

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

DEJAVNIKI IN MERJENJE UPORABE ZNANJA

Ljubljana, december 2005

TANJA ČELEBIČ

IZJAVA

Študentka Tanja Čelebič izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Milene Bevc in skladno s 1.odstavkom 21.člena o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne.....

Podpis:.....

1	UVOD	1
2	ŠIRŠI OKVIR IN RAVNI UPORABE ZNANJA	3
2.1	UPORABA ZNANJA V OKVIRU KROGA ZNANJA	3
2.2	POVEZAVA MED UPORABO ZNANJA IN VSEŽIVLJENJSKIM UČENJEM..	5
2.3	RAVNI UPORABE ZNANJA IN VRSTE ZNANJA.....	7
2.3.1	Raven organizacije	7
2.3.1.1	Neposredna znanja za delo	8
2.3.1.2	Posredna znanja za delo	9
2.3.2	Raven posameznika.....	9
2.3.2.1	Zaposlitveni in karierni vidik uporabe znanja.....	10
2.3.2.2	Uporaba znanja pri prostočasnih dejavnostih.....	10
3	DEJAVNIKI UPORABE ZNANJA	11
3.1	DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA UPORABO ZNANJA TAKO NA RAVNI ORGANIZACIJE KOT NA RAVNI POSAMEZNIKA.....	11
3.2	DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA UPORABO ZNANJA NA RAVNI ORGANIZACIJE	15
3.2.1	Dejavniki uporabe znanja, ki izvirajo iz organizacije	15
3.2.2	Dejavniki uporabe znanja, ki izvirajo iz okolja.....	16
3.3	DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA UPORABO ZNANJA NA RAVNI POSAMEZNIKA	17
3.3.1	Dejavniki uporabe znanja, ki izvirajo iz posameznika.....	17
3.3.2	Dejavniki uporabe znanja, ki izvirajo iz okolja.....	18
4	MERJENJE UPORABE ZNANJA – ŠIRŠI OKVIR.....	18
4.1	KAZALNIKI – NEKATERI OSNOVNI POJMI	19
4.2	MERJENJE UPORABE ZNANJA NA RAVNI POSAMEZNIKA	20
4.3	MERJENJE UPORABE ZNANJA NA RAVNI ORGANIZACIJE.....	21
4.3.1	Pomen merjenja uporabe znanja	21
4.3.2	Metode za merjenje uporabe znanja.....	22
4.4	POTREBE PO KAZALNIKIH UPORABE ZNANJA.....	25
4.5	MOŽNE PRIMERJAVE VREDNOSTI KAZALNIKOV UPORABE ZNANJA...	26
4.6	RAZVOJ KAZALNIKOV UPORABE ZNANJA.....	28
5	MERJENJE UPORABE ZNANJA NA RAVNI ORGANIZACIJE – OŽJI OKVIR.....	29
5.1	KLJUČNA VPRAŠANJA PRI MERJENJU UPORABE ZNANJA	29
5.2	MERJENJE UPORABE ZNANJA ZA DELO	31
5.2.1	Merjenje uporabe neposrednega znanja za delo.....	31
5.2.1.1	Kazalniki uporabe neposrednega znanja za delo – analiza strokovne literature	32
5.2.1.2	Kazalniki uporabe neposrednega znanja za delo – analiza statističnih publikacij	34
5.2.2	Merjenje uporabe posrednega znanja za delo	35
5.3	MERJENJE UPORABE ZNANJA PREK POSLOVNIH REZULTATOV	37

5.3.1	Kazalniki poslovnih rezultatov kot merilo uporabe znanja - analiza strokovne literature.....	37
5.3.2	Kazalniki poslovnih rezultatov kot merilo uporabe znanja – analiza statističnih publikacij.....	39
5.4	MERJENJE PROŽNOSTI ORGANIZACIJE	39
5.4.1	Definicije in kazalniki prožnosti za raven organizacije – analiza strokovne literature in statističnih virov.....	40
6	EMPIRIČNA ANALIZA O UPORABI ZNANJA V IZBRANIH PODJETJIH V SLOVENIJI.....	41
6.1	PREDSTAVITEV PROUČEVANIH PODJETIJ	42
6.2	DEJAVNIKI UPORABE ZNANJA.....	44
6.3	RAZLOGI ZA MERJENJE UPORABE ZNANJA	46
6.4	METODE IN PRISTOPI ZA MERJENJE UPORABE ZNANJA.....	46
6.4.1	Metode za merjenje uporabe znanja.....	47
6.4.2	Pristopi za merjenje uporabe znanja.....	48
6.5	MERJENJE UPORABE NEPOSREDNEGA ZNANJA ZA DELO	50
6.6	MERJENJE UPORABE POSREDNEGA ZNANJA ZA DELO.....	51
6.6.1	Merjenje vpliva uporabe posrednega znanja za delo na odnose s sodelavci in zadovoljstvo zaposlenih	52
6.6.2	Merjenje vpliva uporabe posrednega znanja na delo s strankami.....	53
6.7	MERJENJE UPORABE ZNANJA PREK POSLOVNIH REZULTATOV.....	53
6.8	PRIMERJAVE VREDNOSTI KAZALNIKOV O UPORABI ZNANJA IN NJIHOV RAZVOJ	55
6.9	MERJENJE PROŽNOSTI ORGANIZACIJE IN POSAMEZNIKA.....	58
6.10	ZAKLJUČEK POGLAVJA	59
7	MERJENJE UPORABE ZNANJA NA RAVNI POSAMEZNIKA – OŽJI OKVIR.....	59
7.1	ZAPOSLOTIVENI IN KARIERNI VIDIK UPORABE ZNANJA.....	59
7.1.1	Kazalniki uporabe znanja za zaposlitev/kariero.....	60
7.1.1.1	Zaposlitveni vidik uporabe znanja za delo	60
7.1.1.2	Karierni vidik uporabe znanja	61
7.1.2	Evalvacija uporabe znanja za zaposlitev na ravni posameznika.....	62
7.2	MERJENJE UPORABE ZNANJA PRI PROSTOČASNIH DEJAVNOSTIH	64
7.2.1	Kazalniki uporabe znanja pri prostočasnih dejavnostih.....	64
7.2.2	Evalvacija uporabe znanja pri prostočasnih dejavnostih.....	65
8	SKLEP.....	66
9	LITERATURA IN VIRI	71
9.1	LITERATURA.....	71
9.2	VIRI.....	78

PRILOGA

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Kazalniki uporabe neposrednega znanja za delo po posameznih skupinah.	33
Tabela 2:	Dejavniki, ki vplivajo na uporabo znanja v proučevanih podjetjih v Sloveniji - 2005	44
Tabela 3:	Metode, ki jih proučevana podjetja v Sloveniji uporabljajo za merjenje uporabe znanja - 2005	48
Tabela 4:	Osebe, ki merijo uporabo znanja za delo v proučevanih podjetjih v Sloveniji - 2005	50
Tabela 5:	Osebe, ki merijo uporabo posrednega znanja za delo v proučevanih podjetjih v Sloveniji - 2005	52
Tabela 6:	Primerjave vrednosti kazalnikov in podatkov o uporabi znanja, ki jih opravljajo proučevana podjetja v Sloveniji - 2005.....	56
Tabela 7:	Razvoj kazalnikov uporabe znanja v proučevanih podjetjih v Sloveniji - 2005..	57

KAZALO SLIK

Slika 1:	Enosmeren model kroga znanja	3
Slika 2:	Notranje prepleten model kroga znanja	4
Slika 3:	Model kroga znanja-učenja po Solimanu in Spoonerju	5
Slika 4:	Model tradicionalne in prožne organizacije	41
Slika 5:	Prednosti in slabosti merjenja uporabe znanja prek poslovnih rezultatov, ki jih omenjajo proučevana podjetja v Sloveniji	54

SEZNAM KRATIC

CEDEFOP – The European Centre for the Development of the Vocational Training – Evropski center za razvoj poklicnega izobraževanja

EUROSTAT – The Statistical Office of the European Community – Evropski statistični urad

OECD – Organization for Economic Cooperation and Development – Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj

SURS – Statistični urad Republike Slovenije

UNESCO – United Nations Educational Scientific and Cultural Organization – Organizacija Združenih narodov za izobraževanje, znanost in kulturo.

1 UVOD

Le družbe, podjetja in posamezniki, ki so sposobni pridobivati in uporabljati znanje, bodo v globalni konkurenci uspešni. Literatura s področja ekonomije znanje omenja kot enega ključnih dejavnikov konkurenčnosti in uspešnosti družb, organizacij in posameznikov. Zato ni čudno, da strokovnjaki posameznim fazam v krogu znanja (ustvarjanje, prenos, uporaba) in merjenju znanja namenjajo veliko pozornosti.

Dejstvo je, da tako na ravni posameznika, kot na ravni organizacije in družbe ni pomembno le pridobivanje znanja, ampak tudi njegova uporaba. A do zdaj smo v mednarodnih in slovenskih statističnih publikacijah ter v strokovni literaturi zasledili predvsem kazalnike ustvarjanja in prenosa znanja.

Uporaba znanja je bila do zdaj v primerjavi z ostalima dvema fazama v krogu znanja (pridobivanje in prenos znanja) manj raziskana. Tega se očitno zaveda tudi Evropska komisija, saj je z Lizbonsko strategijo v ospredje začela prihajati problematika, povezana z uporabo znanja in njenim merjenjem.

Ker je bilo zavedanje o pomenu merjenja uporabe znanja doslej po naši oceni premajhno, postavljamo hipotezo: za nekatere ravni in vidike uporabe znanja primanjkuje ustreznih kazalnikov.

Hipotezo bomo dokazovali teoretično, z analizo literature in publikacij mednarodnih in domačih organizacij (OECD, UNESCO, EUROSTAT, Statistični urad RS). Najprej bomo proučili literaturo, nato še statistične publikacije.

Namen magistrske naloge je obravnavati dejavnike in merjenje uporabe znanja na ravni organizacije in posameznika, cilji pa so:

- umestiti uporabo znanja v okvir vseživljenjskega učenja in kroga znanja,
- proučiti pomen uporabe znanja za raven organizacije in raven posameznika,
- ugotoviti, kateri dejavniki vplivajo na uporabo znanja na ravni posameznika in na ravni organizacije,
- raziskati nekatera pomembna vprašanja, povezana z merjenjem uporabe znanja,
- proučiti merjenje in kazalnike uporabe znanja za raven posameznika in organizacije v strokovni literaturi in statističnih ter drugih virih,
- proučiti dejavnike in merjenje uporabe znanja v izbranih podjetjih.

Aktualnost in premajhna raziskanost problematike, povezane z merjenjem (kazalniki) in dejavniki uporabe znanja, sta ključna razloga za našo odločitev o temi magistrske naloge.

V nalogi bomo najprej obravnavali dejavnike uporabe znanja. Organizacija in posameznik znanje praviloma pridobivata z namenom njegove uporabe. Pri odgovoru na vprašanje, v kolikšni meri pridobljeno znanje uporabljata, je potrebno upoštevati, da to, koliko znanja sta organizacija ali posameznik pridobila, ne pove nič o tem, koliko znanja sta dejansko uporabila. Med organizacijami in na drugi strani med posamezniki prihaja do razlik v uporabi znanja. V nalogi skušamo odgovoriti na vprašanje, zakaj je tako. Razlog je v veliki meri v dejavnikih, ki vplivajo na uporabo znanja.

V nadaljevanju magistrske naloge bomo proučevali merjenje uporabe znanja na ravni organizacije in posameznika.

Najprej bomo obravnavali merjenje uporabe znanja na ravni organizacije. Uporaba znanja vodi k boljšim delovnim rezultatom posameznika ali tima, boljšim poslovnim rezultatom podjetja in večji prožnosti posameznika in organizacije. V nalogi bomo obravnavali vprašanja, povezana z merjenjem in kazalniki uporabe znanja.

