

# STRATEGIJE ODPRAVLJANJA OVIR PRI PRENOSU ZNANJA MED MATIČNIM PODJETJEM IN PODRUŽNICAMI V TUJINI

## Strategies for Overcoming Barriers to Knowledge Sharing Between Headquarters and Subsidiaries Abroad

**Aleša Saša Sitar**

*Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani  
alesa-sasa.sitar@ef.uni-lj.si*

**Katarina Katja Mihelič**

*Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani,  
katja.mihelic@ef.uni-lj.si*

### Izveček

Znanje se v podjetjih prenaša na različne načine, pri čemer lahko zaposleni naletijo na številne ovire. Te lahko v splošnem razvrstimo med individualne in organizacijske, multinacionalna podjetja pa se pri prenosu znanja med matičnim podjetjem in podružnicami v tujini običajno srečujejo še z dodatnimi ovirami. Te izhajajo iz časovnih razlik in geografskih razdalj, jezikovnih ter kulturnih razlik. Avtorici v prispevku najprej opredelita prenos znanja, povzameta najpogostejše prepoznane ovire pri prenosu znanja in ovire, ki so prisotne pri prenosu znanja v multinacionalnih podjetjih. Nato se osredotočita na različne strategije, ki so jih multinacionalna podjetja razvila za odpravljanje ovir. V empiričnem delu na podlagi polstrukturiranih intervjujev z menedžerji treh podjetij s podružnicami v tujini predstavita ovire in strategije za njihovo odpravljanje za zagotavljanje uspešnega prenosa znanja.

**Ključne besede:** ovire pri prenosu znanja, strategije za odpravljanje ovir, multinacionalna podjetja, kvalitativna analiza

### Abstract

Employees encounter several barriers to knowledge sharing in organizational settings. Barriers can be classified as individual or organizational. Multinational corporations usually encounter additional barriers related to time differences and geographic distance as well as language and cultural differences. The authors of this paper first define knowledge sharing, addressing barriers to knowledge sharing and focusing specifically on barriers when knowledge is shared between headquarters and subsidiaries abroad. Second, approaches to overcoming those barriers are explained in detail. Finally, in the empirical part, based on semi-structured interviews with managers of three Slovenian companies with subsidiaries abroad, barriers and approaches to overcoming barriers to knowledge sharing are presented.

**Keywords:** barriers to knowledge sharing, strategies for overcoming barriers, multinational corporations, qualitative analysis

### 1 Uvod

Zmožnost prenašanja znanja med različnimi enotami v podjetjih je ključna za razvoj konkurenčnih prednosti. Obravnavana tematika je še posebej pomembna v podjetjih, ki delujejo na globalnem trgu, v različnih državah, na različnih kontinentih, v različnih časovnih pasovih, saj se srečujejo z izzivom prenašanja znanja med organizacijskimi enotami v različnih državah ob hkratnem zasledovanju ciljev učinkovitosti in nenehnega učenja (Bartlett, Ghoshal in Beamish 2008). Eden glavnih razlogov za obstoj multinacionalnih podjetij (MNC) je

1

Prejeto/Received:  
December 2013

Popravljeno/Revised:  
Junij 2014

Sprejeto/Accepted:  
Julij 2014

NG

Naše gospodarstvo / Our Economy  
Vol. 60, No. 3-4, 2014

pp. 3-12

DOI: 10.7549/ourecon.2014.3-4.01

UDK: 334.726: 005.94:303.7

JEL: D83, F23

prav v tem, da so zmožna prenašati znanje preko meja nacionalnih držav (Gupta in Govindarajan 2000). Razpršenost namreč podjetjem prinese priložnost pridobiti široko zunanje znanje ter povezati bogato notranje znanje, kar koristi pri razvoju novih proizvodov, izkoriščanju dobrih praks in uporabi inovacij v različnih delih podjetja (Mäkelä, Andersson in Seppälä 2012).

Avtorji v literaturi ugotavljajo, da obstaja veliko različnih ovir, ki preprečujejo prenos znanja med zaposlenimi (Riege 2005, Sharma, Singh in Neha 2012). MNC, ki poslujejo v različnih državah, na različnih celinah, v različnih kulturah in različnih časovnih pasovih, pa se običajno srečujejo še z dodatnimi ovirami. Ovine za prenos znanja v MNC izhajajo iz časovnih razlik in geografskih razdalj, iz jezikovnih in kulturnih razlik. Geografska razpršenost je tako vir za ustvarjanje novega znanja, hkrati pa prinaša tudi slabost, in sicer otežen prenos znanja (Mäkelä idr. 2012).

Namen članka je pomagati menedžerjem MNC razumeti razloge, zakaj ni prenosa znanja med matičnim podjetjem in podružnicami v tujini, in s predstavitvijo nekaterih možnih rešitev prispevati k njihovemu razreševanju v slovenskih podjetjih. Temeljni cilj članka je obravnavati ovire v prenosu znanja med zaposlenimi v MNC in predstaviti strategije odpravljanja ovir, ki so v literaturi najpogostejše omenjene. Oba cilja zasleduje tudi empirični del, ki je zasnovan na primerih treh na tujih trgih delujočih slovenskih podjetij.

Struktura poglavij sledi ciljem. Najprej je opredeljen sam prenos znanja in najpogostejše prepoznane ovire pri njegovem prenosu v podjetjih. Nato so predstavljene posebnosti prenosa znanja v MNC in ovire pri prenosu med matičnim podjetjem in podružnicami v tujini, ki so v literaturi najpogostejše omenjene. Navedene so različne strategije, ki so jih MNC razvili za odpravljanje teh ovir. V empiričnem delu na podlagi metode analize poslovnih primerov in polstrukturiranih intervjujev z menedžerji podjetij sledi predstavitev ovir in strategij za odpravljanje teh ovir in s tem zagotavljanje uspešnega prenosa znanja v slovenskih podjetjih s podružnicami na tujih trgih.

## 2 Načini prenosa znanja in najpogostejše ovire pri prenosu

Prenos znanja je komunikacijski proces, s katerim oseba (pošiljatelj) sporoča svoje znanje in s tem vpliva na znanje druge osebe (prejemnika). Gre za prenos znanja od strokovnjaka do novinca (Argote 1999) in pomeni sodelavcem priskrbeti informacije in znanje, povezano z njihovimi nalogami, pa tudi sodelovanje s sodelavci pri reševanju problemov, razvoju novih idej ali uresničevanju politike podjetja (Cummins 2004). Pomeni tako prenos zapisanih informacij o proizvodih, tehnologiji, kupcih kot tudi implicitnih prepričanj, izkušenj in dobrih praks (Möller in Svahn 2004). Prenos znanja predstavlja enega od korakov procesa učenja v podjetjih (Sitar 2012). Učenje v podjetjih lahko opredelimo kot proces, v katerem se ustvarja novo znanje posameznika in skupno znanje podjetja, vključuje pa pridobivanje,

kodiranje in shranjevanje, prenos in uporabo znanja. Ti koraki v ospredje postavijo tako posameznike, ki se učijo, kot tudi njihovo medsebojno povezanost in odvisnost, saj je treba pridobljeno znanje prenesti na sodelavce.

