MODUL 5

Upravljanje informacijama i znanjem

Vježba 1. Uvodno

Vježba 1a. *Brainstorming*

Molimo razmislite i podijelite s grupom svoje mišljenje (*brainstorm*) o dva pitanja u nastavku.

- Što za vas znači znanje?
- Koje ključne elemente pokriva upravljanje znanjem ili treba pokrivati?

Ciljevi učenja

Po završetku ovog dijela tečaja, moći ćete primijeniti odgovarajuće metode za osiguravanje znanja i pružanje informacija uz upotrebu tehnologije koja uvažava značajke ciljnih skupina (zaposlenika i onih u prijelazu prema umirovljenju u dobi iznad 50 godina).

(Na)učit ćete sljedeće:

- Razumjeti tehnike upravljanja znanjem kako bi se locirale, stekle, zadržale, koristile, kreirale i prenijele informacije unutar tvrtke na prikladan način (sukladno poslovnoj kulturi i kulturi učenja).
- Pripremiti zaposlenike 50+ / nezaposlene 50+ za neovisno i učinkovito stjecanje, upravljanje i dijeljenje informacija, naročito za procese na poslu i za vrijeme traženja posla.

Ciljevi učenja

(Na)učit ćete sljedeće:

- Objasniti korisne i ometajuće kriterije proaktivnog upravljanja znanjem i prijenosa informacija.
- Vrednovati kriterije dobrog upravljanja znanjem u organizaciji prilagođenoj dobi.
- Primijeniti različite alate u korist učinkovitog upravljanja znanjem i prijenosa informacija u praksi.
- Pokazati starijim ljudima kako će na koristan način prenijeti informacije za profesionalne radnje i učenje drugih.

Pregled

1. Važnost znanja u organizaciji
2. Upravljanje znanjem u organizaciji
   2.1 Strategije, metode i procesi za osiguravanje znanja
   2.2 Odabrani koraci procesa upravljanja znanjem
3. Lociranje znanja unutar organizacije
4. Stjecanje, kreiranje, razvoj i prijenos znanja
5. Upotreba znanja u organizaciji
6. Korištenje tehnologije kako bi se omogućilo održivo očuvanje znanja
7. Očuvanje znanja u organizaciji
   7.1 Kako pohraniti i osigurati informacije i znanje?
   7.2 Na koji način organizirati funkcionalnu zajednicu alumni?

1. Važnost znanja u organizaciji

Znanje je važna determinanta promjena koje se događaju na tržištu rada.

Konkurentska prednost poslovnih tvrtki izgrađena na temeljima znanja zaposlenika. Tvrtka s ekstenzivnim znanjem, vještinama i kompetencijama odnosi pobjedu u konkurenciji.

- Znanje je, osim vještina i kompetencija, značajna komponenta profesionalnog funkcioniranja pojedinca
- Potražnja za visoko kvalificiranim zaposlenicima s određenom razinom znanja sistematično raste.
- Naročito za zaposlenike koji su voljni unaprijediti svoje kvalifikacije, prijeći u druge gospodarske sektore i fleksibilno reagiraju na promjene.

1. Važnost znanja u organizaciji

Što su informacije i znanje?

Source: https://www.quora.com/Can-someone-give-a-simple-example-for-data-information-knowledge-and-wisdom

1. Važnost znanja u organizaciji

Kategorije znanja

Odnosi se na uobičajeno formalizirano i kodirano znanje.

Kaže tko je stručnjak u određenom području znanja, raspon znanja stručnjaka, i kompetencije za prijenos znanja subjektima koji ga trebaju.

Odnosi se na prava koje se pojavljuju u prirodi, organizacijama, ljudskom umu, ili u društvu.

Odnosi se na vještine izvedbe u određenim radnjama. U najvećoj mjeri se to odnosi na kompetencije zaposlenika

1. Važnost znanja u organizaciji

- Kako bi se planiralo i primijenilo upravljanje znanjem, postoji podjela na:
  - eksplicitno znanje i
  - prešutno znanje (Kowalczyk, Nogalski, 2007).