Za potrebe magistrske naloge smo izvedli empirično analizo v izbranih slovenskih podjetjih. Podatke smo dobili s pomočjo intervjujev. Cilji empirične analize so:

- ugotoviti, kateri dejavniki vplivajo na uporabo znanja,
- ugotoviti, na katerih ravneh podjetja merijo uporabo znanja,
- proučiti nekatera pomembna vprašanja, povezana z merjenjem uporabe znanja,
- ugotoviti, s katerimi metodami proučevana podjetja najpogosteje merijo uporabo znanja,
- ugotoviti, katere kazalnike uporabe znanja uporabljajo v podjetjih
- raziskati, kako poteka razvoj kazalnikov uporabe znanja.

V nadaljevanju naloge bomo proučevali merjenje uporabe znanja za raven posameznika. Pridobljena izobrazba posamezniku praviloma predstavlja osnovo za pridobitev zaposlitve ali za razvoj kariere. Znanje pa posameznik uporablja tudi pri izvajanju priložnostnih dejavnosti.

Prvotno smo proučili uporabo znanja tudi na ravni narodnega gospodarstva in panoge, a smo kasneje ta del iz naloge izločili.

Nalogo zaključujemo z glavnimi sklepnimi ugotovitvami. Sledi priloga, v kateri je vprašalnik, ki smo ga izdelali za potrebe empirične analize.

V magistrski nalogi smo uporabili, opisno, primerjalno in empirično metodo ter metodo študije primarnih in sekundarnih virov.

2 ŠIRŠI OKVIR IN RAVNI UPORABE ZNANJA

2.1 UPORABA ZNANJA V OKVIRU KROGA ZNANJA

Obstoječe definicije uporabe znanja se med seboj precej razlikujejo. Po prvi definiciji uporaba znanja pomeni zgolj to, da smo neko informacijo prejeli. Pri tem ni potrebno niti, da jo razumemo, niti da jo uporabimo (Rich, 1998, str. 7). Po drugi definiciji gre pri uporabi znanja za ustvarjanje novega znanja ali/in izražanje znanja (Holsapple, Josh, 1999, str. 87). Izražanje znanja je eden od štirih procesov krivulje znanja, ki jih je opisal Nonaka in vključuje pretvorbo tihega znanja v izraženo, kar pomeni predvsem izčiščenje delovnih rezultatov (Bevc et al., 2004, str. 151, 27). V magistrski nalogi bomo proučevali predvsem izražanje znanja.

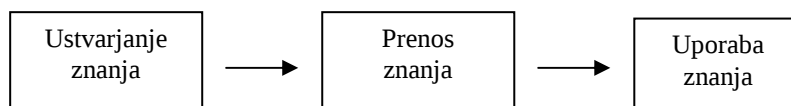
Skupna lastnost zgoraj omenjenih definicij je, da uporabo znanja omenjajo predvsem v okviru organizacije. Tako razumevanje je za potrebe naše magistrske naloge pomanjkljivo, saj znanje lahko uporablja tudi posameznik.

Širše razumevanje uporabe znanja v primerjavi z zgoraj omenjenimi avtorji (Rich, Holsapple, Josh) zasledimo v študiji Oprelitev, dejavniki in mehanizmi družbe znanja (Bevc et al., 2004). Bevc in drugi med uporabnike znanja navajajo posamične (otroci in družine, mladina, zaposleni, ljudje s posebnimi potrebami in člani (de)privilegiranih skupin) in skupinske uporabnike (podjetja, izobraževalne organizacije, druge pridobitne in nepridobitne organizacije, vladna telesa in agencije) (Bevc et al., 2004).

Uporabo znanja je potrebno proučevati v okviru kroga znanja in vseživljenjskega učenja.

Uporaba znanja je ena od faz v krogu znanja (Knowledge Management in the Learning Society, 2001, str. 21). V literaturi zasledimo več modelov krogov znanja, prvi je t.i. enosmerni model, ki ga predstavlja Slika 1.

Slika 1: Enosmeren model kroga znanja

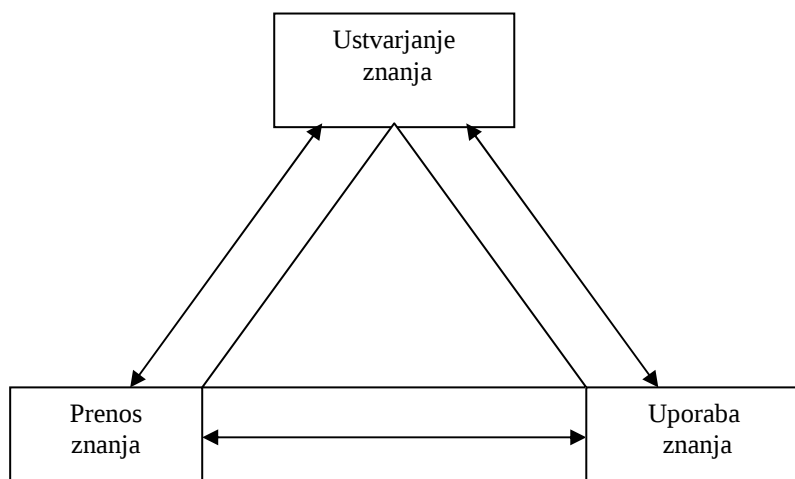


Vir: Knowledge Management in the Learning Society, 2001, str. 21.

Glavna pomanjkljivost enosmernega modela znanja je v tem, da na ustvarjanje, prenos in uporabo znanja gleda kot na zaporedno potekajoče faze, ki sledijo ena drugi, zanemarija pa njihovo medsebojno povezanost. Zato je bolj ustrezen t.i. notranje prepleten model kroga

znanja, ki predpostavlja medsebojno vplivanje med znanostjo in tehnologijo, ljudmi, organizacijami in različnimi vrstami znanja (Knowledge Management in the Learning Society, 2001, str. 41, 52). Predstavlja ga Slika 2.

Slika 2: Notranje prepleten model kroga znanja



Vir: Knowledge Management in the Learning Society, 2000, str. 41.

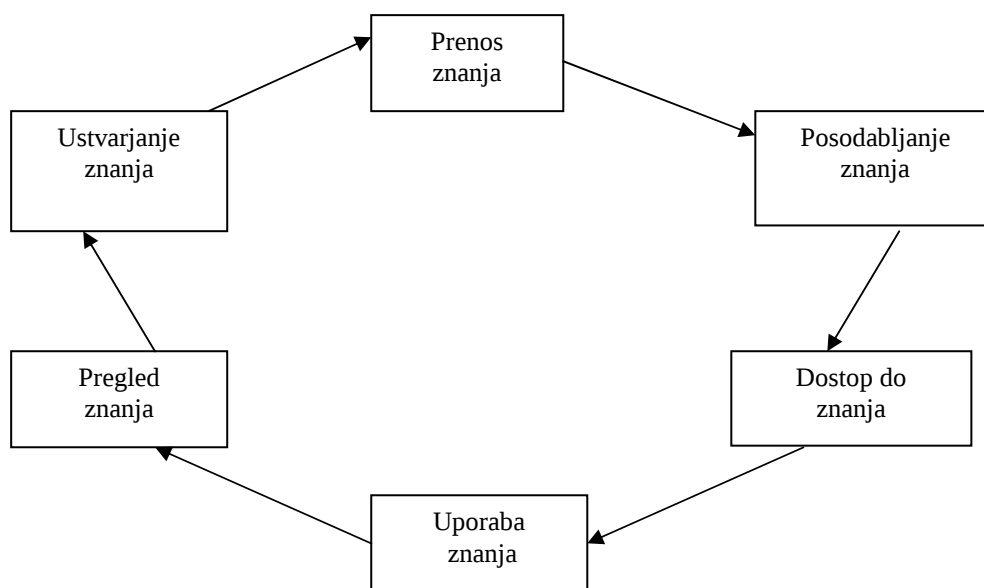
Oba zgoraj omenjena modela znanja si lahko zamišljamo za različne dejavnosti (delo, prostočasne dejavnosti). Drugače je pri modelih krogov znanja, ki so ju avtorji izdelali za raven organizacije in ju obravnavamo v nadaljevanju.

Prvi model kroga znanja, izdelan za raven organizacije, je Demarestov model (Rowley, 2001, str. 231). Po njem krog znanja poleg ustvarjanja, širjenja in uporabe znanja sestavlja še utelešenje znanja v ustvarjenih izdelkih.

Drugi model kroga znanja za raven organizacije sta izdelala Soliman in Spooner. Poimenovala sta ga krog znanja – učenja. Glavna značilnost tega modela je, da poleg faz ustvarjanja, prenosa in uporabe znanja vključuje dodatne tri faze (pregled, posodabljanje, dostop do znanja), ki jih uvrščamo med aktivnosti menedžmenta znanja (Rowley, 2001, str. 232). Ta se ukvarja z vprašanji in problemi, povezanimi z ustvarjanjem, pridobivanjem, širjenjem in uporabo znanja v organizaciji (Silva, Agusti-Cullei, 2003, str. 50; Wong, Aspinwall, 2004, str. 99). Podobno kot pri notranje prepletenem modelu kroga znanja in pri Demarteso-tem modelu, se tudi pri Soliman-Spoonerjevem modelu kroga znanja vse našte- te faze med seboj prepletajo. Vsaka od njih pa vpliva na vse ostale. Uspešnost celotnega kroga je zato odvisna od uspešnosti vsake od omenjenih faz (Rowley, 2001, str. 232).

Krog znanja-učenja Solimana in Spoonerja prikazuje Slika 3.

Slika 3: Model kroga znanja-učenja po Solimanu in Spoonerju



Vir: Rowley, 2001, str. 232.

Za trenutek se ustavimo še pri fazi, ki sta jo Soliman in Spooner poimenovala pregled znanja, lahko pa bi jo imenovali evalvacija znanja. Značilno zanjo je, da vključuje vrednotenje aktivnosti in odločitev, ki so povezane z ustvarjanjem, prenosom in uporabo znanja. K evalvaciji znanja uvrščamo tudi merjenje uporabe znanja.

Evalvacija znanja je zelo pomembna faza, saj lahko predstavlja pomembno osnovo za nadaljnje odločitve v zvezi z vključevanjem v izobraževanje in učenje ter za vodenje izobraževalne politike. Zato ima pomembno mesto v okviru vseživljenjskega učenja.

2.2 POVEZAVA MED UPORABO ZNANJA IN VSEŽIVLJENJSKIM UČENJEM

Vseživljenjsko učenje Evropska pobuda za vseživljenjsko učenje opredeljuje kot razvoj človeških zmožnosti, pridobivanja znanja, vrednot in spretnosti. To so lastnosti, ki jih bodo potrebovali vse življenje in jih uporabljali z zaupanjem in veseljem v vseh vlogah, okoliščinah in okoljih (Longworth, Davies, 1996, str. 3).

Evropska komisija omenja, da vseživljenjsko učenje vključuje (Pilos, 2001, str. 9):

- namenske učne aktivnosti, ki so neprekinjene, njihov cilj pa je spodbuditi spremembe obnašanja, znanja, razumevanja, odnosov, vrednot in sposobnosti na bolje,

- različne oblike učenja in učenje v različnih okoljih (v organizacijah za izobraževanje odraslih, na delovnem mestu),
- učne aktivnosti, ki jih lahko financirajo različni subjekti (posameznik, organizacija in država),
- učne aktivnosti, ne glede na to, kakšne metode učenja (tradicionalne ali/in moderne učne metode, kot na primer informacijska tehnologija) uporabimo.

V vseživljenjsko učenje so lahko vključeni šola, univerza, podjetje, organizacija, mesto, narod, večja ali manjša skupina ljudi, ki želijo z učenjem izboljšati svoje delo (Longworth, Davies, 1996, str. 34, 35). Ista avtorja omenjata »organizacijo, ki se uči«. Prepoznamo jo po tem, da v učenje ljudi načrtno vlaga in jim omogoča uporabo pridobljenega znanja. Ta opredelitev je ozka, saj uporabo znanja omeji na delo, zanemarija pa priložnostne aktivnosti. In drugič, namen pridobivanja znanja ni vedno njegova uporaba. Namen izobraževanja je lahko povezan z osebnimi potrebami, motivi za izobraževanje pa so lahko družabni stiki ali zgolj veselje do učenja (Bevc et al., 2001, str. 178).