Na prenos znanja vplivajo številni dejavniki (Wang in Noe 2010). Wang in Noe povzemata ugotovitve številnih raziskav, ki dejavnike razvrščajo v pet skupin. Najprej so to značilnosti organizacije (podpora menedžerjev, sistem nagrajevanja, organizacijska struktura, organizacijska kultura, vodenje itd.), potem medosebne značilnosti in značilnosti tima (raznolikost članov tima, procesi v timu, socialna omrežja itd.), značilnosti nacionalne kulture (jezik, kolektivizem itd.), značilnosti posameznika (izobrazba, delovne izkušnje, osebnost, samozavedanje itd.) ter motivacijski dejavniki (prepričanje o lastništvu nad znanjem, predvidevanje stroškov in koristi, medsebojno zaupanje, odnos do dela itd.). Ti dejavniki vplivajo tako na sam prenos znanja kot tudi na posameznikovo pripravljenost, da znanje prenaša, ter pripravljenost, da bo prenos znanja spodbujal tudi pri drugih. Zlasti na prvo skupino dejavnikov imajo velik vpliv menedžerji podjetij. V podjetjih morajo vzpostaviti ustrezno organizacijo za prenos znanja, organizacijo je treba planirati, uveljavljati prenos znanja z motiviranjem in komuniciranjem ter kontrolirati posameznike. Že pred tem je na ravni podjetja treba planirati prenos znanja in na koncu kontrolirati njegovo uresničevanje. Te aktivnosti so del aktivnosti menedžmenta znanja, katerega naloga je zagotavljanje smotrnega učenja v podjetju, torej tudi prenosa znanja (Rozman in Sitar 2007).

V praksi se podjetja soočajo z različnimi ovirami, ki preprečujejo prenos znanja med zaposlenimi (Leistner 2010, Riege 2005, Sharma idr. 2012). Številne izmed njih izhajajo iz prej omenjenih dejavnikov, ki vplivajo na prenos znanja, oz. so z njimi povezane. Riege (2005) ovire za prenos znanja razvrsti v tri skupine: individualne, organizacijske in tehnološke. Ovine na ravni posameznika izhajajo iz (nepovezanega) posameznika, ovire na ravni organizacije pa se nanašajo na razmerja oz. medsebojno delovanje posameznikov v podjetjih. Tehnološke ovire izhajajo iz nujno potrebne uporabe informacijske tehnologije (IT) za prenos znanja. Prenos znanja je s pomočjo IT enostavnejši in bolj učinkovit, vendar le, če je dosežena usklajenost med sistemom in potrebami posameznikov (Riege 2005). Ker lahko ovire pri uporabi IT razdelimo na tiste, ki izhajajo iz posameznika, ter probleme na ravni organizacijskih rešitev, je pravzaprav smiselna delitev le na dve ravni ovir: raven posameznika in raven organizacije.

Ovine na ravni posameznikov izvirajo iz vedenja, aktivnosti posameznikov ter njihovega dojemanja sebe in drugih v podjetju. Avtorji kot glavno oviro najpogostejše navajajo pomanjkanje časa oz. dejstvo, da prenos znanja ni prioriteta zaposlenih (Leistner 2010). Zaposleni morajo biti za prenašanje znanja namreč motivirani. Pri prenašanju implicitnega znanja je ključna notranja motivacija, za prenos eksplicitnega znanja pa se lahko uporabljajo tudi različne nagrade, ki služijo kot zunanja motivacija (Osterloh in Frey 2000). Sledi

strah pred izgubo zaposlitve ob delitvi znanja, pomanjkanje zavedanja o lastnem znanju in o koristnosti tega znanja za sodelavce, pomanjkanje socialne interakcije in komunikacije, pomanjkanje socialnega omrežja in slabe komunikacijske veščine. V raziskavah tako ugotavljajo, da nizka stopnja interakcije (komunikacije, skupinsko delo, sestanki) med ljudmi zmanjšuje možnosti za prenašanje znanja (Noorderhaven in Harzing 2009). Učinkovito in uspešno prenašanje znanja pa je odvisno od vedenja, stališč in zmožnosti razpršiti znanje tistega, ki ga prenaša (Minbaeva in Michailova 2004), ter od absorpcijske zmožnosti prejemnika. Med kognitivnimi dejavniki, ki predstavljajo oviro pri prenosu znanja, avtorji omenjajo kognitivno razdaljo, ki lahko izhaja iz različnih znanj, izkušenj in stopnje izobrazbe, konflikte interesa med imetnikom znanja in prejemnikom (Grandori 2001) ter sovražno nastrojenost do delitve znanja. Razlogi za sovražnost so lahko močni občutki »osebnega lastništva« nad s trudom pridobljenim znanjem, nenaklonjenost temu, da posameznik porablja čas za delitev znanja (in ne za druge, produktivne dejavnosti), strah pred »paraziti« (posamezniki, ki ničesar ne vlagajo v lastni razvoj in hočejo hitro priti do znanja), izogibanje temu, da bi jih ocenjevali sodelavci, negotovost, povezana z morebitnim negativnim odzivom prejemnika znanja, visoka raven spoštovanja hierarhije in formalne moči (Husted in Michailova 2002). Dodatne ovire pa so lahko še razlike v starosti in spolu ter nerealna pričakovanja zaposlenih o zmožnostih IT in odpor do uporabe IT-sistemov zaradi nepoznavanja in pomanjkanja izkušenj.

Ovire na ravni organizacije predstavljajo slabosti v podjetju, ki se nanašajo na njegovo organizacijo ter proces menedžmenta. Mednje sodijo nejasna povezanost strategije menedžmenta znanja (KM – knowledge management) s cilji in strateškimi usmeritvami podjetja, neustrezno vodenje, ki ne poudarja koristi prenosa znanja, pomanjkanje občutka skupinske identitete. Sledi pomanjkanje transparentnega sistema nagrajevanja za prenos znanja, saj če je sistem nagrajevanja v organizaciji individualistično naravnano in ne vključuje organizacijske potrebe po prenašanju znanja, zaposleni ne bodo najbolj pripravljeni deliti svojega znanja (Miao, Choe in Song 2011). Tudi neustrezna organizacijska kultura prispeva k odločitvi za prenos znanja med zaposlenimi ali proti temu (Chow, Deng in Ho 2000). Z vidika norm velja poudariti, da spodbujanje tekmovalnega duha in kulture v organizaciji vodi k povečevanju tekmovalnosti med delovnimi skupinami in timi ter posledično k pojavu neformalnih mej znotraj oddelka in zadrževanju znanja znotraj timov (Goh 2002). Dovzetnost za prenos znanja med ljudmi v timih in oddelkih je odvisna tudi od vrednot, ki jih organizacija šteje za pomembne in jih udejanja. Raziskave s tega področja kažejo, da če organizacija med vrednotami ne izpostavlja dialoga v oddelku in med oddelki, to negativno vpliva na delitev znanja (Michailova in Minbaeva 2012). Med drugimi ovirami so navedene še nezavzetost za ohranjanje znanja strokovnjakov v podjetju, pomanjkanje ustrezne infrastrukture, pomanjkanje virov, ki bi omogočali prenos znanja, formalne omejitve v komunikaciji, hierarhična organizacijska struktura z visoko for-

malizacijo in centralizacijo odločanja (Willem in Buelens 2009), nizka stopnja povezanosti delovnega procesa (Noorderhaven in Harzing 2009), neprimerno delovno okolje in ureditev delovnih površin, prevelike enote, pomanjkanje tehnične podpore in vzdrževanja IT-sistemov, slaba povezanost IT-sistemov, nekompatibilnost različnih IT-sistemov in procesov, neujemanje med potrebami posameznikov in dovoljenim dostopom, pomanjkanje usposabljanja za uporabo IT-sistemov, pomanjkanje predstavitev o prednostih novih sistemov itd. (Riege 2005).