Planiranje i primjena
- upravljanje znanjem

2. Upravljanje znanjem u organizaciji

Upravljanje znanjem je povezano s:

- organizacijskim učenjem,
- transformacijom individualnog u kolektivno znanje.

(Zając, 2014)

Nužno je razviti:

- odgovarajuće tehnike omogućavanja procesa povezanih sa stjecanjem, transmisijom, transferom i potragom za organizacijskim znanjem;
- potencijal svakog individualnog člana osoblja – uključujući povjerljivo znanje.

2.1 Strategije, metode i procesi za osiguravanje znanja

Upravljanje znanjem služi za realizaciju strategije koja je u organizaciji dogovorena. Međutim, moguće je ukazati kako organizacije općenito traže:

- korištenje unutarnjih resursa znanja,
- potraživanje i zadržavanje vanjskih resursa znanja,
- stvaranje pogodnih uvjeta, na koje će se obvezati svi koji su uključeni u proces odlučivanja. Nakon toga, oni stvaraju znanje i dijele svoje resurse znanja koje posjeduju.

(Kisielnicki 2004)

2.2 Odabrani koraci procesa upravljanja znanjem

- **Korak 1:**
  Identifikacija i lociranje znanja unutar organizacije
- **Korak 2:**
  Stjecanje, stvaranje, razvoj i prijenos znanja unutar organizacije.
- **Korak 3:**
  Upotreba znanja u organizaciji

- **Važno pitanje:**
  Kako diseminirate informacije ili znanje i osiguravate njegovu čestu upotrebu unutar tvrtke?

2.2 Odabrani koraci procesa upravljanja znanjem

- **Korak 4:**
  Korištenje tehnologije kako bi se omogućilo održiva sigurnost znanja
- **Važna pitanja:**
  - Kako povezati ljude u dobi iznad 50 godina s digitalnim platformama?
  - Kako motivirati ljude u dobi iznad 50 godina općenito i u smjeru promjene stavova prema radu s IT?
- **Korak 5:**
  Očuvanje znanja u organizaciji
- **Važna pitanja:**
  - Kako pohraniti i osigurati informacije i znanje?
  - Kako organizirati funkcioniranje zajednice alumni?

2. Upravljanje znanjem u organizaciji

Vježba 1b. Rasprava

- Diskutirajte rezultate iz vježbe 1a. uzimajući u obzir sadržaj.

3. Lociranje znanja unutar organizacije

Iz perspektive zaposlenika, važno je identificirati postojeću imovinu znanja unutar tvrtke.

Ciljevi identifikacije znanja su

(Jędrych, 2016; Zhunge 2006, str. 571-592):

- lociranje znanja i područja know-how-a koje posjeduju različite skupine zaposlenika, uključujući i zaposlenike u dobi iznad 50 godina;
- određivanje važnih i postojećih izvora znanja, koje treba sačuvati u organizaciji;
- identifikacija praznina između izvora znanja i potreba organizacije, u pogledu određivanja korake kako bi se ispunile praznine;
- identifikacija učinkovitih načina prijenosa znanja za organizaciju.

3. Lociranje znanja unutar organizacije

Vježba 2. Groupni rad

- Koje alate koristite ili preporučate koristiti za lociranje znanja u vašoj organizaciji?

3. Lociranje znanja unutar organizacije

Alati za identifikaciju unutarnjih izvora znanja uključujući znanje zaposlenika 50+ (vidjeti Jędrych, 2016):

- analiza individualnih vještina zaposlenika,
- popis internih stručnjaka, što omogućava lociranje specijalističkih znanja,
- mapiranje znanja,
- mape izvora informacija, i
- matrice znanja.