Nekatere druge opredelitve vseživljenjskega učenja v ospredje postavljajo posameznika. Evropska komisija v publikaciji *European Report on Quality of School Education* (2000, str. 1) in Mednarodna komisija za izobraževanje za 21. stoletje (*International Commission on Education for the Twenty-first Century*) poleg poklicnega razvoja posameznika omenjata še njegov osebni razvoj (Mac Gregor, 2002, str. 10-11). Uporabe znanja ne razumeta ozko, zgolj za potrebe delovnega procesa, ampak poudarjata tudi druge vidike. To se nam zdi pomembno, saj posameznik znanja ne uporablja le pri delu, ampak tudi pri priložnostnih aktivnostih. Sicer pa je že Sokrat poudarjal pomen znanja za razvoj osebnosti posameznika (Drucker, 1998, str. 32).

Učne aktivnosti razdelimo na štiri skupine:

- Formalno izobraževanje: je namensko, poteka v izobraževalni organizaciji, trajanje in vsebina izobraževanja sta vnaprej določeni, pedagoško delo, učne metode in učni pripomočki so organizirani. Posameznik, ki se želi vključiti v izobraževanje, mora izpolnjevati za to predpisane vstopne pogoje in se formalno registrirati. Struktura izobraževanja je hierarhična, z zaporedjem ravni in razredov (letnikov) (Pilos, 2001, str. 11; Škrbec, 2001, str. 460).
- Neformalno izobraževanje: zanj so značilni namensko organizirani učni dogodki, ki se odvijajo v izobraževalni organizaciji. Od formalnega izobraževanja ga loči to, da ne izpolnjuje enega ali več od ostalih pogojev, ki jih izpolnjuje formalno izobraževanje (Pilos, 2001, str. 11; Škrbec, 2001, str. 460) in to, da ni namenjeno pridobivanju formalnega izkaza (Jelenc, 2000, str. 84).
- Aformalno učenje: je vsaj deloma namembno; vir učenja ali učenec imata zavesten namen za učenje. Ta namen pa ni časovno usklajen, zato pride do njune uskladitve zgolj priložnostno (Jelenc, 2000, str. 86).

- Priložnostno izobraževanje ali učenje: je proces, ki poteka vse življenje in pri katerem posameznik oblikuje stališča, pridobiva vrednote, spretnosti in znanje iz vsakodnevnih izkušenj, izobraževalnih in drugih virov v svojem okolju, družini, soseski, delu, igri, nakupovanju, v knjižnici in iz javnih občil. Značilno za to vrsto učenja je, da ni zavestnega poskusa učnega vira, da bi vplival na morebitnega udeleženca izobraževanja ali učenca, in tudi učenec si zavestno ne prizadeva, da bi se učil (Jelenc, 2000, str. 86).

2.3 RAVNI UPORABE ZNANJA IN VRSTE ZNANJA

V magistrski nalogi bomo proučevali uporabo znanja na ravni organizacije in posameznika. V tem poglavju bomo proučili pomen uporabe znanja za obe ravni.

Na ravni organizacije bomo razlikovali naslednji vrsti znanja:

- Neposredna znanja za delo: to so strokovna znanja, ki jih posameznik ali skupina potrebujeta za uspešno opravljanje svojega dela.
- Posredna znanja za delo: to so znanja, ki jih uporabljajo zaposleni pri delu na različnih delovnih mestih. Sem uvrščamo znanja o medosebnih odnosih, komunikaciji, reševanju sporov in osebnostnem razvoju. Skupen izraz za vsa ta znanja je »mehka znanja«. Zaposleni jih večinoma pridobivajo v neformalnem izobraževanju in aformalnem učenju.

Na ravni posameznika bomo razlikovali naslednji vrsti znanja:

- Znanja za zaposlitev/kariero: pridobi se jih prek vseh navedenih učnih aktivnosti.
- Znanja za pristočasne dejavnosti: posameznik jih uporablja pri izvajanju teh dejavnosti, pridobiva pa jih večinoma z neformalnim izobraževanjem in aformalnim učenjem.

2.3.1 Raven organizacije

V tem poglavju bomo najprej proučili pomen uporabe znanja za organizacijo in povedali, kdo lahko znanje uporablja. Nato bomo ločeno obravnavali neposredna znanja in posredna znanja za delo. Cilj podpoglavja je dati osnovo za nadaljnje delo v okviru naloge.

Uspeh organizacij je vedno bolj odvisen od učinkovitosti pridobivanja in uporabe znanja (Alle, 2003, str. 70; The Knowledge – Based Economy, 1996, str. 14; Knowledge Management in the Learning Society, 2001, str. 98). Uporaba znanja je po sodobnem (na znanju osnovanem) razumevanju organizacije poleg pridobivanja znanja glavni razlog za obstoj organizacije (Rowley, 2001, str. 231). Organizacije težijo k pridobivanju takega znanja, ki ga bodo zaposleni lahko v čim večji meri uporabili pri delu (Carlisle, 2002, str. 125). Toda praktično nemogoče je predvideti vse aktivnosti, pri katerih bo znanje uporabljeno (Rich,

1997, str. 8; Siesfeld, 1998, str. 197-199). Vrednost znanja narašča z njegovo uporabo (Kešeljević, 2004, str. 1). Tej ugotovitvi sledi naše vprašanje; kdo pa lahko uporablja znanje v organizaciji? Da bomo lažje odgovorili na to vprašanje, bomo stopili korak nazaj, k fazi prenosa znanja.

Znanje v organizaciji lahko posedujeta posameznik ali skupina. Če znanje poseduje posameznik, govorimo o osebnem znanju, če skupina oseb (oddelek, tim ali organizacija kot celota), o skupinskem znanju (Polajnar et al., 2001, str. 9). V organizaciji lahko zaposleni dela sam ali v skupini. Iz tega lahko izpeljemo sklep: tudi znanje lahko uporabljata posameznik ali skupina.

V nadaljevanju obravnavamo dve vrsti znanj, ki jih uporabljajo zaposleni.

2.3.1.1 Neposredna znanja za delo

Neposredna znanja za delo posameznik in/ali skupina uporabljata pri opravljanju dela, zato so tesno povezana z njunimi delovnimi dejavnostmi. Primeri teh znanj so:

- trženjsko znanje,
- znanje o tehnoloških postopkih,
- logistično znanje,
- znanje o postopkih zdravljenja.

Predvidevamo, da bo tržnik pri svojem delu uporabljal predvsem trženjska znanja, zaposleni v proizvodnji znanja o proizvodnih postopkih, pravnik pravniška znanja.

Znanje za delo lahko posameznik ali skupina uporabljata pri:

- razvoju novega znanja (Rowley, 2001, str. 234),
- razvoju novih izdelkov/storitev ali/in novih procesov (The Knowledge-Based Economy, 1996, str. 11; Davenport, 1999, str. 6),
- odločanju (Kešeljević, 2004, str. 115; Davenport, 1999, str. 6; Rowley, 2001, str. 234).

Primeri dejavnosti, povezanih z uporabo znanja za delo, so pripravljane pogodbe, ustvarjanje dizajna zgradbe, pripravljane računovodskih izkazov (Rowley, 2001, str. 233), razvoj strategije podjetja in informiranje javnosti o določenem problemu (Rich, 1997, str. 5). Uporaba znanja za delo se kaže kot izboljševanje prakse oziroma doseganje boljših rezultatov dela (Stamp, 1988, str. 87).

2.3.1.2 Posredna znanja za delo

Posredna znanja so znanja o osebnostnem razvoju, komuniciranju, reševanju sporov, vodenju in motiviranju. Uporabljajo jih vsi zaposleni, ne glede na to, na katerem delovnem mestu so. Posredna znanja za delo so prav tako pomembna kot neposredna znanja za delo, saj pozitivno vplivajo na delovno uspešnost posameznika in tima. Te vplive smo razvrstili v dve skupini; v prvi so zadovoljstvo, stališča in vrednote posameznika, v drugi so medosebni odnosi. V nadaljevanju jih podrobneje obravnavamo.

Zadovoljstvo, stališča in vrednote posameznika. Posameznik je lahko zadovoljen z vzdušjem na delovnem mestu, delovnimi razmerami, z zaposlitvijo, ipd. (Reece, Brandt, 1999, str. 6-7).

Medosebni odnosi. Uporaba posrednega znanja vpliva tudi na medosebne odnose. Na ravni organizacije ločimo tri vrste teh odnosov: odnosi med zaposlenimi, odnosi z drugimi osebami (strankami, kupci, itd.) ter odnosi z osebami iz drugih enot/delov podjetja ali multinacionalke. Glavne značilnosti teh odnosov so:

- Odnosi med zaposlenimi: uporaba »mehkih znanj« je pomembna predvsem pri tistih delovnih aktivnostih, pri katerih zaposleni veliko prihajajo v stik drug z drugim in pri katerih so rezultati dela odvisni od uspešnosti medosebnih odnosov. To pride še posebej do izraza pri timskem delu (Reece, Brandt, 1999, str. 6-7; Northcraft, Neale, 1990, str. 234; Wall, 1999, str. 29).
- Odnosi s strankami, kupci, dobavitelji in zunanjimi partnerji: veliko poklicev je takih, pri katerih zaposleni prihajajo vsak dan v stik z ljudmi (na primer medicinske sestre, učitelji, prodajalci) (Reece, Brandt, 1999, str. 6-7; Wall, 1999, str. 29).
- Odnosi s podjetji v tujini: te odnose še posebej izpostavljata Reece in Brandt (1999, str. 8). Pripomnili bi, da so glede na to, da v Sloveniji prevladujejo mala in srednje velika podjetja, zanje zanimive predvsem prej omenjene vrste medosebnih odnosov, za podjetja, ki poslujejo v tujini, pa tudi odnosi z njimi.

2.3.2 Raven posameznika

Kljub temu, da posameznika obravnavamo tudi v poglavjih, v katerih govorimo o uporabi znanja na ravni organizacije, smo se odločili, da merjenju uporabe znanja na ravni posameznika namenimo posebno poglavje. Razlog za to je predvsem v različnih ciljih uporabe znanja pri organizaciji in posamezniku. Pri uporabi in merjenju uporabe znanja na ravni organizacije so v ospredju predvsem cilji organizacije. Pri uporabi in merjenju uporabe na ravni posameznika pa so v ospredju njegovi cilji, motivi in želje. Na ravni posameznika

bomo razlikovali med zaposlitvenim in kariernim vidikom uporabe znanja ter uporabo znanja pri prostočasnih aktivnostih.

2.3.2.1 Zaposlitveni in karierni vidik uporabe znanja

Posamezniku pridobljena izobrazba (največkrat govorimo o formalni izobrazbi) lahko predstavlja možnosti za pridobitev zaposlitve in razvoj kariere ter večjo zanesljivost zaposlitve (Output-Related Funding in Vocational Education and Training, 1998, str. 14). Drugo pa je, ali bo posameznik po pridobljeni izobrazbi te možnosti izkoristil in znanje uporabil. To, da ima posameznik možnosti za pridobitev zaposlitve oziroma razvoj kariere, ni isto kot to, da je zaposlitev dobil oziroma kariero razvil v želeni smeri.

Pomen zaposlitvenega in kariernega vidika uporabe znanja se povečuje. Časi, ko je posameznik pridobil izobrazbo, se zaposlil v neki organizaciji in tam ostal do upokojitve, so minili. Posameznik se mora znati prilagajati spremenjenim okoliščinam. Pri tem mu je lahko v pomoč pridobivanje dodatnega znanja.