### 3 Prenos znanja v MNC ter ovire pri prenosu med matičnim podjetjem in podružnicami v tujini

Proučevanje prenosa znanja je bilo deležno precejšnje pozornosti v kontekstu MNC (Mäkelä idr. 2012), saj je sposobnost za uspešen prenos znanja temelj za hitro internacionalizacijo podjetij (Fletcher in Prashantha 2011) in ohranjanje njihove konkurenčne prednosti. Po Bartlett-Goshalovi tipologiji (Bartlett idr. 2008) lahko MNC razdelimo na globalna, multinacionalna, internacionalna in transnacionalna podjetja. Prenos znanja predstavlja temelj konkurenčne prednosti zlasti internacionalnih in transnacionalnih podjetij (Bartlett in Ghoshal 1998), v katerih se znanje pretaka tako iz matičnega podjetja v podružnico kot tudi nazaj. Ključen je tudi za konkurenčnost in uspeh globalnih in multinacionalnih podjetij, v katerih je tok znanja še pretežno enosmeren, iz matičnega podjetja v podružnico. Ključna znanja, ki jih je pri internacionalizaciji treba prenašati, pa so odvisna od potreb in vrste podružnice v tujini (npr. predstavništvo, proizvodno podjetje, razvojni center). Ta znanja so torej lahko tehnološka znanja (raziskave, razvoj, proizvodnja), znanja, vezana na popravila in kontrolo kakovosti, znanja o proizvodih (novosti, marketinško znanje, dobre prakse trženja), menedžerska znanja, znanja o kulturi podjetja, znanja o ravnanju z zmožnostmi zaposlenih (HRM; Chang, Gong in Peng 2012, Monteiro, Arvidsson in Birkinshaw 2008), pa tudi znanja o samem poteku uspešne internacionalizacije podjetja (Fletcher in Prashantham 2011). Vodilni menedžerji v tem procesu delujejo kot posredniki na vrhnji ravni in skrbijo za povezanost in pretok znanja med posameznimi deli podjetja (Patriotta, Castellano in Wright 2013). V raziskavah ugotavljajo, da se znanje pogosto ne prenaša enakomerno v vse podružnice MNC, saj se pri prenosu pojavljajo različne ovire.

V MNC so poleg v predhodnem poglavju naštetih ovir prisotne še nekatere druge specifične ovire, ki jih povzroči proces internacionalizacije. Kot ključni dejavnik prenosa znanja v MNC so bile v raziskavah prepoznane medsebojne podobnosti med zaposlenimi, in sicer podobnosti v nacionalnem ozadju, kulturi, jeziku in statusu v podjetju (Mäkelä, Kalla in Piekkari 2007). To so neformalne skupne točke posameznikov, ki sprožijo pojav homofilije, ta pa vodi v večjo nagnjenost h komunikaciji in prenosu znanja. Tako se verjetneje pojavijo povezave med ljudmi, ki so si geografsko blizu, imajo podobno kulturo, so pripadniki iste nacionalnosti, rase, religije, so si podobni v vedenju, po izobrazbi, poklicu, socialnem razredu, položaju, sposob-

nostih, odnosu, vrednotah itd. (Mäkelä idr. 2012). Raznolikost zaposlenih vpliva na prenos znanja preko socialnega kapitala (Mäkelä idr. 2012). Prenos znanja je vzporedni produkt interakcije; več ko je interakcije, večja je priložnost za prenos znanja. Interakcija pa je povezana s strukturnim (obseg interakcije), relacijskim (medsebojno zaupanje) in kognitivnim (skupni kognitivni temelji) socialnim kapitalom. Ista nacionalnost vodi v več interakcij (strukturni socialni kapital) in zato v večji prenos znanja. Isto funkcijsko ozadje pa vodi v boljše kognitivno razumevanje (kognitivni socialni kapital) in zato v večji prenos znanja.

Raznolikost zaposlenih in njen vpliv na prenos znanja se bolj proučuje v zadnjih letih. V raziskavah so navedene različne vrste raznolikosti in iz njih izhajajoče ovire za prenos. Po prvi delitvi so razvrščene na raznolikosti v komuniciranju (lingvistična raznolikost), površinske (demografske) raznolikosti (v družbenih kategorijah, kot so spol, starost, rasa) in globlje raznolikosti (v spretnostih, vrednotah; Lauring in Selmer 2013). Po drugi delitvi so razlike razdeljene na jezikovne razlike ter na razlike v socialnih kategorijah in v informacijah (znanju; Lauring in Selmer 2013). Po tretji so ovire/razlike razdeljene na strukturne (različne enote, poslovne funkcije), ki so lahko prisotne v vseh podjetjih, ter geografske, kulturne in jezikovne, ki so značilne za globalno poslovanje (Mäkelä idr. 2012). Nekatere raziskave še ugotavljajo, da je vpliv kulturnih/jezikovnih (nacionalne) in funkcijskih (organizacijske) ovir močnejši od demografskih značilnosti (spol, rasa, poklic, hierarhični status), saj so demografske razlike v globalnih podjetjih pričakovane, veliko jih je in so relativno razpršene (Mäkelä idr. 2012).

Razlike v socialnih kategorijah se nanašajo na spol, raso in starostno skupino; povzročijo kategorizacijo, ki zmanjša interakcijo, kar posledično zmanjša prenos znanja, zlasti implicitnega, poleg tega zaposleni ne vedo več, kdo katero znanje ima. Razlike v znanju in kognitivnih shemah odločanja zmanjšajo pripravljenost posameznikov za prenos znanja, ker primanjkuje skupnega znanja. Skupno znanje ima pomemben vpliv na odločanje. Hkrati razlike v znanju povečajo možnost za izkoriščanje notranjih in zunanjih virov znanja, vendar le, če je odnos do razlik pozitiven in je v skupini pozitivno vzdušje (Lauring in Selmer 2013). Geografske ovire, torej poslovanje v različnih časovnih pasovih in geografska razdalja, so ob sodobni IT manjša ovira. Podjetja vedno bolj uporabljajo IT tudi zaradi krize in zniževanja potnih stroškov. Z geografsko razdaljo pa se poglobijo strukturne, funkcijske (organizacijske) ovire med različnimi oddelki, funkcijskim ozadjem, ko posamezniki prihajajo iz različnih enot in poslovnih funkcij. Znanje je specializirano in razpršeno po oddelkih, ki so poleg tega tudi geografsko ločeni, zato ga zaposleni še težje delijo med seboj (Mäkelä idr. 2012).