3. Lociranje znanja unutar organizacije

Organizacijsko znanje je pohranjeno u mrežama i odnosima, u nepisanim pravilima ponašanja i u zajedničkim vrijednostima.

Zbog toga je neophodno locirati dostupne izvore kolektivnog znanja, korištenjem:

- matrice kompetencija,
- prethodnog iskustva zaposlenika i timova stečenog prilikom uvođenja organizacijskih promjena,
- mrežne analize,
- organizacije mapa znanja, što omogućava isticanje izvora ključnih resursa znanja.

4. Stjecanje, kreiranje, razvoj i prijenos znanja

Stjecanje i razvoj znanja je moguće kroz brojne formalne i neformalne metode: (Klaus & Nowak, 2013, p. 875).

Formalne metode uključuju, npr.:

- Osposobljavanje,
- Radionice,
- Kratke upute,
- E-učenje.

Neformalne metode uključuju:

- Učenje kroz iskustvo
- Rasprave, razmjenu mišljenja, tematske portale
- Mentoriranje
- Treniranje

4. Stjecanje, kreiranje, razvoj i prijenos znanja

Zahvaljujući iskustvu i praktočnom znanju, zaposlenici 50+ mogu igrati važnu ulogu u procesu stvaranja znanja.

Oni mogu obavljati važne funkcije, npr. kao:

- *In-house* konzultanti,
- Stručnjaci,
- *Benchmark* istraživači.

4. Stjecanje, kreiranje, razvoj i prijenos znanja

- Ostali važni procesi upravljanja znanjem su prijenos i širenje znanja.
- Svrha prijenosa znanja jeste usmjeriti je na potrebe organizacije za znanjem.
- Ne radi se o pružanju cjelokupnog znanja za sve zaposlenike, nego o odabiru zaposlenika kako bi se osiguralo učinkovito funkcioniranje organizacije.
- Ovaj odabir može spriječiti zatrpanost informacijama.

4. Stjecanje, kreiranje, razvoj i prijenos znanja

Menadžeri ljudskih resursa igraju važnu ulogu u odabiru znanja. Oni promatraju i zahtijevaju specifična znanja kod različitih skupina zaposlenika i omogućavaju moguće puteve prijenosa i razvojnih mogućnosti. Ovo primjerice može sadržavati:

- „stručne skupine", „Oxford debate", tematske konferencije, neformalne sastanke.

Zaposlenici 50+ mogu igrati posebnu ulogu u prijenosu i širenju znanja, kao:

- Mentori ili *in-house* učitelji
- Distributeri (prijenosnici).

4. Stjecanje, kreiranje, razvoj i prijenos znanja

Vježba 3a. Grupni rad

Molimo odgovorite na pitanja u nastavku.

- Koje uloge imaju zaposlenici 50+ u podršci prijenosa znanja?
- Kako bi se oni mogli potaknuti na dijeljenje znanja?
- Koje metode i alati olakšavaju prijenos znanja zaposlenicima 50+ i osiguravaju njegovo često korištenje?

4. Stjecanje, kreiranje, razvoj i prijenos znanja

Vježba 3b. Rasprava

- Na koji način vi diseminirate /biste vi diseminirali informacije ili znanje unutar tvrtke osiguravajući njegovo često korištenje?

5. Upotreba znanja u organizaciji

- Jedan bitan element upravljanja znanjem jeste njegova učinkovita upotreba.
- Ona služi adresiranju potreba i svrhe organizacije.
- Neophodno je demonstrirati vrstu mudrosti upotrebe znanja, što je tipična karakteristika zaposlenika 50+
- Tada, zaposlenici 50+ mogu odigrati posebnu ulogu u organizacijama, npr.:
  - ljudskog repozitorija,
  - suca /porotnika.

5. Upotreba znanja u organizaciji

Kako bi se adekvatno koristilo znanje zaposlenika 50+ u organizaciji, sljedeći uvjeti moraju biti zadovoljeni (D. Jemielniak, A. K. Koźmiński 2012):

- Društveni i kulturni,
- Institucionalni i zakonski,
- Ekonomski,
- Tehnološki i informatički uvjeti.