Uporabo znanja za delo/zaposlitev ugotavljamo v precejšnji meri prek učinkov izobrazbe (največkrat formalne) na trgu dela. Ti se kažejo kot:

- pridobitev zaposlitve (Mumford, 1993, str. 141),
- zamenjavo delovnega mesta v organizaciji, v kateri je zaposlen (Ivančič, 1998, str. 70),
- samozaposlitev (Ivančič, 1998, str. 70),
- ustanovitev lastnega podjetja (Ahn, Hemmings, 2000, str. 29),
- povečanje zanesljivosti zaposlitve (Huč, Jereb, 2001, str. 11),
- višina sorazmerne plače (plača za določeno stopnjo izobrazbe v primerjavi s predhodnimi stopnjami).

2.3.2.2 Uporaba znanja pri prostočasnih dejavnostih

Del svojega časa posameznik preživi na delovnem mestu, del ga porabi za izvajanje prostočasnih dejavnosti. Slednja je dejavnost, ki jo posameznik izvaja na lastno željo (Willy, 1987, str. 291). Problem pri tej definiciji je, da lahko med prostočasne dejavnosti uvrstimo tudi delo, saj ga posameznik (če pridobiva dovolj denarja iz drugih virov) lahko opravlja, ker tako želi in ne, ker bi bil v to prisiljen. Toda v Statističnem letopisu RS (2004) in Eurostatovi publikaciji z naslovom How Europeans Spend Their Time (2004, str. 7, 85), delo ni omenjeno med prostočasnimi dejavnostmi. V obeh omenjenih publikacijah so prostočasne dejavnosti razdeljene na več skupin: konjički in igre, šport in rekreacija, branje, druženje, zabava in kultura, prostovoljno delo in pomoč, gledanje televizije in videa, počivanje.

Tudi pri izvajanju prostočasnih dejavnosti, tako kot pri delu, posameznik uporablja znanje. Ta znanja lahko razvrstimo v več skupin:

- znanja za šport,
- znanja za aktivnosti, povezane z umetnostjo,
- znanja za prostovoljno delo.

Primeri znanj za prostočasne aktivnosti so:

- znanje o varni plovbi in znanje za vodenje čolna (Tečaj za voditelja čolna, 30.5. 2005),
- znanje risanja (Portal znanja, 30.5.2005),
- znanje izdelovanja keramike (Portal znanja, 30.5.2005),
- znanje kaligrafije (Portal znanja, 30.5.2005),
- znanje o ročnem tisku (Portal znanja, 30.5.2005).

Primeri aktivnosti, pri katerih uporabljamo znanje, so plovba, slikanje na svilo in izdelovanje nakita.

3 DEJAVNIKI UPORABE ZNANJA

Cilj poglavja je ugotoviti, kateri dejavniki vplivajo na uporabo znanja na ravni organizacije in kateri na ravni posameznika. Ker jih je veliko, smo jih razvrstili v več skupin. V prvi so tisti, ki vplivajo tako na uporabo znanja v organizaciji kot pri posamezniku. V drugi skupini so dejavniki, ki vplivajo predvsem na uporabo znanja v organizaciji. V zadnji skupini pa so dejavniki, ki vplivajo predvsem na uporabo znanja na ravni posameznika. V nadaljevanju bomo podrobneje prikazali vse tri skupine dejavnikov.

3.1 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA UPORABO ZNANJA TAKO NA RAVNI ORGANIZACIJE KOT NA RAVNI POSAMEZNIKA

Dejavniki, ki vplivajo na uporabo znanja na ravni organizacije in na ravni posameznika, so: cilji učenja, vsebina izobraževanja, vrste znanja, vir znanja, vsebina dela ali prostočasne dejavnosti, potrebe po (novem) znanju in ustreznost pridobljenega znanja, prisotnost samoocenjevanja, možnost za uporabo znanja, izgubljanje znanja, zastarevanje znanja, spremembe v vsebini dela/prostočasne aktivnosti, želje, stališča, vrednote in motivi.

Navedeni dejavniki uporabe znanja lahko izvirajo iz posameznika, organizacije, prostočasne aktivnosti ali okolja. Za večino od njih bi težko rekli, da izvira zgolj iz enega vira. Pravilneje

je, če rečemo, da posamezni dejavnik izvira pretežno iz okolja ali organizacije. V nadaljevanju omenjene dejavnike uporabe znanja podrobneje obravnavamo.

Cilji učenja in cilji izobraževanja. Čeprav ta dejavnik lahko pomembno vpliva na uporabo znanja na ravni posameznika in na ravni organizacije, ga literatura omenja predvsem v povezavi z organizacijo. Cilji izobraževanja vplivajo na to, katero znanje bodo zaposleni uporabljali, kako pogosto, kdo ga bo uporabljal in pri katerem delu (Mayo, 1998, str. 51). Če organizacija hoče, da bodo zaposleni pridobljeno znanje uporabili, mora najprej določiti cilje izobraževanja (Winchell, 1991, str. 177). Slednje lahko razvrstimo v dve skupini:

- Cilji, povezani z delom: primera takih učnih ciljev sta izboljšanje pisanja poročil in izboljšanje ustvarjalnosti tima (Mayo, 1998, str. 53).
- Cilji, povezani z vedenjem, sporazumevanjem in medosebnimi odnosi: primeri takih učnih ciljev so spreminjanje stališč, izboljšanje odnosov med zaposlenimi in večanje pripadnosti organizaciji (Greer, 2001, str. 315).

Vsebina izobraževanja. Omenjeni dejavnik vpliva na to, koliko zaposlenih bo uporabljalo znanje in pri katerem delu. Razvrstimo jih lahko v več skupin: menedžment, varnost, upravljanje podatkov, finance/računovodstvo, trženje, tuji jeziki, proizvodnja (Continuing Training in Enterprises, 1999, str. 38). Razvrstitve izobraževanj za izvajanje pristočasnih dejavnosti v proučeni literaturi nismo zasledili.

Vrste znanja. V proučeni literaturi vrst znanj za pristočasne dejavnosti nismo zasledili. Našli smo le vrste znanj za raven organizacije. Avtorji (Brooking, Wong, Radcliffe in drugi) navajajo različne vrste znanj, ne podajo pa razvrstitve, niti kriterija, na osnovi katerega bi posamezna znanja ločevali. Domnevamo, da je kriterij to, pri katerih aktivnostih (prodaja, medosebni odnosi) znanje lahko uporabimo. Vrste znanja so:

- znanje o tem, kako lahko nekaj dobro opravimo (Brooking, 1999, str. 32-38),
- znanje o tem, kdo bi bil najboljši za opravljanje nekega dela v organizaciji (Brooking, 1999, str. 32-38),
- znanje o strankah/kupcih (Brooking, 1999, str. 32-38; Wong, Radcliffe, 2000, str. 494-496),
- znanje o okolju (predpisih, varovanju okolja) (Wong, Radcliffe, 2000, str. 494-496),
- znanje o geografskih, kulturnih in drugih značilnostih trgov, na katerih podjetje posluje, ali na katera vstopa (Brooking, 1999, str. 32-38),
- znanje o vodenju tima (Brooking, 1999, str. 32-38),
- znanja o prodaji (Brooking, 1999, str. 32-38),
- informacijska znanja (Barrett et al., 1998, str. 30),
- znanje jezikov (Barrett, O'Connell, 1998, str. 30),
- znanje o kupcih kot uporabnikih izdelka in o okolju (predpisih, varovanju okolja) (Wong, Radcliffe, 2000, str. 494-496),
- znanje o tem, katero znanje naj uporabimo, kje, kdaj in zakaj (Wong, Radcliffe, 2000, str. 494-496),

- znanje o medosebnih odnosih (Wong, Radcliffe, 2000, str. 494-496),
- druga strokovna znanja (Wong, Radcliffe, 2000, str. 494-496; Brooking, 1999, str. 32-38).

Vir znanja. To je oseba, ki prenaša znanje. Vir znanja je lahko notranji (sodelavec) ali zunanji (izobraževalec ali kdo drug). Posameznik bolj zaupa notranjemu viru (sodelavcu), kot zunanjemu (Rich, 1997, str. 10). S to trditvijo se v celoti ne strinjamo. Zastavlja se nam vprašanje; kaj pa, če gre za organizacijo, v kateri je veliko podtikanj, mar tu posameznik še vedno najbolj zaupa sodelavcu? Vir znanja lahko pomembno vpliva tudi na uporabo znanja pri prostočasnih aktivnostih. Posameznik bolj zaupa viru znanja, ki se je v preteklosti izkazal za kvalitetnega in zanesljivega ali viru znanja, ki mu ga je priporočila oseba, ki ji zaupa.

Vsebina dela ali prostočasne dejavnosti. Na ravni organizacije je dejavnik uporabe znanja področje dela, pri katerem lahko znanje uporabljamo. Oseba, ki sprejema finančne odločitve, bo manj uporabljala znanje o predstavitvi izdelka kot oseba, ki se s tem ukvarja vsak dan (Rich, 1997, str. 9). Med njima se bodo pojavile razlike v uporabi znanja. Tako lahko pojasnimo del razlik v uporabi znanja med posamezniki. Rich ne omenja raznolikosti prostočasnih dejavnosti, ki vplivajo na uporabo znanja.

Potrebe po (novem) znanju in ustreznost pridobljenega znanja. Če posameznik ali skupina potreb po (novem) znanju nimata, potem do uporabe pridobljenega znanja ne bo prišlo (Rich, 1997, str. 9; Siesfield, 1998, str. 193-194; Armstrong, 1998, str. 228). Znak za neustreznost pridobljenega znanja na ravni organizacije je lahko manjša rast produktivnosti. Neustreznost pridobljenega znanja se kaže tudi skozi mnenje posameznika o izvedenem izobraževanju. Tega organizacija običajno pridobi takoj potem, ko se zaposleni vrnejo z izobraževanja (Manual for Statistics on Non-formal Education, 1996, str. 25). Potrebe po znanju se kot dejavnik uporabe znanja tudi na ravni posameznika.

Prisotnost samoocenjevanja. Pri tem dejavniku uporabe znanja gre za premislek posameznika o tem, česa se je na izobraževanju naučil in kako lahko pridobljeno znanje uporabi (Measuring Knowledge Management in the Bussiness Sector, 2003, str. 99). Če posameznik po končanem izobraževanju temeljito razmisli, katera znanja so bila zanj koristna in kje jih bo lahko uporabil, je verjetnost, da bo do uporabe znanja prišlo, večja, kot če tega ne stori.

Možnost za uporabo znanja. Nanjo opozarja Jones (1992). Posameznik lahko na izobraževanju prejme kvalitetna znanja, toda ta znanja bo lahko uporabil le, če ima za to možnost. Možnosti za uporabo znanja lahko močno vplivajo na razlike v uporabi podobnega znanja med posamezniki in med organizacijami. Na ravni posameznika so poleg možnosti za uporabo znanja za delo pomembne tudi možnosti za izvajanje prostočasne dejavnosti; pri tem imamo v mislih infrastrukturo, ki je potrebna za izvajanje prostočasne dejavnosti.

Izgubljanje znanja. Dokazano je, da sposobnosti, ki se razvijejo na osnovi spoznavnih procesov, lahko posameznik zelo hitro izgublja in jih zato ne more več uporabljati. Drugače je pri znanjih, ki vključujejo motorične spretnosti (Bramley, 1991, str. 26).

Zastarevanje znanja. Vsako znanje po določenem času zastara. Organizacija staro znanje opusti, namesto njega pa začne uporabljati sveže znanje (Malačič, 2001, str. 435, 433).

Spremembe v vsebini dela/prostočasnih aktivnosti. Na uporabo znanja na ravni organizacije lahko pomembno vplivajo spremembe v vsebini dela znotraj organizacije (Feldman, 2002, str. 83). Zato se obseg uporabe nekega znanja skozi čas lahko spreminja. Podobno, kot za raven organizacije, velja za raven posameznika. Na uporabo znanja pri prostočasnih dejavnostih vplivajo spremembe v njihovi vsebini. Na primer: posameznik, ki je v preteklosti igral na klavir, zdaj pa izdeluje makete lokomotiv, uporablja drugačno znanje kot prej.