Geografska razpršenost vodi tudi v jezikovne ovire. Jezikovne razlike se nanašajo na razlike v znanju jezika, v besednem zakladu, izgovarjavi in lahko povzročijo, da so posamezniki izolirani od izmenjave znanj, ki poteka v podjetju. Zaradi razlik v jeziku težje oblikujejo predstavo o referencah, o znanju sodelavcev. Izolirani posamezni-

ki ne vedo, kdo ima katero znanje, in potrebnega znanja ne znajo najti. Jezikovne razlike prispevajo tudi k počasnejšemu oblikovanju skupine in medsebojnega zaupanja med člani, kar vpliva na pripravljenost posameznikov, da znanje drugih uporabijo pri reševanju problema (Lauring in Selmer 2013). Nekatere študije ugotavljajo zlasti negativen vpliv jezikovne raznolikosti na delitev znanja in uspešnost timov (Fredriksson, Barner-Rasmussen in Piekari 2006), medtem ko je pri drugih viden pozitiven vpliv (Lauring in Selmer 2011). Geografska razpršenost vodi še v razlike v nacionalnih kulturah. Zaradi različnih vedenjskih norm, razlik v implicitnem pomenu in pravilih, ki so globoko zasidrani v komunikaciji, se pojavijo težave pri komuniciranju. Prisotne so razlike v nacionalnih vrednotah, običajih, navadah glede prenosa znanja in s tem pričakovani posameznikov (Chow idr. 2000), razlike v prevladujočem mnenju, nazoru in kulturnem obnašanju, kar lahko povzroči manj prijetno vzdušje in večje težave v komuniciranju, pa tudi razlike v načinu razmišljanja ter v ocenjevanju potencialne koristnosti prenesenega znanja (Li 2010).

#### 4 Strategije odpravljanja ovir pri prenosu znanja med matičnim podjetjem in podružnicami

Zagotavljanje prenosa znanja v podjetjih, ki delujejo v različnih kulturah, zahteva najprej analizo ovir, nato pa oblikovanje strategij za odpravljanje teh ovir. Ena od strategij za odpravljanje ovir pri prenosu znanja, ki izhajajo iz raznolikosti zaposlenih, je oblikovanje pozitivnega odnosa do heterogenosti, odprtosti za sprejemanje raznolikosti, dobrega ozračja v skupini (Lauring in Selmer 2013). Globalno delovanje zahteva od menedžerjev zmožnost razumeti različne poglede na svet, ki jih delijo predstavniki posamezne skupnosti (Pauleen 2007). Skupine, ki imajo toleranten odnos do jezikovnih razlik, enostavneje dosežejo skupne predpostavke in vzorce interakcije, potrebne za prenos znanja. Pomaga tudi uporaba enotnega jezika za komuniciranje. Odprtost do razlik v spolu, starosti in rasi omogoči interakcijo in s tem prenos znanja. Odprtost za različne poglede raznolikih sodelavcev pozitivno vpliva na sposobnost, upreti se mnenju večine, in da možnost divergentnemu razmišljanju za razlago kodiranega znanja z različnih vidikov, kar lahko pripelje do oblikovanja novega znanja, novih alternativnih rešitev problemov (Lauring in Selmer 2013). Odprtost do razlik v znanju in načinih odločanja ljudi z različnim funkcijskim ozadjem omogoči, da se poslušata tudi mnenje manjšine in s tem dobi širši pogled na problem. Prav tako je pomembno oblikovanje enotne kulture podjetja, vrednot in norm o pomenu prenosa znanja.

Prenosu znanja so s tehničnega vidika v pomoč različni sistemi in orodja menedžmenta znanja, torej uporaba sodobne IT. Enako pomembne, če ne še bolj, pa so investicije v medsebojne odnose med zaposlenimi, ki povečujejo socialni kapital. Pristopi so različni, od pretoka zaposlenih na mednarodni ravni, kar povečuje strukturni socialni kapital, pošiljanje menedžerjev v enote v tujini in izmenjave zaposlenih do investicij v boljše razumevanje ciljev, pogledov in izzivov drugih enot in poslovnih funkcij, kar povečuje kognitivni

socialni kapital (Mäkelä idr. 2012). Dandanes se od menedžerjev, ki gredo na delo v tujino, pričakuje tako uresničitev ciljev korporacije kot tudi aktivna vključenost v razvoj lokalnih zaposlenih ter skrb za prenos relevantnih znanj in spretnosti iz matičnega podjetja (Minbaeva in Michailova 2004). Avtorji ugotavljajo, da večje število menedžerjev iz matičnega podjetja pozitivno vpliva na pogostost prenosa znanja iz matičnega podjetja v podružnice (Miao idr. 2011). Prav tako je pomembna vloga vodilnih menedžerjev, saj zagotavljajo potrebno koordinacijo med posameznimi podružnicami. Pri svojih dnevniških aktivnostih se vodilni menedžerji srečujejo z znanjem na različnih ravneh in lokacijah, pri čemer je ključno, da vedo, kje je relevantno znanje, kdo ga poseduje in kako lahko različne nosilce znanja med seboj povezujejo. Tako z formalnimi in neformalnimi mehanizmi skrbijo za odpravljanje funkcionalnih in geografskih ovir, ki onemogočajo prenašanje znanja (Patriotta idr. 2013).

Prenos znanja je mogoč, če so menedžerji, ki delujejo globalno, sposobni prepoznati posebnosti nacionalne kulture, zapuščino preteklih ter vpliv obstoječih političnih in verskih režimov, ustaljene notranje skupine, ki vplivajo na delovanje njenih članov in dojemanje nečlanov, ter implicitne načine komuniciranja med člani (Pauleen 2007). Na ključna vodilna mesta je treba postaviti osebe z visoko toleranco, občutljivostjo, empatijo ter izkušnjami z delovanjem v različnih kulturah. Nameniti pa je treba tudi dovolj časa za postopno oblikovanje zaupanja in medsebojnih odnosov med predstavniki različnih kultur (Möller in Svahn 2004). Ključno je, da so menedžerji sposobni zgraditi tesne medsebojne odnose, se vključiti v notranje skupine in si pridobiti zaupanje njihovih članov, kar omogoči prenos bogatega implicitnega znanja, ki je vedno skrito v kontekstu. Za hiter pretok znanj morajo menedžerji dogodke za pretok znanja formalno načrtovati, zagotoviti zapis implicitnega znanja ter graditi ustrežno kulturo za učenje (Fletcher in Prashantham 2011), hkrati pa morajo spodbujati timsko delo, decentralizirati odločanje in uporabljati neformalno usklajevanje (Willem in Buelens 2009).

Zlasti za spodbujanje pozitivnega odnosa do raznolikosti na vseh ravneh z namenom večjega pretoka znanja med matičnim podjetjem in podružnicami lahko globalna

podjetja vpeljejo različne strategije. Med njimi podjetja najpogosteje uporabljajo oblikovanje virtualnih timov s člani iz različnih nacionalnih kultur, učenje in usposabljanje za delo v raznolikem timu, usposabljanje za medkulturno komuniciranje in razvijanje medkulturnih kompetenc (tečajji in usposabljanja v tujini), načrtovanje medkulturnih mentorstev, zaposlovanje in usposabljanje za delo v tujini ter oblikovanje organizacijske klime, ki je naklonjena medkulturnemu povezovanju, oblikovanju skupinske identitete in ustvarjanju psihološke varnosti. Podjetja pogosto uvedejo tudi delovno mesto menedžerja raznolikosti. Običajno je ta vloga dodeljena enemu od glavnih menedžerjev podjetja, kar da jasno sporočilo zaposlenim, da je raznolikost ena od konkurenčnih prednosti, ki ustvarjajo dodano vrednost in na katerih podjetje gradi.

