



ODGOVARA:
Nataša Rupčić

UNAPRJEĐENJE KORISNOSTI OD ULAGANJA U STJECANE ZNAJNA

PITANJE: *Manager sam poduzeća srednje veličine. Nastojimo ulagati u stjecanje novog znanja, no nisam siguran da se svaka kuna uložena u stjecanje znanja isplati. Kako unaprijediti korisnost od ulaganja u proces učenja?*

S. V., Varaždin

ODGOVOR: U poduzećima se često javlja **paradoksalna situacija**: s jedne strane manageri i zaposlenici imaju na raspolaganju više znanja negoli ikad prije, dok s druge strane gube predodžbu o stvarnom stanju vezano za znanje i sposobnosti pojedinaca i poduzeća kao cjeline. Unatoč činjenici da svakodnevno primaju veliku količinu informacija o poduzeću i tržištima na kojima djeluju, manageri i zaposlenici se usredotočuju na ono što se događa upravo sada, a tiče se njihovog specifičnoga posla. Slikovito rečeno, *od hrpe drveća gube iz vida šumu.*

Rješenje stoga može biti ne u neprestanom stjecanju novog znanja, nego u **konso-**

lidiranju znanja koje poduzeće već ima. Na taj način moguće je povećati korisnost od provedenog ulaganja u proces učenja, odnosno stjecanja znanja. Potrebno je stoga prije svega utvrditi što pojedinci i poduzeće u cjelini uopće znaju. Često se može čuje da mnoga poduzeća ni ne znaju što zaista znaju. S obzirom na ubrzani radni tempo i potrebu koncentracije na trenutne zadatke, dio znanja u poduzeću često ostaje izoliran ili odvojen od baze znanja. To se posebno odnosi na situaciju kada su pojedinci sudjelovali na nekom programu edukacije ili su pak radili na nekom projektu, ali to znanje nije dokumentirano, a nisu održane niti radionice na kojima bi iskustva mogli prenijeti drugima.

Važnost ovog znanja nije prepoznata, ono se ne koristi ili ga se ne koristi na pravi način. Zato je važno da manager prati načine stjecanja novog znanja, a posebice iskustva te osigura njihovo dokumentiranje, kao i **prijenos takvog znanja**, koji ne mora biti formalne prirode. Moguće je organizirati druženja zaposlenika gdje će pojedinci pričati o svom iskustvu rada na nekim projektima, isticati pogreške kako ih drugi ne bi ponovili te najvažnije spoznaje do kojih su došli. Takvi sastanci su korisni, čak i ako to specifično znanje nije izravno vezano za posao ostalih. Na takav način potiče se otvoreno pričanje o stečenim iskustvima, demistificira se posao drugih, kao i pogreške koje su nastale, povećava se interna kohezija i stupanj socijalizacije u poduzeću te potiče povezivanje i umrežavanje koje često rezultira novim idejama o mogućoj suradnji.

No, manager bi trebao **pratiti i znanje koje poduzeće gubi**, a do toga posebice dolazi odlaskom zaposlenika. **Izgubljeno znanje** je trajno smanjenje baze znanja poduzeća, a često ga treba ponovno steći. Takvo znanje može se ponovno steći zapošljavanjem novog čovjeka slične kvalifikacijske strukture, ek-

spertize i iskustva, kao što je to bio zaposlenik koji je otišao. Drugi način je zaposliti nekoga s manje ekspertize i ulagati u njegovo obrazovanje i obučavanje. No, najvažnije je osigurati prijenos znanja zaposlenika koji odlazi na novog zaposlenika. Ukoliko se radi o zaposleniku koji će otići u mirovinu, korisno je nekoliko godina prije dodijeliti mu pripravnika i uključiti ga u program mentorstva.

Znanje tijekom poslovanja može postati i **izolirano**. Jedan od načina kako znanje postaje izolirano od baze znanja poduzeća je zapošljavanje novih ljudi. Na taj način dolazi do neto povećanja intelektualnog kapitala u poduzeću. Međutim, malo je vjerojatno da organizacija koristi sve sposobnosti novih zaposlenika na radnom mjestu. Često radno mjesto ne pruža mogućnost korištenja, primjenjivanja i razvijanja svih vještina, znanja i ekspertize. Ovakva situacija može biti privremena ako se zaposlenika kasnije premjesti na radno mjesto gdje se njegovo znanje može bolje primijeniti. **Znanje se može izgubiti** i ako zbog protoka vremena zaposlenik zaboravi ono što zna ili odluči da to znanje neće osvježivati novim spoznajama. **Izolacija znanja** može se dogoditi zbog i manjka odgovarajućeg strukturalnog kapitala u smislu informacijske i komunikacijske tehnologije. U poduzećima koja raspoložu mnogostrukim komunikacijskim kanalima olakšan je proces stvaranja i transfere znanja. Takva poduzeća otpornija su na problem izoliranja znanja.

Za razliku od izgubljenog znanja, izolirano znanje može se ponovno pronaći korištenjem **tehnika** kao što je primjerice **rudarenje znanja**. To znanje postoji u organizaciji, samo ga treba naći. Za razliku od izgubljenog znanja, ovo znanje nije potrebno ponovno «naučiti», već samo pronaći i koristiti na odgovarajući način. Kako bi se izolirano znanje stavilo u upotrebu, potrebno je procijeniti koje je znanje postalo izolirano i koje potencijale ima ili može imati takvo izolirano znanje. Bez ove aktivnosti svaki pokušaj traženja tog znanja bit će gubitak vremena. Organizacija bi trebala razviti **odgovarajući informacijski sustav ljudskog kapitala** i formirati bazu vještina i ekspertiza svih zaposlenika. Ova baza treba uključivati kako eksplicitno, tako i implicitno znanje pojedinaca. Pritom je logično da će otkrivanje eksplicitnog izoliranog znanja biti lakše nego otkrivanje izoliranog implicitnog znanja, zbog razlika u njihovoj prirodi. Kako bi se optimizirali opisani procesi poduzeće može imenovati **managera znanja**.