6. Korištenje tehnologije kako bi se omogućilo održivo očuvanje znanja

Informacijske tehnologije (IT) mogu podržati diseminaciju i procese korištenja znanja u organizaciji. Ovdje mogu biti od pomoći ekspert sustavi:

6. Korištenje tehnologije kako bi se omogućilo održivo očuvanje znanja

Vježba 4.

a. Pojedinačan rad

Razgovarajmo o vašem iskustvu

- Koja iskstva imate u primjeni tehnoloških alata naročito kada su u pitanju zaposlenici 50+?
- Što može predstavljati poteškoće ili probleme koji su povezani s takvom primjenom?
- Na koji način ohrabrujete pojedince u dobi znad 50 godina

na korištenje novih tehnologija?

b. Rasprava

Povežite sve rezultate

7. Očuvanje znanja u organizaciji

Očuvanje znanja treba uključiti tri osnovna procesa (Jędrych, 2016):

- Odabir znanja koje je vrijedno očuvanja.
- Ažuriranje podataka. Svrha ove faze jeste tvrtki osigurati pristup aktualnim, stalno verificiranim i upotpunjenim podatcima, pružajući osnovu za dobro donošenje odluka.
- Pohranjivanje znanja. Znanje je pohranjeno u arhivu. U organizaciji ulogu imaju ljudi, timovi i računala. Najvažnije mjesto pohrane znanja jesu i bit će zaposlenici. Dobar način jest pripremanje nasljednika tenutnih stručnjaka, npr. kroz mentoriranje.

7.1 Kako pohraniti i osigurati informacije i znanje

Pohranjivanje i osiguravanje informacija

- Baze podataka (repozitoriji znanja i informacija), mape izvora informacija i bilo koji drugi alati koje podržava informacijska tehnologija mogu biti korišteni za osiguravanje znanja.
- Važno je pripremiti procedure zaštite informacija, uključujući:
  - Šifriranje povjerljivih dokumenata itd.
  - Zaštitu intelektualnog vlasništva organizacije kroz patentiranje i licenciranje.

7.1 Kako pohraniti i osigurati informacije i znanje

Pohranjivanje i osiguravanje znanja

Pomalo je komplicirano prikupljati, pohranjivati i osiguravati znanje. Zbog toga je korisno primjenjivati strategiju kodiranja i personalizacije.

Ciljevi tvrtke trebaju biti:

- Ublažiti negativne efekte odlaska zaposlenika, te spriječiti gubitak organizacijske memorije.
- Poticati na razmjenu znanja među zaposlenicima, uključujući organizacijsko učenje i međusobno učenje.
- Sistematski intervjui zaposlenika s posebnom pažnjom prema zaposlenicima koji planiraju napustiti tvrtku.

7.2 Na koji način organizirati funkcionalnu zajednicu alumni?

Za alumni zajednicu je važno:

- Izgraditi prikladne odnose s bivšim zaposlenicima,
- Osnovati takozvane alumni klubove i alumni zajednicu,
- Dati pristup intranetu i internet forumima za bivše zaposlenike,
- Stvoriti posebni intranet – kako bi se zadržalo bivše radnike u zajednici.

7.2 Na koji način organizirati funkcionalnu zajednicu alumni?

1. Tražiti od umirovljenih stručnjaka da podijelje mišljenje o ključnim pitanjima tvrtke.
2. Redovito organizirati sastanke sadašnjih i bivših radnika.
3. Uvesti takozvani sustav savjetovanja*.

*Sustav savjetovanja – radnici koji su pred odlaskom u mirovinu mogu pomoći mlađima da se smjeste u tvrtki. Ovakav sustav može se nastaviti i nakon umirovljenja – za određene benefite poput novca ili zdravstvene skrbi.