## 5 Raziskava o strategijah odpravljanja ovir pri prenosu znanja med matičnim podjetjem in podružnicami v tujini

### 5.1 Metodologija raziskave

Za praktično preverjanje teoretičnih spoznanj o ovirah in strategijah odpravljanja ovir pri prenosu znanja med matičnim podjetjem in podružnicami v tujini je bil izbran kvalitativni pristop na osnovi analize poslovnih primerov. Pristop je bil prepoznan kot primeren zlasti z vidika kompleksnosti in edinstvenosti poslovnih situacij v vseh podjetjih, ki so odvisna od posameznikov in okoliščin, v katerih delujejo (Saunders, Lewis in Thornhill 2009). Raziskava je bila narejena v skladu s priporočili za kvalitativno proučevanje (Yin 1993). V literaturi sicer prevladujejo kvantitativne raziskave o dejavnikih, ki vplivajo na prenos znanja v globalnih podjetjih, in ovirah, ki se pri tem pojavljajo (Chang idr. 2012, Lauring in Selmer 2013, Mäkelä idr. 2012), primanjkuje pa poglobljenih kvalitativnih raziskav na podlagi enega ali nekaj poslovnih primerov, ki sicer dajo boljši vpogled v konkretne razloge, zakaj se določene ovire pri prenosu znanja sploh pojavijo (Fletcher in Prashantham 2011, Monteiro idr. 2008, Willem in Buelens 2009). Za analizo in primerjavo so bila izbrana tri slovenska podjetja, ki poslujejo globalno in imajo vsaj eno svojo enoto v tujini (tabela 1). Podjetja prihajajo iz različnih panog.

Tabela 1: Osnovni podatki o podjetjih iz raziskave

	Podjetje A	Podjetje B	Podjetje C
Panoga	programska oprema	sanitarna tehnika	vodne turbine in hidroenergetska oprema
Št. zap. v Sloveniji	45	200	420
Št. zap. v tujini	20	15	55
Predstavništva	Nemčija, Singapur, Kitajska, ZDA (ekskluzivni distributer)	Nemčija (enota), Italija, Bosna in Hercegovina, Hrvaška, Madžarska, Romunija	Kanada (hčerinsko podjetje), Češka (hčerinsko podjetje), Egipt, Islandija
Status	samostojno podjetje	član večjega koncerna	član večjega koncerna
Globalni položaj*	4. mesto v panogi	5. mesto v panogi	4. do 5. mesto v panogi
Glavni trgi	Zahodna Evropa, ZDA, Azija	Evropa, Bližnji vzhod, Izrael, Severna Afrika, Rusija	Evropa, Severna Amerika, Latinska Amerika, Severna Afrika, Azija

\* Globalni položaj predstavlja subjektivno oceno menedžerjev o globalnem tržnem deležu podjetja v panogi v primerjavi s konkurenti.

Viri: Intervjuji z menedžerji podjetij A, B in C, spletne strani podjetij A, B in C.

Podjetje A se ukvarja z razvojem programske opreme, podjetje B z razvojem in proizvodnjo sanitarne tehnike, podjetje pa C z razvojem, projektiranjem, vgradnjo in servisiranjem vodnih turbin in hidroenergetske opreme.

S predstavniki podjetij, ki so bili izbrani glede na njihovo neposredno vpletenost v prenos znanja na globalni ravni, so bili opravljeni polstrukturirani intervjuji, ki so trajali od 90 do 120 minut. Vprašanja za intervju so bila odprtega tipa in so poleg splošnih informacij o globalnem delovanju obsegala teme o načinih prenosa znanja v matičnem podjetju ter med matičnim podjetjem in podružnicami, o znanjih, ki jih je najpomembneje prenašati, o ovirah pri prenosu znanja, ki so prisotne v podjetju, ter o strategijah odpravljanja ovir. Za zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti so bili vsi intervjuji posneti, narejene pa so bile transkripcije, kar je omogočilo natančno analizo podatkov. Pridobljeni podatki so bili razvrščeni v posamezne teme in kategorije ter primerjani s podatki v obstoječi teoriji področja.

## 5.2 Kvalitativna analiza prenosa znanja in ovir pri prenosu med matičnim podjetjem in podružnicami izbranih podjetij

V podjetju A prenos znanja v matičnem podjetju poteka predvsem v osebnem in telefonskem pogovoru, po elektronski pošti, na sestankih, v neformalnem druženju ter na petkovih predavanjih, ko enkrat na 14 dni obdelajo določeno temo, predstavijo novosti; termin srečanja je določen vnaprej. Prenos znanja na globalni ravni pa poteka večinoma po telefonu, na videokonferencah, s komunikacijskimi orodji (Skype, Webinars, Go-to-meeting), ki omogočajo prenos računalniške predstavitve, žive slike in pogovora. Poleg tega zaposleni uporabljajo še nekatera druga orodja (Sharepoint, Newslit). Vsaj enkrat letno organizirajo tudi globalne sestanke vseh zaposlenih za vzpostavitev in ohranjanje živega stika. Najpomembnejše znanje, ki ga je treba prenašati med matičnim podjetjem A in njegovimi podružnicami v tujini, je znanje o izdelku, novostih, trgu, strankah, marketinškem nastopu in prodajni strategiji (intervju z menedžerjem podjetja A).

V podjetju A so glavne ovire za prenos znanja na ravni posameznikov pomanjkanje časa, pomanjkanje zavedanja o koristi znanja za sodelavce, zlasti med oddelki, različne izkušnje, pomanjkanje interakcije, slabe komunikacijske spretnosti, včasih tudi pomanjkanje medsebojnih stikov in motivacije nekaterih zaposlenih. Hkrati je prisoten tudi odpor do uporabe določenih IT-sistemov in orodij, ker njihove prednosti v podjetju A še niso bile predstavljene. Ovir na ravni organizacije je v podjetju A nekaj manj, trenutno je še nejasna povezanost strategije ravnanja z znanjem s cilji in strateškimi usmeritvami podjetja, prenos znanja pa zavira tudi slaba povezanost IT-sistemov, ker ima vsako predstavništvo svoj sistem, med seboj pa niso povezani (intervju z izvršnim direktorjem podjetja A). Ovire za prenos znanja med matičnim podjetjem in podružnicami izhajajo iz jezikovnih razlik. V podjetju A komunicirajo v angleščini, zato se del sporočila v prevodu tudi izgubi. Problem jezikov se

pojavi že v Evropi, saj kljub visokotehnološki panogi, v kateri delujejo, vsi partnerji ne znajo angleščine. Predvsem narodi, kot so Nemci, Francozi, pričakujejo komunikacijo v svojem jeziku. Razlike so tudi med kulturami, saj je vsak navajen komunicirati na svoj način. Tako npr. za Azijo in Evropo velja, da se partnerji radi srečajo v živo in spoznajo, v ZDA pa je delo na daljavo običajno. Bolj kot razlike v kulturi ovirajo pretok znanja v podjetju A razlike v znanju, ki zmanjšajo pripravljenost posameznika, da bi sodeloval pri prenosu. Kot problem se je v podjetju A pokazala tudi organizacijska struktura, ker so bile enote na začetku preveč samostojne in niso zasledovale ciljev matičnega podjetja. Prisotne so še geografske ovire pri usklajevanju enot v Aziji, Evropi in ZDA, saj predstavljajo tri različne časovne pasove. Pri tem menedžer ugotavlja, da razdalja sama po sebi ni tolikšen problem, lahko pa poglobi že prisotne ovire (intervju z menedžerjem podjetja A).