Želje, stališča, vrednote in motivi. Ti dejavniki vplivajo na uporabo znanja tako na ravni organizacije, kot na ravni posameznika (Winchell, 1991, str. 177; Boyett, Conn, 1995, str. 7-8). V nadaljevanju obravnavamo navedene dejavnike za raven organizacije in raven posameznika:

1. V organizaciji nekateri zaposleni znanje želijo uporabiti in ga uporabijo, nekateri ne (Boyett, Conn, 1995, str. 7-8).
2. Na ravni posameznika lahko opazujemo navedene dejavnike za oba vidika uporabe znanja. Eden se nanaša na zaposlitveni in karierni vidik, drugi na prosti čas:
 - Zaposlitveni in karierni vidik uporabe znanja: zaradi razlik v motivih, stališčih in vrednotah posameznikov se njihov karierni razvoj, kljub podobnemu znanju ali izobrazbi, lahko močno razlikuje. Nekateri ljudje, čeprav bi to lahko storili, izobrazbe ne izkoristijo za razvoj kariere. Razvoj kariere ni edini razlog, zaradi katerega se ljudje vključujejo v izobraževanje. Motiv za izobraževanje je lahko, kot navajajo izsledki študije Pismenost odraslih in udeležba v izobraževanju, ki jo je izvedel Andragoški center Slovenije leta 2000 zgolj veselje do učenja in izobraževanja (Bevc et al., 2001, str. 180). Obstaja velika verjetnost, da bo tak posameznik ostal na sedanjem delovnem mestu. Nekomu drugemu pa lahko več pomeni njegov prosti čas kot samo napredovanje (Durkan, Oates, 1996, str. 65-68), zato lahko ostane njegovo znanje neuporabljeno. Posameznikovo spremembo zaposlitve praviloma spremlja potreba po uporabi drugačnega znanja od sedanjega. Poudariti je potrebno še, da je obseg uporabe obstoječega znanja pri novem delu odvisen od tega, v kolikšni meri se vsebina novega dela razlikuje od obstoječega (Feldman, 2002, str. 77).
 - Uporaba znanja pri prostočasnih dejavnostih: tudi pri teh dejavnostih želja po spremembi in razlika med staro in novo dejavnostjo vplivata na uporabo znanja. Bolj, ko se nova prostočasna dejavnost razlikuje od stare, manjši obseg znanja, ki ga je posameznik uporabljal pri stari prostočasni dejavnosti, uporablja pri novi.

3.2 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA UPORABO ZNANJA NA RAVNI ORGANIZACIJE

Nekateri dejavniki uporabe znanja so pomembni le za raven organizacije, zato jih predstavljamo v tem podpoglavju. Delimo jih na dejavnike uporabe znanja, ki izvirajo iz organizacije in dejavnike uporabe znanja, ki izvirajo iz okolja.

3.2.1 Dejavniki uporabe znanja, ki izvirajo iz organizacije

Dejavniki uporabe znanja, ki izvirajo iz organizacije, so: shranjevanje, pohvala in/ali denarna nagrada zaposlenemu, finančno stanje organizacije, organizacijska kultura, vključenost posameznika v proces odločanja, merjenje uporabe znanja. Skupno jim je, da lahko nanje organizacija vsaj deloma vpliva.

V nadaljevanju zgoraj navedene dejavnike podrobneje obravnavamo.

Shranjevanje znanja. Če znanje shranjujemo tako, da bo vsakomur lahko dostopno, povečujemo možnosti za njegovo uporabo. Scheepers, Venkitachalam, Gibbs (2004, str. 302) shranjevanje znanja opredeljujejo kot strategijo, ki skuša znanje zajeti v mapah in dokumentih.

Pohvala in/ali denarna nagrada zaposlenemu. Eden od ukrepov, s katerimi lahko organizacija spodbudi uporabo znanja je, da vodstvo opazi in pohvali dosežke posameznika in/ali tima. Lahko ju tudi nagradi (Kaye, Scheef, Thielfoldt, 2003, str. 32) z višjo plačo, napredovanjem in drugimi oblikami nagrade (Winchell, 1991, str. 177).

Finančno stanje organizacije. Uporaba znanja večja takrat, kadar organizaciji grozi propad, torej je odvisna od finančnega stanja podjetja (Winchell, 1991, str. 177). To si razlagamo s tem, da je zaposleni takrat bolj motiviran za uporabo znanja in posledično dobre delovne rezultate, saj želi obdržati svoje delovno mesto.

Organizacijska kultura. Sestavljajo jo vrednote, pravila in sistemi nagrajevanja (Mayo, Lank, 1996, str. 14). Je del okolja, ki obdaja posameznika in vpliva na uporabo znanja (Newstrom, Davis, 1993, str. 58). Odprta in varna organizacijska kultura spodbudno vpliva na uporabo znanja (Newstrom, Davis, 1993, str. 58; Beckman, 1999, str. 18; Mayo, Lank, 1996, str. 14).

Vključenost posameznika v proces odločanja. Večja verjetnost je, da bo posameznik znanje, ki ga je na izobraževanju pridobil, tudi uporabil, če bo vključen v proces odločanja (Jones, 1992). S tem dejavnikom lahko pojasnimo razlike v uporabi znanja med zaposlenimi znotraj organizacije in med organizacijami. Pojasnimo najprej prve razlike. Znotraj organizacije bo imel večjo možnost za uporabo znanja posameznik, ki je vključen v proces odločanja. Pojasnimo še razlike med organizacijami. Slednje se razlikujejo v tem, kolikšen delež zaposlenih ima možnosti, da odloča. V organizacijah s strogo hierarhično sestavo posameznik nima veliko možnosti za vplivanje in posredno za uporabo znanja. Nasprotno velja za organizacije z visoko stopnjo vključenosti zaposlenih v proces odločanja.

Merjenje uporabe znanja. Če organizacija po izvedenem izobraževanju meri uporabo znanja, zaposleni uporabljajo večji obseg znanja (Kirkpatrick, 1998 a, str. 15). Pri tem se nam vsiljuje naslednje razmišljanje. Zaposleni so bolj motivirani za delo. To pomeni, da ni nujno, da bodo boljše delovne rezultate dosegli le zato, ker bodo bolj uporabljali znanje, ampak tudi zaradi večje delovne motivacije nasploh.

3.2.2 Dejavniki uporabe znanja, ki izvirajo iz okolja

Dejavniki uporabe znanja, ki izvirajo iz okolja, so: sprememba zakonodaje, potrošnikove potrebe in sprememba družbenih vrednot. Sledi njihov podrobnejši opis.

Sprememba zakonodaje. Le-ta ima lahko velike posledice za strateški načrt organizacije in posledično za uporabo znanja (Langdon, Bruce, 1997, str. 47). Vzemimo za primer aktivnosti, ki so odvisne od okoljevarstvene zakonodaje. Ob bolj strogi zakonodaji se lahko zgodi celo, da podjetje nekaterih izdelkov, ki jih je izdelovalo vrsto let, ne sme več izdelovati. Nekatera znanja, ki so jih zaposleni prej uporabljali, lahko postanejo odveč.

Potrošnikove potrebe. Če se te spremenijo, se v organizaciji pojavi potreba po razvoju novih izdelkov ali/in storitev, ki lahko zahtevajo uporabo drugačnega znanja od dosedanjega.

Spremembe družbenih vrednot. Veliko podjetij v kozmetični industriji je zaradi spremembe družbenih vrednot začelo zamenjevati živalske izvlečke z rastlinskimi in umetnimi (Armstrong, Dawson, 1988, str. 339). Zato se je pojavila potreba po uporabi drugačnega znanja.

3.3 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA UPORABO ZNANJA NA RAVNI POSAMEZNIKA

Dejavnike, ki vplivajo na uporabo znanja na ravni posameznika, smo razdelili na tiste, ki izvirajo iz posameznika in na tiste, ki izvirajo iz okolja. Pod okolje bomo v tem primeru razumeli tudi organizacijo.

3.3.1 Dejavniki uporabe znanja, ki izvirajo iz posameznika

Dejavniki uporabe znanja, ki izvirajo iz posameznika, so: samozavest posameznika, osebni načrt, samodisciplina, količina prostega časa in višina osebnega dohodka. Prvi trije dejavniki pridejo do izraza predvsem pri zaposlitvenem in kariernem vidiku uporabe znanja, zadnja dva pa pri prostočasnih aktivnostih. Problem, ki se je pojavil pri proučevanju teh dejavnikov uporabe znanja, je ta, da literatura dejavnike zgolj omenja, ne pojasnjuje pa njihovega vpliva na obseg, trajanje in pogostost uporabe znanja.

V nadaljevanju zgoraj omenjene dejavnike podrobneje obravnavamo.

Samozavest posameznika. Le-ta je tesno povezana z njegovim pogledom na lastne zmožnosti. Nekateri posamezniki imajo nizko raven samopodobe, drugi višjo. Prvi posameznik bo kljub znanju, ki ga premore, imel zadržke pri razvijanju svoje poklicne poti. Zato je verjetnost, da se bo zaposlil na zahtevnejšem delovnem mestu, na katerem bi lahko znanje uporabil, manjša kot pri posamezniku z višjo stopnjo samopodobe (Mumford, 1993, str. 241). S tem dejavnikom lahko pojasnimo del razlik v uporabi znanja med posamezniki. Samozavest je pomembna tudi pri uporabi znanja pri prostočasnih dejavnostih. Posameznik, ki se je učil švedski jezik in med počitnicami potuje po Švedskem, bi se lahko sporazumeval z domačini v tem jeziku, a tega ne stori, ker si ne upa.

Osebni načrt. Če ima posameznik jasno predstavo o tem, kaj želi doseči in na kakšen način, bo lažje razvijal kariero kot tisti, ki tega načrta nima in to kljub pridobljeni izobrazbi (Durkan, Oates, 1996, str. 65-68). Izdelan osebni načrt posredno vpliva na uporabo znanja.

Samodisciplina. Po našem mnenju gre predvsem za dejavnik uporabe znanja v okviru zaposlitvenega in kariernega razvoja (Flecker, Hofbauer, 1998, str. 113).

Količina prostega časa. Več časa, ko ima posameznik na voljo, dlje časa lahko neko prostočano dejavnost izvaja in ob tem uporablja znanje. Seveda je v stvarnosti malo verjetno, da bo posameznik, ki ima deset ur časa, toliko časa igral na klavir.

Višina osebnega dohodka. Le-ta vpliva predvsem na uporabo znanja v prostočasnih dejavnostih, zlasti na tiste, ki so drage (Chapin, 1974, str. 70- 71, 143).

3.3.2 Dejavniki uporabe znanja, ki izvirajo iz okolja

Dejavniki uporabe znanja, ki izvirajo iz okolja, so zaposlitvene razmere v organizaciji in zunaj nje, družbena reprodukcija slojev, usklajenost izobrazbene sestave s potrebami trga dela in objekte.

Zaposlitvene razmere v organizaciji in zunaj nje. Posameznik lahko boljše zaposlitev poišče v drugi organizaciji ali znotraj organizacije, v kateri je že zaposlen. Pomemben dejavnik, ki vpliva na to, ali se mu bo uspelo v organizaciji, v kateri je že zaposlen, zaposliti na drugem delovnem mestu in uporabiti znanje, so zaposlitvene razmere v njej. Te so lahko odprte ali zaprte (Ivančič, 1999, str. 49, 60; Greer, 2001, str. 13). Pri odprtih zaposlitvenih razmerah lahko pride do spremembe položaja na pobudo delavca, ali delodajalca in ni potrebno prosto delovno mesto, tako kot pri zaprtih zaposlitvenih možnostih (Ivančič, 1999, str. 49, 60). Posameznik ima večje možnosti za uporabo znanja v organizaciji z odprtimi zaposlitvenimi možnostmi.