Literatura I

- Baborski A. (1991), Wiedza i sztuczna inteligencja, [in:] Elementy systemów ekspertowych, (ed. by) Owoc M., Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław.
- Baccera-Fernadez I., Gonzalez A., Sabherwal R. (2004), Knowledge Management Challenges, Solutions and Technologies, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Barney J. (1991), Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage, Journal of Management, 1991, Vol. 12.
- Davenport T.H., Prusak L. (1998), Working knowledge: How organisations manage what they know, Harvard Business School, Boston.
- Firestone J.M., McElroy M. (2003), Key Issues in the New Knowledge Management, KMCI Press, Burlington.
- Glińska-Neweś A. (2007), Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, TNOiK, Toruń.
- Harvard Business Review on Knowledge Management (1998), Harvard Business School, Boston.
- Jashapara A. (2004), Knowledge Management: An integrated approach, Prentice Hall, Harlow.
- Jędrych E. (2016), Zarządzanie wiedzą pracowników 65 plus w organizacji, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula” 2016;46(1);12-27.
- Kisielnicki J. (2004), Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach, [in:] Zarządzanie wiedzą w systemach informacyjnych, Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław.

Literatura II

- Klaus R., Nowak A. (2013), Zarządzanie wiedzą w organizacji w wykorzystaniem narzędzi IT, materiały z XVI Konferencji Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji, Zakopane. Access: http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2013/p079.pdf.
- Kowalczyk A., Nogalski B. (2007), Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia, Difin, Warszawa.
- Koźmiński A.K. (2005), Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych, PWN, Warszawa 2005.
- Leibold M., Probst G., Gibbert M. (2005), Strategic Management in the Knowledge Economy, Wiley, Erlangen.
- Lichtarski J.M., Wąsowicz M., Stańczyk-Hugiet E., Raport nt. Możliwości wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania, w tym zarządzania wiedzą w obszarze aktywizacji osób starszych
- McKenzie J., van Winkelen Ch.(2004), Understanding the Knowledgeable Organisation, Thomson, London 2004.
- Milton N. (2010), The Lessons Learned Handbook: Practical Approaches to Learning from Experience, Chandos Publishing, Oxford.
- Morawski M. (2005), Zarządzanie wiedzą w perspektywie personalnej, [in:] Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, (ed. by) K. Perechuda, Wyd. PWN, Warszawa
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995), The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovations, Oxford University Press, New York 1995.
- OECD (2000), Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się. Polska

Literatura III

- Paliszkiewicz J.O. (2007), Zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach – koncepcja, oceny i modele, SGGW, Warszawa.
- Płoszyński Z. (2013), Internet w doradztwie zawodowym, [w:] Współczesne problemy poradnictwa zawodowego, ed. by B.J. Ertelt, W.Duda , K. Kurek, Wyd. AJD, Częstochowa, p. 91
- Probst G.J.B. (2004), Zarządzanie wiedzą w organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Senge P. (1999), The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation, Random House, London.
- Smok B. (1994), Pojęcie systemu ekspertowego, [in:] Efektywne zarządzanie a sztuczna inteligencja, (ed. by) Baborski A., Wyd. AE, Wrocław.
- Stankiewicz M.J. (ed.) (2006), Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa, TNOiK, Toruń.
- Wexter M.N. (2001), The Who, What and Why of Knowledge Mapping, “Journal of Knowledge Management”, Vol. 5, No. 3.
- Zając M. (2014), Znaczenie różnorodności wiekowej pracowników w kontekście wybranych obszarów zarządzania wiedzą w organizacji [in:] „Zeszyty Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, No. 15/ 2014
- Zarządzanie wiedzą (ed. by) D. Jemielniaka, A. K. Koźmińskiego (2012), Oficyna Wolters Kluwer Bussines, Warszawa
- Zhuge H. (2006), Knowledge Flow Network Planning and Simulation, “Decision Support System”,Vol. 42.