V podjetju B prenos znanja v matičnem podjetju poteka predvsem v osebnem pogovoru, na sestankih in pri tiskem delu. Najučinkovitejši so prav sestanki in tiskno delo. Telefonski pogovor in e-pošta sta manj pomembna. V ta namen organizirajo letne, polletne in četrletne sestanke in konference blizu matičnega podjetja. Takrat predstavijo strategije, cilje in aktivnosti. V sklopu sestankov poteka tudi izobraževanje prodajne službe, in sicer predvsem način predstavljanja podjetja/blagovne znamke ter vaje v nastopanju in retoriki. Uporabljajo tudi sodobna komunikacijska orodja (Link, Skype), vendar manj pogosto, telefonske konference predvsem na menedžerskem nivoju in še uradno dokumentacijo, ki je shranjena v sistemu SAP, ter CRM-sistem, v katerem zbirajo podatke o ciljnih skupinah. Najpomembnejše znanje, ki ga je treba prenesti, je filozofija blagovne znamke in prenos strategije trženja – organizacija prodajne mreže, aktivnosti potnikov, oprema prodajnega mesta ipd. (intervju z menedžerjem podjetja B).

V podjetju B je ovira za prenos znanja na ravni posameznikov predvsem pomanjkanje časa. Ko je polovica ekipe na poti, se težko usklajujejo. Tudi značilnosti posameznika, kot so odprtost, zaupanje vase in pripravljenost deliti znanje, vplivajo na prenašanje znanja. Prodajna ekipa je načeloma zelo odprta in povezana, manj pa je izmenjave znanja z drugimi oddelki. Pojavlja se tudi odpor do uporabe IT-sistemov zaradi nepoznavanja in pomanjkanja izkušenj. Sistemi sicer niso primaren način prenosa znanja, vendar zaradi premalo usposabljanja in premalo predstavitev prednosti sistemov ti niso v celoti izkoriščeni, kar pa sodi že med ovire na ravni organizacije. Poleg tega je prisotno še pomanjkanje komunikacije med oddelki, pomanjkanje ustreznih formalnih in neformalnih prostorov za prenos znanja. Deloma je prisotna neustrezna kultura (zavedanje) ter tog sistem nagrajevanja. Ovire pri prenosu znanja onstran nacionalnih meja izhajajo iz jezikovnih razlik. Znanje lokalnega jezika je na posameznih trgih prednost, zato mora biti ekipa na terenu lokalna, hkrati pa je potrebno znanje angleščine za komunikacijo z matičnim podjetjem. Komunikacije matičnega podjetja s predstavništvom je bilo

zlasti v preteklosti premalo, sedaj se to sistematizira in izboljšuje (intervju z menedžerjem podjetja B).

Prenos znanja v matičnem podjetju podjetja C poteka po elektronski pošti, na koordinacijskih sestankih, ki jih organizirajo štirikrat na leto, in z uradno delovno dokumentacijo. Nekaj znanja zaposleni izmenjujejo tudi neformalno, primanjkuje pa sistemske izmenjave znanja, izkušenj, dobrih in slabih rešitev, bolj je odvisno od posameznika, ali bo znanje delil ali ne. Prenosa znanja globalno med matičnim podjetjem in podružnicami ni. Čeprav delajo pri skupnem projektu, se znanje ne pretaka in se ne učijo iz izkušenj drugih. Operativna komunikacija poteka po elektronski pošti, na telefonskih konferencah, z orodjem Skype, uporabljajo tudi klicni center Webex, nekaj pa je še pošiljanja dopisov po pošti. Uradna projektna dokumentacija je v elektronski različici, poleg tega imajo projektne vodje še delovno dokumentacijo, ki jo dopolnjujejo, vpisujejo komentarje in podobno, zato je v fizični obliki dostopna sodelavcem. Najpomembnejše znanje, ki ga je treba prenašati globalno, je vodenje projektov, razumevanje želja kupcev in poznavanje zahtev posameznih trgov (intervju z menedžerjem podjetja C).

V podjetju C se ovire za prenos znanja, ki se pojavljajo na ravni posameznikov, nanašajo predvsem na strah pred izgubo zaposlitve zaradi zmanjšanja lastne konkurenčne prednosti. Poleg tega primanjkuje zavedanja o koristi znanja za sodelavce, medsebojne komunikacije in notranje motivacije za prenos tihega znanja. Prisoten je odpor do uporabe IT-sistemov zaradi nepoznavanja in pomanjkanja izkušenj. Zaposleni že leta delajo enako in ne želijo sprememb. Ovire na ravni organizacije ne dopuščajo, da bi se prenos znanja sistematiziral. Organizacija podjetja je izrazito hierarhična, formalna, funkcijsko naravnana, kar otežuje delo pri projektih. Vodje koristi od prenosa znanja ne poudarjajo, primanjkuje tudi formalnih in neformalnih prostorov za prenos. Prenosa znanja ne vidijo kot ključnega za uresničevanje strateških ciljev. Velik izziv je tudi sistem nagrajevanja, ki ne nagradi rezultatov dela. Kultura je neustrezna, saj se prenos znanja ne pričakuje, zaposleni so zelo nenaklonjeni spremembam. Med podružnicami v skupini je močna tekmovalnost, vsaka podružnica zase želi prikazati čim boljše rezultate, namesto da bi pri skupnem projektu sodelovali za čim boljši skupni rezultat. Primanjkuje torej skupinske identitete in dialoga med oddelki za doseganje skupnega cilja. Poleg tega je problem tudi slaba povezanost IT-sistemov, saj vsaka podružnica uporablja svoj sistem. Ovire za prenos znanja, ki izhajajo iz jezikovnih razlik, imajo v podjetju manjši vpliv. Komunikacija poteka v angleščini, ki je pogoj že pri zaposlovanju. Razlike v vrednotah in kulturi vplivajo v neformalnem delu komunikacije in pogosto jih zaposleni podcenjujejo. Spoznavanje običajev posameznih kultur ni sistemsko urejeno, temveč je od posameznika odvisno, kako se bo prilagodil. Med podružnicami so opazne tudi strukturne, funkcijske (organizacijske) ovire, saj ni kolektivnega razumevanja odgovornosti, ni kolektivne zavesti. Prisotne pa so še geografske ovire, predvsem z vidika časovnega usklajevanja komunikacije s Kanado (intervju z menedžerjem podjetja C).

### 5.3 Kvalitativna analiza strategij odpravljanja ovir pri prenosu znanja med matičnim podjetjem in podružnicami izbranih podjetij

V podjetju A so za odpravljanje ovir pri prenosu znanja med matičnim podjetjem in podružnicami oblikovali različne strategije. Problem jezika rešujejo tako, da zaposlijo ljudi z znanjem angleščine in znanjem jezika države, v kateri je podružnica. Za partnerje pripravijo gradiva v njihovem jeziku. Pomaga tudi pozitiven odnos in sprejemanje raznolikosti. Za organizacijske probleme so rešitev našli v matični strukturi poročanja, ki jo še oblikujejo. Tako zaposleni iz posameznih poslovnih funkcij in tehnične podpore poročajo globalnemu vodji, za lokalne stranke pa lokalnemu vodji. Poleg tega so vzpostavili več vodoravne komunikacije med podružnicami. To so podprli z investicijami v medsebojna razmerja med zaposlenimi, zato ob formalnih srečanjih dvakrat letno organizirajo tudi neformalno druženje, poleg tega pa ima vsak oddelek še svoje srečanje za grajenje tima. Problem časovnih con rešujejo s časovnim usklajevanjem videokonferenc. Pomembno je še, da vodilni menedžer globalnemu usklajevanju nameni veliko svoje pozornosti in da osebno prevzame pobudo za prenos znanja (intervju z menedžerjem podjetja A).