Družbena reprodukcija slojev. Sociologi nas opozarjajo, da je to, v katerem poklicu ali na katerem delovnem mestu se bo posameznik zaposlil, odvisno od družbene reprodukcije slojev (Ivančič, 1999, str. 20).

Usklajenost izobrazbene sestave s potrebami trga dela. Ali bo posameznik znanje lahko uporabil, je odvisno od usklajenosti izobrazbene sestave s potrebami trga dela (Ivančič, 1999, str. 107). Če so razmere na trgu dela slabe, potem je manjša verjetnost, da bo posameznik našel zaposlitev in uporabljal znanje (Feldman, 2002, str. 81).

Objekti. Ta dejavnik vpliva predvsem na uporabo znanja pri prostočasnih dejavnostih. Na to, kako pogosto bo posameznik izvajal neko prostočasno dejavnost (ter pri tem uporabljal znanje), lahko pomembno vplivata infrastruktura in oprema, ki jo posameznik uporablja pri izvajanju prostočasne aktivnosti.

4 MERJENJE UPORABE ZNANJA – ŠIRŠI OKVIR

V tem poglavju bomo najprej opredelili pojem kazalnik, nato bomo obravnavali merjenje uporabe znanja na ravni posameznika. Opisali bomo, da to lahko poteka v okviru statističnih raziskovanj, evalvacije in samoevalvacije. V nadaljevanju poglavja bomo proučevali

merjenje uporabe znanja na ravni organizacije. Utemeljili bomo, zakaj je ta aktivnost za organizacijo koristna in opisali bomo metode za merjenje uporabe znanja. Preostali del poglavja bomo namenili trem vprašanjem: kateri subjekti imajo potrebe po kazalnikih uporabe znanja, katere so možne primerjave kazalnikov uporabe znanja in kdo jih lahko razvija. Cilj poglavja je raziskati vsa pomembna vprašanja v zvezi s kazalniki in merjenjem uporabe znanja.

4.1 KAZALNIKI – NEKATERI OSNOVNI POJMI

Merjenje vključuje uporabo kvantitativnih metod in ocen (Holsapple, Singh, 2003, str. 2, 36; Keeves, 1990, str. 244).

Kazalnik je razvitejša kategorija podatkov. Empirični podatek sam po sebi ni kazalnik. Osnovni podatki so neposredna podlaga za oblikovanje kazalnikov. Kazalnik mora imeti nedvoumno opredeljene vse sestavine (npr. števec in imenovalec) (Bevc et al., 2005, str. 3, 4, 12).

Johnstone (1990, str. 452) in Cedefop v publikaciji *Indicators in Perspective* (1997, str. 3) ter Unesco v *Manual for Statistics on Non-Formal Education* (1996, str. 52) opredelita kazalnik kot merjenje značilnosti populacije na tak način, da odstranimo vpliv velikosti te populacije. Med kazalnike uvrščamo povprečja, mediane, kvartile, odstotke, frekvenčne porazdelitve, vsote, odstotke, stopnje rasti (*Indicators in Perspective*, 1997, str. 3; Johnstone, 1990, str. 452). Pogoji, da je statistični podatek kazalnik, je ta, da ima neko točko, ki omogoča primerjavo. Te točke so lahko (Nutall, 1992, str. 14):

- družbeno dogovorjen standard (na primer minimalna starost, ko ugotavljamo pismenost neke populacije),
- pretekla vrednost (na primer, leto 1995),
- regija ali država.

Za oblikovanje kazalnika potrebujemo dve ali več spremenljivk, ali spremenljivko in nek standard.

Nekateri strokovnjaki menijo, da bi morali biti vsi kazalniki številčni. Problem, ki se pri tem pojavlja, je, da v nekaterih primerih taki kazalniki niso možni. Včasih lahko ugotovimo le, ali so bili postavljeni cilji doseženi, ali ne (*Indicators in Perspective*, 1997, str. 3; Johnstone, 1990, str. 453). Johnstone (1990, str. 453) zagovarja stališče, da taka opredelitev kazalnika ni sprejemljiva.

Pri merjenju uporabe znanja je potrebno paziti na zanesljivost in veljavnost. Zanesljivo merilo omogoča, da dobimo enako vrednost pri enaki dejavnosti, ne glede na čas merjenja,

značilnosti osebe, ki meri in pogojev, v katerih merjenje poteka. Veljavnost pomeni, da kazalnik meri tisto, kar želimo z njim izmeriti (Siesfield, 1998, str.197-199).

4.2 MERJENJE UPORABE ZNANJA NA RAVNI POSAMEZNIKA

Vsebina merjenja je uporaba znanja pri prostočasnih aktivnostih in v povezavi z zaposlitvijo ter kariernim razvojem. Uporabo znanja lahko ugotavljamo s pomočjo statističnega raziskavanja, evalvacije in samoevalvacije. V nadaljevanju jih podrobneje obravnavamo.

Statistično raziskavanje. Izvajajo jih statistične in druge organizacije (SURS, OECD, EUROSTAT, Cedefop in druge). Za potrebe magistrske naloge smo kazalnike uporabe znanja za raven posameznika iskali v publikacijah, ki jih izdajajo navedene organizacije.

Evalvacija izobraževanja. Je postopek pridobivanja podatkov o učinkih nekega izobraževalnega programa (Taba, 2005, str. 1). Tej vrsti evalvacije pravimo končna evalvacija (Knox, 2002, str. 263; Plewis, Preston, 2001, str. 10). Namenjena je vključenim v izobraževanje, izobraževalni politiki in delodajalcem (Kump, 2000, str. 13). Korist evalvacije izobraževanja je v povratni informaciji o tem, ali je posameznik oziroma skupina posameznikov, ki se je v izobraževanje vključila, dobila zaposlitev v poklicu, za katerega se je izobraževala (Plewis, Preston, 2001, str. 46), ali uporablja znanje pri prostočasnih dejavnostih. Koristen postopek v procesu evalvacije je merjenje (Keeves, 1990, str. 244). Pri tem moramo opredeliti ciljno skupino, ki jo bomo proučevali (Plewis, Preston, 2001, str. 46). Metode, ki jih uporabimo pri evalvaciji izobraževalnega programa, razdelimo na tiste, ki jih izvajamo na ravni posameznika in na tiste, ki jih uporabimo na ravni skupine:

- Na ravni posameznika lahko uporabimo študijo primera, metodo osebne biografije in intervju. Njihova prednost je v tem, da omogočajo poglobljeno analizo posameznikove uporabe znanja.
- Pri proučevanju uporabe znanja na ravni skupine je koristno uporabiti statistične metode.

Samoevalvacija. Izvaja jo posameznik, ki se je izobraževal. V okviru vseživljenjskega učenja ima samoevalvacija pomembno vlogo. Posamezniku omogoča, da ugotovi, katera znanja uporablja, v kakšnem obsegu, kako pogosto in koliko časa. Če je na ravni posameznika cilj pridobivanja znanja njegova uporaba, potem ga bo zanimalo, ali je dosegel pri izvajanju prostočasnih dejavnosti pričakovani napredek, pridobil (želeno) zaposlitev. Opozorili bi na to, da lahko posameznik pridobiva tudi znanja, ki jih ne želi uporabi. V svojem prostem času lahko bere umetnostno zgodovinske knjige, nima pa želje, da bi pridobljeno znanje kjerkoli uporabil. V tem primeru bi bilo ustrezneje opazovati zadovoljstvo posameznika s prebrano knjigo.

4.3 MERJENJE UPORABE ZNANJA NA RAVNI ORGANIZACIJE

Cilja poglavja sta utemeljiti pomen merjenja uporabe znanja za organizacijo in opisati metode za merjenje uporabe znanja. To poglavje je osnova za empirično analizo, ki smo jo izvedli v izbranih podjetjih v Sloveniji (glej poglavje 6).

V organizaciji lahko uporabo znanja merimo na ravni:

- posameznika (Mayo, Lank, 1996, str. 202; Armstrong, 1994, str. 44),
- skupine posameznikov, ki so se udeležili enakega izobraževanja (Stamp, 1988, str. 112),
- skupine ali tima, katerih člani sodelujejo pri nalogi (Stamp, 1988, str. 112),
- organizacije (Stamp, 1988, str. 112).

Večinoma organizacije merijo uporabo znanja, ki ga zaposleni pridobivajo na izobraževanjih, medtem ko uporabe znanja, ki ga zaposleni pridobivajo z delovnimi izkušnjami, običajno ne merijo (Barrett, 1998, str. 30). Tudi mi bomo proučevali le uporabo tistega znanja, ki ga zaposleni pridobijo z izobraževanjem ali/in učenjem.

Aktivnosti, povezane z merjenjem uporabe znanja, so po Rowleyu (2001, str. 233):

- pregled delovanja posameznika, skupine, organizacije,
- ocenjevanje projekta tima,
- pripravljanje evalvacijskega poročila,
- opazovanje notranjih in/ali zunanjih sodelavcev.

Podobno kot na ravni posameznika, lahko tudi na ravni organizacije uporabo znanja ugotavljamo z evalvacijo (Armstrong, 1988, str. 228; Reynolds, 1998, str. 26; Applegarth, 1992, str. 29). Knox (2002, str. 277) svetuje, naj se v okviru evalvacije organizacija osredotoči na to, kako posamezniki uporabljajo znanje in na to, kakšen vpliv ima uporaba znanja na poslovne rezultate.

4.3.1 Pomen merjenja uporabe znanja

Merjenje uporabe znanja je za organizacijo bistvenega pomena in sicer iz naslednjih razlogov:

- Merjenje prispeva k dvigu kakovosti delovanja organizacije (Daniels, 1994, str. 89).
- Organizacija lahko ugotovi, kdo uporablja znanje, katero znanje, kako pogosto in koliko časa (Chalmers, 1996, str. 18).
- Pove, ali je organizacija ob pravem času izbrala izobraževanje (Bulc, Gorup Rechemann, 2003, str. 60; Webb, 1998, str. 17; Boyett, Conn, 1995, str. 72).
- Rezultati merjenja so organizaciji lahko v pomoč pri nadaljnjih odločitvah o vključevanju v izobraževanje (Kirkpatrick, 1998, str. 15; Bulc, Gorup Reichemann, 2003, str. 59).

- Merjenje uporabe znanja je za organizacijo koristno, ker je obseg denarnih sredstev za izobraževanje omejen, in ker mora zato biti izobraževanje učinkovito. Učinkovito je znanje, katerega uporaba vodi k boljšim poslovnim in drugim rezultatom (Kirkpatrick, 1998a, str. 15; Armstrong, 1994, str. 44).

4.3.2 Metode za merjenje uporabe znanja

Uporabo znanja lahko merimo prek delovnih rezultatov posameznika ali skupine in prek poslovnih rezultatov organizacije. Pri tem lahko uporabljamo različne metode: anketni vprašalnik, intervju, testi dosežkov znanja, testiranje zaposlenih pred in po izvedenem izobraževanju, uporaba poskusne in kontrolne skupine, opazovanje posameznikovega dela in poročilo o delovanju posameznika, multivariantna analiza, posnetki (zapisi) o delovni aktivnosti posameznika ali skupine, samoocenjevanje (samoopazovanje), časovna analiza podatkov, simulacije in igre vlog, lestvice stališč in primerjave parov.

Nekatere metode (anketni vprašalnik in intervju), ki jih uporabljamo pri merjenju uporabe posrednega znanja za delo, so podobne tistim za merjenje uporabe neposrednega znanja za delo. Druge metode so specifične. Taka je metoda lestvice stališč. Pogosto uporabljene metode za merjenje uporabe posrednega znanja za delo so intervju, anketni vprašalnik, simulacije in igre vlog, lestvice obnašanja in poročila o opazovanju obnašanja posameznika.

Z anketnim vprašalnikom in intervjujem lahko, če jih uporabimo takoj po končanem izobraževanju, pri udeležencih izobraževanja ugotavljamo njihovo mnenje o tem, v kolikšni meri bodo znanje lahko uporabili pri delu. Pri tem ne ugotavljamo, v kolikšni meri je posameznik znanje uporabil. Če pa intervju in anketni vprašalnik uporabimo nekaj mesecev po izvedenem izobraževanju oziroma, pa lahko z njima ugotavljamo tudi to.

