirani kadri so potencialni vir konkurenčnosti podjetja. V okviru motivacije zaposlenih mislimo na materialne in nematerialne dejavnike. Tako eni kot drugi lahko pripomorejo k večji produktivnosti in ustvarjalnosti zaposlenih. Naloga managerjev je, da ugotovijo, kateri motivacijski dejavniki so tisti, s katerimi lahko v podjetju povečajo uspešnost poslovanja. □

literatura

1. **Oblak, L., Kropivšek, J., Tratnik, M., 2004.** Introduction of knowledge management into companies. V: Current questions and development tendencies in woodworking industry, Ohrid, Macedonia, June, 2004. Proceedings of the International Scientific Conference, University »St. Cyril and Methodius«, Faculty of Forestry, Skopje, str. 131-137.
2. **Petrash, G. 1996.** Dow's Journey to a knowledge value management culture. *European Management Journal*, 14, 4, London, str. 365-373.
3. **Vroom, H. 1990.** *Manage People*. Harvard Business School Press, Boston, 267 str.
4. **Wiig, K. 2004.** *People-focused knowledge management : how effective decision making leads to corporate success*. Elsevier Butterworth Heinemann, cop., Amsterdam, Boston, 365 str.