Strategije, s katerimi v podjetju B premagujejo jezikovne ovire, so v zaposlovanju posameznikov z znanjem angleščine, ki je njihov interni pogovorni jezik. Četrletne konference tako potekajo v angleščini, v tem jeziku pa so na strežniku objavljeni tudi vsi skupni dokumenti. V podjetju gradijo in ohranjajo pozitiven odnos do heterogenosti, ki ga imamo Slovenci precej, zlasti zaradi izkušenj z drugimi narodi iz nekdanje Jugoslavije in zaradi majhnosti, zaradi katere se je treba ves čas prilagajati velikim. Prenos znanja dosežejo v osebnih, vnaprej določenih četrletnih srečanjih, kar pripomore k večji identifikaciji s celo ekipo. Poleg formalnih srečanj so pomembne tudi investicije v medsebojna razmerja na neformalnih srečanjih za grajenje timov (teambuilding), ki pa so še vedno precej omejena. Temu bi bilo smiselno v prihodnosti nameniti še več sredstev. V tujino svojih menedžerjev trenutno še ne pošiljajo, v prihodnosti pa načrtujejo tudi to. V podjetju se zavedajo, da je pri spodbujanju prenosa znanja ključna vloga vodilnih menedžerjev. Menedžerji zagotavljajo potrebno koordinacijo in motivacijo zaposlenih za usklajeno nastopanje na globalnem trgu. To po mnenju sogovornika razlikuje uspešne ekipe od manj uspešnih (intervju z menedžerjem podjetja B).

Tudi v podjetju C so nekaj strategij odpravljanja ovir že vpeljali. Rešitve za jezikovne ovire so našli v zaposlovanju mladih z znanjem angleščine, kaže pa se tudi potreba po znanju nemščine in francoščine. Razlike v kulturah spoznavajo predvsem zaposleni sami, učijo se zlasti od kupcev, s katerimi je zelo odprt pretok znanja in informacij, izkušenj in dobrih praks preteklih projektov. Drugih oblik za spodbujanje pretoka znanja med matičnim podjetjem in podružnicami še niso oblikovali, zato na tem področju vidijo še precejšnje možnosti za izboljšave (intervju z menedžerjem podjetja C).



## 6 Sklep

Pri prenosu znanja se v podjetjih pojavljajo različne ovire tako na ravni posameznikov kot tudi na ravni organizacije. Multinacionalna podjetja, ki poslujejo v različnih državah, se srečujejo še z dodatnimi ovirami, ki izhajajo iz časovnih razlik in geografskih razdalj, jezikovnih in kulturnih razlik. Podjetja vpeljujejo različne strategije odpravljanja teh ovir, ki so v praksi bolj ali manj uspešne. Mednje sodijo oblikovanje pozitivnega odnosa do heterogenosti, odprtosti za sprejemanje raznolikosti, dobrega ozračja v skupini, investicije v medsebojna razmerja, različni sistemi in orodja za menedžment znanja, pretok zaposlenih na mednarodni ravni ter aktivno angažiranje vodilnih menedžerjev.

Menedžerji v raziskavi proučevanih podjetij enotno ugotavljajo, da je treba za prenos znanja vzpostaviti osebni stik in omogočiti medosebno komunikacijo med zaposlenimi iz matičnega podjetja in podružnic vsaj nekajkrat letno. Zaznavajo, da smo Slovenci pri prenosu znanja bolj zaprti in znanja ne delimo med seboj, vendar pa smo hkrati odprti do različnih kultur in se zato znamo prilagoditi drugim narodom. Vsi trije menedžerji ugotavljajo prisotnost jezikovnih ovir pri prenosu znanja, zato vsa tri podjetja angleščino uporabljajo kot pogovorni jezik. Poleg tega opažajo, da se pojavljajo problemi v komunikaciji z velikimi narodi, tudi v Evropi, ki se ne prilagajajo in pričakujejo komunikacijo v svojem jeziku. Menedžerji še ugotavljajo, da je za delo na različnih trgih, v različnih kulturah potrebno načrtno usposabljanje zaposlenih, česar pa v Sloveniji primanjkuje.

Med strategijami za odpravljanje ovir pri prenosu znanja so se v proučevanih podjetjih izkazale kot najbolj učinkovite naslednje: načrtno vzpostavljanje vodoravne komunikacije med podružnicami, grajenje medsebojnih razmerij, osebna formalna in neformalna druženja, povečevanje skupinske identitete in zavedanja o pomenu prenosa znanja v skupini, časovno usklajevanje videokonferenc, aktivna podpora in vloga vodilnih menedžerjev v prenosu znanja. Čeprav nobeno od proučevanih podjetij v tujino ne pošilja svojih menedžerjev, se zavedajo pomena te strategije za premagovanje ovir pri prenosu znanja, zato v prihodnosti načrtujejo tudi to.

Kot vse raziskave ima tudi ta nekatere omejitve. Glavne omejitve izhajajo iz uporabljenega kvalitativnega pristopa, saj ugotovitev ni mogoče posplošiti na širšo populacijo globalnih podjetij, poleg tega so v ospredju analize le slovenska podjetja. Za pridobitev širšega vpogleda v problematiko prenosa znanja med matičnimi podjetji v Sloveniji ter podružnicami v tujini bi bilo smiselno raziskavo v prvi vrsti razširiti na več slovenskih podjetij, narediti primerjavo med strategijami odpravljanja ovir pri prenosu znanja med različnimi panogami in med različnimi lokacijami podružnic. Zaradi morebitne subjektivnosti v odgovorih intervjuvancev bi bilo smiselno v raziskavo vključiti več posameznikov iz istega podjetja, zlasti bi bilo treba v intervjuje vključiti menedžerje podružnic in pridobiti njihov pogled na ovire pri prenosu znanja ter na uspešnost matičnega podjetja pri njihovem odpravljanju.

Kar zadeva priporočila, bi bilo v proučevanih podjetjih smiselno večjo pozornost nameniti razvijanju medkulturnih kompetenc, usposabljanju za delo v raznolikih timih in načrtovanju medkulturnih mentorstev. To bi pripomoglo k večji učinkovitosti timov, ki jih sestavljajo člani iz različnih kulturnih okolij, in s tem k zmanjšanju ovir pri prenosu znanja. Ti pristopi bi v podjetju pomagali gojiti klimo, naklonjeno medkulturnemu povezovanju, ki bi spodbujala prenos znanja med matičnim podjetjem in podružnicami v tujini.

## Literatura

1. Argote, L. (1999). *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
2. Bartlett, C. A. in S. Ghoshal (1998). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.
3. Bartlett, C. A., S. Ghoshal in P. W. Beamish (2008). *Transnational management: Text, cases, and readings in cross-border management* (5th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
4. Chang, Y.-Y., Y. Gong in M. W. Peng (2012). Expatriate knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and subsidiary performance. *Academy of Management Journal* 55 (4): 927–948. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2010.0985>
5. Chow, C. W., F. J. Deng in J. L. Ho (2000). The openness of knowledge sharing within organizations: A comparative study of the United States and the People's Republic of China. *Journal of Management Accounting Research* 12: 65–95. <http://dx.doi.org/10.2308/jmar.2000.12.1.65>
6. Cummings, J. N. (2004). Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization. *Management Science* 50 (3): 352–364. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1030.0134>
7. Fletcher, M. in S. Prashantham (2011). Knowledge assimilation processes of rapidly internationalising firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 18 (3): 475–501. <http://dx.doi.org/10.1108/14626001111155673>
8. Fredriksson, R., W. Barner-Rasmussen in R. Piekkari (2006). The multinational corporation as a multilingual organization: The notion of a common corporate language. *Corporate Communications: An International Journal* 11 (4): 406–423. <http://dx.doi.org/10.1108/13563280610713879>
9. Goh, S. C. (2002). Managing effective knowledge transfer: An integrative framework and some practice implications. *Journal of knowledge management* 6 (1): 23–30. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270210417664>
10. Grandori, A. (2001). Neither hierarchy nor identity: Knowledge-governance mechanisms and the theory of the