Z metodami za merjenje uporabe znanja ugotavljamo uporabo znanja pri posamezniku, ki se je udeležil izobraževanja. Za organizacijo je koristno, da primerja uporabo znanja med posamezniki. Istega izobraževanja se lahko udeleži več zaposlenih, pri katerih lahko pride do razlik v uporabi znanja. En del odgovora na vprašanje, zakaj lahko do tega pride, je v dejavnikih uporabe znanja. Ugotavljanje razlik v uporabi znanja med posamezniki je koristno početje iz preprostega razloga. Če na primer oseba, ki meri uporabo znanja pri enem posamezniku, ugotovi, da je uporaba znanja pri nekem posamezniku slaba, lahko napačno sklepa, da je bilo izobraževanje nekoristno.

V nadaljevanju metode za merjenje uporabe znanja podrobneje obravnavamo.

Anketni vprašalnik. Njegova prednost je v tem, da lahko rezultate pregledno prikažemo, anketiranje pa izvedemo hitreje kot intervjuje (Kubr, Prokopenko, 1992, str. 99-100). Ker pa z

intervjuji pridobimo bolj natančne podatke, je koristno uporabiti kombinacijo anketnih vprašalnikov in intervjujev (Webb, 1998, str. 22).

Intervju. Njegov namen je pridobiti čim bolj natančne podatke v pogovoru med osebo, ki se je udeležila izobraževanja in med vodjo, načrtovalcem izobraževanja, ali katero drugo osebo. Intervju je lahko strukturiran, z zaprtim tipom vprašanj ali nestrukturiran, z odprtimi vprašanji. Bolj natančne podatke o uporabi znanja pridobimo z nestrukturiranim intervjujem (Kubr, Prokopenko, 1992, str. 101-103). Ta zahteva določeno mero zaupanja med obema osebama, saj je ljudem težko priznati, da nečesa ne zmorejo opravljati (Williams, 1998, str. 29). Oseba, ki ugotavlja uporabo znanja pri posamezniku, mu lahko v intervjuju postavlja naslednja vprašanja (Applegarth, 1992, str. 73-74):

- Katera znanja, ki ste jih pridobili na izobraževanju, uporabljate pri delu?
- Pri katerih aktivnostih uporabljate znanje?
- Kako pogosto uporabljate znanje?
- Kakšno podporo, ki bi vam omogočila uporabo znanja, boste potrebovali v prihodnosti?
- Katerih znanj v praksi niste mogli uporabiti? Zakaj ne?

Testi dosežkov znanja. Organizacija to metodo izvaja pred izobraževanjem in po njegovi izvedbi. Na primer: oseba, ki se je udeležila izobraževanja za nek računalniški program, po končanem izobraževanju prikaže sodelavcem ali vodji, ali zna ta program uporabljati. Posameznik prikaže sposobnost uporabe znanja. S testi dosežkov znanja ne moremo izvedeti, kolikšen obseg znanja bo posameznik dejansko uporabljal, kako pogosto in koliko časa (Armstrong, 1988, str. 228).

Testiranje zaposlenih pred in po izobraževanju. Cilj pri tej metodi je ugotoviti posameznikov napredek pri delu po izvedenem izobraževanju (Williams, 1998, str. 29). Sorodna metoda je opazovanje aktivnosti posameznika, ki se izvaja pred in po izvedenem izobraževanju (Marelli, 1998, str. 63). S tema metodama ugotavljamo, kako uporaba znanja vpliva na posameznikove rezultate dela.

Uporaba poskusne in kontrolne skupine. Ta metoda nam omogoča, da izločimo vpliv nekaterih dejavnikov, ki poleg uporabe znanja vplivajo na delovne rezultate posameznika (Greer, 2001, str. 316). Isti avtor predlaga vpeljavo poskusne in kontrolne skupine. Že pred izobraževanjem zaposlene razdelimo v dve skupini, ki sta uravnoteženi po spolu, starosti, sposobnosti in izkušnjah. Pred izobraževanjem izmerimo rezultate dela posameznikov. Nato se poskusna skupina udeleži izobraževanja, kontrolna pa ne. Po izvedenem izobraževanju izvedemo merjenje delovnih rezultatov v obeh skupinah in primerjamo njune rezultate. Iz razlik med obema skupinama ugotovimo, kakšna je uporaba novega znanja. Slabost omenjene metode je v tem, da je zahtevna za izvedbo. Primerjave med poskusno in kontrolno skupino so namreč možne le v organizacijah, ki imajo veliko število zaposlenih na podobnem delovnem mestu.

Opazovanje posameznikovega dela. To metodo lahko uporabljamo za merjenje uporabe neposrednega in posrednega znanja za delo. Oseba, ki opazuje posameznika, lahko izdela poročila o opazovanju obnašanja posameznika, njegovih občutkih in prepričanju (Henreson, Morris, Fitz-Gibbon, 1987, str. 20; Knox, 2002, str. 21). V njih opiše, v kolikšni meri je bilo znanje uporabljeno pri delu (Armstrong, Dawson, 1988, str. 229; Applegarth, 1992, str. 43).

Multivariantna analiza. Ta statistična analiza se uporablja predvsem v znanstvene namene. Omogoča nam, da izločimo vpliv ostalih spremenljivk, ki poleg uporabe znanja vplivajo na rezultate dela (Williams, 1998, str. 29).

Zapis o delovni aktivnosti posameznika ali skupine. Oseba, ki opazuje posameznika, si zapisuje vse njegove aktivnosti. Na osnovi zapisa lahko ugotovimo število pritožb, izmečkov, količino prodanega blaga in drugo (Marelli, 1998, str. 62).

Samoocenjevanje oziroma samoopazovanje. Bistvo te metode je v tem, da posameznik opazuje, ali uporablja znanje in to zapiše (Stanič, Macedoni, 2004, str. 32; Barrett, O'Connell, 1998, str. 26; Henreson, Morris, Fitz-Gibbon, 1987, str. 20).

Časovna analiza podatkov. Izvedemo jo tako, da analiziramo podatke, ki smo jih pridobili v različnih časovnih presekih. Na primer: v lanskem letu je polovica zaposlenih dosegla cilje, letos tri četrtine (Williams, 1998, str. 29). Potrebno je določiti lestvico, s katero lahko prikažemo, v kolikšni meri je bil dosežen napredek, na primer: 1- načrtovan napredek je bil dosežen, 2 – dosežen je bil nekoliko napredek, 3 – ni napredka (Williams, 1998, str. 29).

Simulacije in igre vlog. Posameznik uporabo znanja prikaže v situaciji, ki je podobna tisti na delovnem mestu. S simulacijami in igrami vlog lahko preverjamo uporabo veščin sporazumevanja in reševanja sporov. Tako dobimo informacijo o tem, ali je posameznik pridobljeno znanje sposoben uporabiti v praksi. Tega, v kolikšnem obsegu, kako pogosto in kako dolgo bo posameznik znanje dejansko uporabljal pri delu in rezultatov uporabe znanja, pa ne uzmemo (Marelli, 1998, str. 63).

Lestvice stališč. Le-te so najpogostejše uporabljene metode za merjenje obnašanja (Northcraft, Neale, 1990, str. 481; Henreson, Morris, Fitz-Gibbon, 1987, str. 20). Ponavadi jih uporabljamo za merjenje posrednega znanja za delo. Lestvice stališč kažejo smer in moč stališč posameznika. Pri merjenju uporabe neposrednih znanj za delo jih ne uporabljamo.

Primerjave parov. S to metodo lahko ugotovimo razlike v uporabi znanja pri posameznikih, ki so pridobili podobno znanje, omenjata primerjave parov. Vsakega posameznika, ki se je udeležil nekega izobraževanja, se primerja z vsakim od ostalih posameznikov (Northcraft, Neale, 1990, str. 482).

4.4 POTREBE PO KAZALNIKIH UPORABE ZNANJA

Odgovor na vprašanje, kdo potrebuje kazalnike uporabe znanja, je preprost. Izobraževalni kazalniki so koristni za vse, ki sprejemajo odločitve povezane z izobraževanjem (Nuttall, 1992, str. 14). Osebk, ki so lahko zainteresirani za kazalnike uporabe znanja, so: nosilci politike, učeči se - posameznik, organizacija, izvajalci izobraževanja, širša javnost in drugi (učitelji, starši). Večina osebkov se hkrati pojavlja v več vlogah. Učeči se je lahko hkrati tudi učitelj in starš.

Različne subjekte lahko zanimajo različni kazalniki. S tem ne želimo trditi, da bodo subjekte zanimali samo nekateri od njih. Veliko bolj verjetno je, da bodo kazalnike, ki so še posebej zanimivi zanje, bolj natančno analizirali, mogoče še sami poiskali literaturo ali vire, ki ponujajo dodatno razlago.

V nadaljevanju zgoraj navedene osebk podrobneje obravnavamo.

Nosilci izobraževalne politike. Kazalniki uporabe znanja jim omogočajo vpogled v to, v kolikšni meri so bili cilji doseženi in v trenutne ali morebitne probleme. Poleg tega so jim lahko v veliko pomoč pri nadaljnjem odločanju o izobraževanju (Fasano, 1994, str. 73; Knowledge Management in the Learning Society, 2001, str. 99-100). Menimo, da je smotrno, da se država primerja predvsem s tistimi državami, ki so na podobni stopnji gospodarskega razvoja ali z državami, ki so poleg nje vključene v neko mednarodno organizacijo (Evropska unija, OECD).

Učeči se – posameznik. Zanimajo ga različni kazalniki uporabe znanja:

- Posameznika kot zaposlenega v organizaciji zanimajo kazalniki uporabe znanja po izobraževanju, da vidi, ali je bilo izobraževanje zanj koristno. Zato ga bodo zanimali predvsem kazalniki uporabe znanja, ki bodo opazovali njegov napredek pri delu in v medosebnih odnosih (če je šlo za tako vrsto izobraževanja).
- Posameznika, ki se izobražuje zato, da bi izboljšal svoje možnosti za zaposlitev in razvoj kariere, zanimajo predvsem kazalniki uporabe znanja pri bivših udeležencih izobraževanja, v katerega se namerava vključiti. Zanimalo ga bo, koliko se jih je po zaključenem izobraževanju zaposlilo oziroma razvilo kariero. Z vidika posameznika je zaželeno, da so kazalniki čim bolj podrobni (po stopnjah in smereh izobraževanja in po spolu), saj so mu lahko v pomoč pri odločanju o tem, katero smer ali vrsto formalne izobrazbe naj pridobi.
- Posameznika kot izvajalca prostočasnih aktivnostih bodo zanimali predvsem kazalniki, ki bodo opazovali njegov napredek pri izvajanju aktivnosti.
- Posameznika, ki se odloča o tem, pri katerem izvajalcu izobraževanja naj pridobi znanje, zanimajo predvsem kazalniki uporabe znanja bivših udeležencev izobraževanja.

Organizacija. Zanimali jo bodo predvsem kazalniki, ki merijo uresničevanje zastavljenih ciljev. Organizacija vidi po Longworthu in Daviesu (1996, str. 9), v uporabi znanja zaposlenih predvsem priložnost za izboljšanje poslovnih rezultatov. Zato uporablja predvsem kazalnike uporabe znanja pri delu in kazalnike, s katerimi meri vpliv uporabe znanja na poslovne rezultate. Ti kazalniki dajejo organizaciji koristno informacijo o uporabi znanja, to pa predstavlja osnovo za nadaljnje odločitve v zvezi z vključevanjem zaposlenih v izobraževanje in menedžmentom znanja (Boyett, Conn, 1995, str. 71). Za organizacijo so koristni tudi kazalniki uporabe znanja konkurenčnih organizacij in panoge, v kateri deluje. Primerjave z njima ji omogočajo, da ugotovi, ali je po uporabi znanja med boljšimi ali med slabšimi, kar predstavlja izhodišče za ustrezne izboljšave.