- firm. *Journal of Management and Governance* 5 (3–4): 381–399. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1014055213456>
11. Gupta, A. K. in V. Govindarajan (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic management journal* 21 (4): 473–496. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200004\)21:4<473::AID-SMJ84>3.0.CO;2-I](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200004)21:4<473::AID-SMJ84>3.0.CO;2-I)
  12. Husted, K. in S. Michailova (2002). Diagnosing and Fighting Knowledge-Sharing Hostility. *Organizational Dynamics* 31 (1): 60–73. [http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00072-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00072-4)
  13. Intervju z menedžerjem podjetja A, 22. april 2013.
  14. Intervju z menedžerjem podjetja B, 23. april 2013.
  15. Intervju z menedžerjem podjetja C, 24. april 2013.
  16. Luring, J. in J. Selmer (2011). Multicultural organizations: Common language, knowledge sharing and performance. *Personnel Review* 40 (3): 324–343. <http://dx.doi.org/10.1108/00483481111118649>
  17. Luring, J. in J. Selmer (2013). Diversity attitudes and group knowledge processing in multicultural organizations. *European Management Journal* 31 (2): 124–136.
  18. Leistner, F. (2010). *Mastering Organizational Knowledge Flow: How to Make Knowledge Sharing Work*. Hoboken, N. J.: Wiley.
  19. Li, W. (2010). Virtual Knowledge Sharing in a Cross-Cultural Context. *Journal of Knowledge Management* 14 (1): 38–50. <http://dx.doi.org/10.1108/13673271011015552>
  20. Mäkelä, K., U. Andersson in T. Seppälä (2012). Interpersonal similarity and knowledge sharing within multinational organizations. *International Business Review* 21 (3): 439–451. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.05.003>
  21. Mäkelä, K., H. K. Kalla in R. Piekkari (2007). Interpersonal similarity as a driver of knowledge sharing within multinational corporations. *International Business Review* 16 (1): 1–22. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2006.11.002>
  22. Miao, Y., S. Choe in J. Song (2011). Transferring subsidiary knowledge in the global learning context. *Journal of Knowledge Management* 15 (3): 478–496. <http://dx.doi.org/10.1108/13673271111137448>
  23. Michailova, S. in D. B. Minbaeva (2012). Organizational Values and Knowledge Sharing in Multinational Corporations: The Danisco Case. *International Business Review* 21 (1): 59–70. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.11.006>
  24. Minbaeva, D. B. in S. Michailova (2004). Knowledge transfer and expatriation in multinational corporations: The role of disseminative capacity. *Employee Relations* 26 (6): 663–679. <http://dx.doi.org/10.1108/01425450410562236>
  25. Möller, K. in S. Svahn (2004). Crossing East-West boundaries: Knowledge sharing in intercultural business networks. *Industrial Marketing Management* 33 (3): 219–228. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.10.011>
  26. Monteiro, L. F., N. Arvidsson in J. Birkinshaw (2008). Knowledge flows within multinational corporations: Explaining subsidiary isolation and its performance implications. *Organization Science* 19 (1): 90–107. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1070.0264>
  27. Noorderhaven, N. in A.-W. Harzing (2009). Knowledge-sharing and Social Interaction within MNEs. *Journal of International Business Studies* 40 (5): 719–741. <http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2008.106>
  28. Osterloh, M. in B. S. Frey (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization science* 11 (5): 538–550. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.11.5.538.15204>
  29. Patriotta, G., A. Castellano in M. Wright (2013). Coordinating knowledge transfer: Global managers as higher-level intermediaries. *Journal of World Business* 48 (4): 515–526. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2012.09.007>
  30. Pauleen, D. (2007). *Cross-cultural perspectives on knowledge management*. [N.p.]: Libraries Unlimited.
  31. Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management* 9 (3): 18–35. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270510602746>
  32. Rozman, R. in A. S. Sitar (2007). *Impact of Organization on Organizational Learning and Knowledge Management*. Paper presented at the 23rd EGOS Colloquium, Vienna, Austria. <http://egosnet.org/>
  33. Saunders, M., P. Lewis in A. Thornhill (2009). *Research methods for business students* (5th ed.). Harlow (England): Prentice Hall.
  34. Sharma, B. P., M. D. Singh in Neha (2012). Knowledge sharing barriers: An approach of interpretive structural modeling. *IUP Journal of Knowledge Management* 10 (3): 35–52.
  35. Sitar, A. S. (2012). *Vpliv organizacije na povezano učenje posameznikov v združbah*. Doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
  36. Spletna stran podjetja A, obiskana 20. aprila 2013.
  37. Spletna stran podjetja B, obiskana 20. aprila 2013.
  38. Spletna stran podjetja C, obiskana 24. aprila 2013.
  39. Wang, S. in R. A. Noe (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review* 20 (2): 115–131. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
  40. Willem, A. in M. Buelens (2009). Knowledge sharing in inter-unit cooperative episodes: The impact of organizational structure dimensions. *International Journal of Information Management* 29 (2): 151–160. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2008.06.004>
  41. Yin, R. K. (1993). *Applications of case study research*. Newbury Park: SAGE Publications.



**Dr. Aleša Saša Sitar** je zaposlena na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani kot asistentka na Katedri za management in organizacijo. Pri svojem pedagoškem delu pokriva predvsem področje organizacije in ravnanja, raziskovalno pa se ukvarja s proučevanjem učenja v združbah, ravnanja z znanjem, omrežji znanja in analizo organizacije. Doktorirala je na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V preteklih letih je z različnimi prispevki sodelovala na številnih mednarodnih konferencah s področja organizacije in učenja v združbah.

*Aleša Saša Sitar, Ph.D., is a teaching assistant in the Academic Unit for Management and Organization at the Faculty of Economics, University of Ljubljana. She lectures in courses on organization and management. Her main research interests are organizational learning and knowledge management, knowledge networks, and organizational design. She received her Ph.D. from the Faculty of Economics, University of Ljubljana. She regularly attends international conferences on organizations and organizational learning.*



**Dr. Katarina Katja Mihelič** je zaposlena na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani kot docentka na Katedri za management in organizacijo. Pri svojem pedagoškem delu pokriva predvsem področje vedenja ljudi v organizacijah, njeno raziskovalno področje pa obsega konflikte med profesionalnim in zasebnim življenjem, etično vedenje in determinante individualnega uspeha. Doktorirala je na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Redno se udeležuje domačih in mednarodnih konferenc s področja menedžmenta. Svoje prispevke objavlja v mednarodnih revijah s faktorjem vpliva.

*Katarina Katja Mihelič, Ph.D., is an assistant professor in the Academic Unit for Management and Organization at the Faculty of Economics, University of Ljubljana. She teaches courses in the field of management. Her main research interests lie in the areas of work-family interface, individual determinants of job performance, and ethical behaviour. She received her Ph.D. from the Faculty of Economics, University of Ljubljana. She regularly attends international conferences in management. She has published her work in SSCI-ranked international journals.*