Izvajalec izobraževanja. Zanimajo ga predvsem kazalniki uporabe znanja njegovih bivših udeležencev. Izobraževalni organizaciji so kazalniki uporabe znanja lahko v pomoč pri nadaljnjem sprejemanju odločitev in pri pridobivanju novih udeležencev izobraževanj (Measuring Up: Performance Indicators in Further Education, 1990, str. 5). Podatki in kazalniki o uporabi znanj bivših udeležencev izobraževanja lahko pomembno vplivajo na posameznikovo odločitev o izboru izvajalca izobraževanja. Zato bi organizaciji koristili tudi kazalniki uporabe znanja udeležencev konkurenčnih izobraževalnih organizacij in drugih izvajalcev izobraževanja.

»**Širša javnost**«. Davkoplačevalci v državni proračun prispevajo za izobraževanje, zato imajo pravico vedeti, ali je znanje, ki ga financirajo, uporabljeno.

Drugi – učitelji, starši. Za kazalnike uporabe znanja se lahko poleg zgoraj navedenih subjektov zanimajo tudi drugi subjekti, ki so povezani z izobraževanjem. Sem uvrščamo učitelje in starše.

4.5 MOŽNE PRIMERJAVE VREDNOSTI KAZALNIKOV UPORABE ZNANJA

Na podlagi razpoložljive literature (Bevc et al., 2005; Bryk, Hermanson, 1994, str. 48; Ruby, Selden, Orivel, 1991, str. 36; Applegarth, 1992, str. 100) in deloma po lastni presoji razlikujemo v magistrski nalogi naslednje vrste primerjav vrednosti kazalnikov: primerjava s cilji, primerjave z drugimi uporabniki znanja (država, organizacije, posamezniki) in časovne primerjave. V nadaljevanju jih podrobneje obravnavamo.

Primerjave s cilji. Opravljamo jih lahko na ravni posameznika in na ravni organizacije. V nadaljevanju obravnavamo primerjave kazalnikov uporabe znanja s cilji za vsako od obeh ravni uporabe znanja:

- Na ravni posameznika so cilji povezani z zaposlitvijo (cilj je zaposliti se), kariero (cilja sta lahko uspešen razvoj kariere ali zamenjava poklica), uspešnim izvajanjem prostočasnih dejavnosti in osebnostnim razvojem. Ta cilj omenja že Sokrat (Drucker, 1998, str. 32).
- Organizacija cilje lahko določi na ravni posameznika, skupine (ali tima) in na ravni organizacije kot celote. Zato, da merjenje lahko izvede, morajo biti cilji opredeljeni tako, da je možno meriti, ali jih posameznik, skupina in organizacija dosegajo (Winchell, 1991, str. 226; Armstrong, 1994, str. 56). Cilji organizacije so lahko finančni (na primer porast prodaje do junija za 30 odstotkov ali znižanje stroškov za pet odstotkov do konca leta) ali drugi (učinkovito delo z drugimi zaposlenimi v organizaciji, pridobivanje novih poslovnih partnerjev, razvoj novih storitev). Cilji delovanja posameznika so povezani z njegovimi aktivnostmi in rezultati dela. Organizacija od posameznika pričakuje, da bo načrtovane cilje dosegel (Armstrong, 1994, str. 53-54).

Primerjave med uporabniki (podobnega) znanja. Razlikujemo primerjave držav, primerjave na ravni organizacije in primerjave med posamezniki, ki so se udeležili enakega izobraževanja. V nadaljevanju jih obravnavamo:

1. Na meddržavni ravni so možne primerjave prispevka znanja gospodarskemu razvoju, vrednosti kazalnikov uporabe znanja na ravni posameznika in na ravni organizacije. Zavedati se je potrebno, da so primerjave med državami zahtevne, ker je potrebno v državah, ki jih primerjamo, poenotiti postopke zbiranja podatkov in poročanja. Problem, ki je dokaj pogost, je, da mednarodne primerjave niso možne, ker podatkov za druge (ali našo) državo ni, ali ker so obstoječi podatki pomanjkljivi (European Report on Quality of School Education, 2000, str. 7). Poleg tega morajo države sprejeti dogovor o tem, katere kazalnike uporabe znanja bodo uporabljale. Na tem mestu bi omenili še en problem v zvezi z meddržavnimi primerjavami. Slovenija ni članica OECD-ja, zato ni izračunanih vrednosti za kazalnike, ki jih uporablja OECD.
2. Druga vrsta primerjav vrednosti kazalnikov uporabe znanja so primerjave na ravni organizacije. Na tej ravni ločimo:
 - Primerjave med oddelki znotraj organizacije (Carter, Klein, Day, 1993, str. 47): po našem mnenju bi take primerjave bile možne med oddelki, ki opravljajo podobno delo (na primer primerjava oddelka za Zahodno Evropo z oddelkom za Vzhodno Evropo in oddelkom za Severno Ameriko).
 - Primerjave med posamezniki, ki so pridobili podobno znanje.
 - Primerjave organizacije z drugimi organizacijami (Applegarth, 1992, str. 100): za organizacijo so najbolj zaželenе primerjave z organizacijo, ki se ukvarja z enako ali vsaj podobno dejavnostjo ali pa je podobne velikosti (Applegarth, 1992, str. 100). Praksa kaže, da se tovrstne primerjave ne opravljajo pogosto (Carter, Klein, Day, 1993, str. 48).
 - Primerjave organizacije s panogo, v kateri deluje.
3. Primerjave med posamezniki, ki so se udeležili enakega izobraževanja izvajamo lahko za oba vidika uporabe znanja (zaposlitev ali/in kariera in prosti čas). Običajno se opravljajo v okviru evalvacije izobraževanja.

Časovne primerjave. Uporabljajo se lahko na vseh navedenih ravneh opazovanja. V zadnjem času raziskovalci in načrtovalci izobraževanja vse bolj uporabljajo kazalnike za merjenje časovnih trendov in to je tisto, kar moramo pri večini odločitev o izobraževanju nujno upoštevati (Kolenc, 2000, str. 47). V okviru vseživljenjskega učenja so časovne primerjave vrednosti kazalnikov uporabe znanja zelo pomembne. Ker časovne primerjave zahtevajo stalnost merjenja, definicij, postopkov merjenja in metod zbiranja podatkov, v obravnavanem obdobju vsega tega ne smemo spreminjati (Bryk, Hermanson, 1994, str. 48).

4.6 RAZVOJ KAZALNIKOV UPORABE ZNANJA

Cilj poglavja je ugotoviti, kdo lahko razvija kazalnike uporabe znanja in na kaj je potrebno biti pri njihovem razvoju pozoren. Kazalnike uporabe znanja lahko razvijajo nacionalne in mednarodne statistične organizacije ter organizacija/podjetje. V nadaljevanju obravnavamo razvoj kazalnikov uporabe znanja v okviru obeh vrst organizacij.

Razvoj kazalnikov uporabe znanja v nacionalnih in mednarodnih statističnih organizacijah. Pred razvojem novih kazalnikov uporabe znanja in dopolnjevanjem obstoječih je potrebno ugotoviti, ali za to obstajajo potrebe (Westholm, 1992, str. 83; Bottani, Tuijnman, 1994, str. 26). Drugo, na kar je potrebno upoštevati, je dostopnost podatkov. Idealno je, če so vsi podatki, ki jih potrebujemo na voljo, a pogosto ni tako. Nacionalni sistemi, ki se ukvarjajo z zbiranjem podatkov v različnih državah, se srečujejo s podobnimi problemi, kot so težko dostopni, nezanesljivi, nepopolni in manjkajoči podatki (Ruby, Selden, Orivel, 1991, str. 8). Vendar pa ni pomembno le opazovanje kazalnikov, prav tako pomembno je njihovo posodabljanje in vključevanje novih kazalnikov ter izločanje zastarelih. Razvoj je potreben pri načinih zbiranja podatkov, razvoju baze podatkov, uporabi rezultatov in dostopnosti podatkov različnim državam (Bottani, Walberg, 1992, str. 9, 11).

Razvoj kazalnikov uporabe znanja v organizaciji/podjetju. Prvo vprašanje v zvezi z razvojem kazalnikov uporabe znanja je, koliko naj jih organizacija razvije. Na potrebe organizacije po opazovanju kazalnikov vpliva njen položaj na trgu. Če je podjetje monopolist, potem ima manjše potrebe po kazalnikih uporabe znanja, razen po tistih, ki jih razvije v dogovoru z državno ustanovo (Langdon in Bruce, 1997, str. 186). Bolje je, če je kazalnikov več kot manj (Knox, 2002, str. 269). Če jih je preveč, se lahko izgubi pregled nad njimi. Kazalnike uporabe znanja je potrebno spremeniti, če pride do spremembe dejavnosti, ciljev, ali če so obstoječi kazalniki neustrezni (Markless in Streatfield, 2001, str. 172). Organizacija/podjetje lahko kazalnike uporabe znanja razvija na osnovi:

- Ciljev posameznika, skupine in organizacije: če je cilj, ki ga mora izpolniti tržnik, povečanje prodaje za 20 odstotkov v prihodnjih šestih mesecih (Armstrong, 1994, str. 61), potem je kazalnik uporabe znanja lahko stopnja rasti prodaje v prihodnjih šestih mesecih.

- Vsebine dela: od nje je v veliki meri odvisno, katere kazalnike uporabe znanja bo organizacija razvila. Če se podjetje ukvarja s kongresno dejavnostjo, je lahko kazalnik uporabe znanja število dogodkov, ki jih je organiziralo v enem letu. Nasprotno pa kazalnik sprememba števila napak na proizvedenem avtomobilu za tako podjetje ni primeren.
- Vsebine in ciljev izobraževanja: če je zaposleni pridobil znanje o pisanju poslovnih dopisov v francoščini, potem se v praksi preverja kakovost njegovih dopisov po izvedenem izobraževanju. Vsebine izobraževanja so običajno povezane s cilji izobraževanja (Chalmers, 1996, str. 18).

5 MERJENJE UPORABE ZNANJA NA RAVNI ORGANIZACIJE – OŽJI OKVIR

V tem poglavju bomo najprej pojasnili ključne probleme in vprašanja, ki se pojavljajo pri merjenju uporabe znanja. V nadaljevanju poglavja bomo navedli razvrstitve kazalnikov uporabe znanja, nato bomo obravnavali kazalnike uporabe znanja v obstoječi literaturi in statističnih virih. Obravnavali bomo kazalnike uporabe neposrednega znanja za delo in posrednega znanja za delo, kazalnike prožnosti organizacije ter merjenje uporabe znanja prek poslovnih rezultatov. Cilj poglavja je ugotoviti, v kolikšni meri so kazalniki uporabe znanja prisotni v strokovni literaturi in njihovo prisotnost v statističnih in drugih virih. Tiste kazalnike uporabe znanja, ki jih smo jih našli v literaturi in virih, bomo razvrstili v skupine. To poglavje je osnova za empirični del magistrske naloge.

5.1 KLJUČNA VPRAŠANJA PRI MERJENJU UPORABE ZNANJA

Vprašanja, ki se pojavljajo pri merjenju uporabe znanja, so: kdo naj meri uporabo znanja, kdaj naj organizacija izvede merjenje, katere metode naj uporabi, in katere kazalnike naj izbere. Nanje opozarjajo številni strokovnjaki (Temple, 2001, str. 61; Bulc, Gorup Reichemann, 2003, str. 58; The Knowledge Based Economy, 1996, str. 30). V nadaljevanju omenjena vprašanja podrobneje obravnavamo.

Izbor osebe, ki bo merila uporabo znanja. Z merjenjem uporabe znanja se lahko ukvarja oseba, ki je zaposlena v organizaciji ali zunanji sodelavec (Watt, 1998, str. 23). Bistveno je, da organizacija izbere osebo, ki je sposobna ugotoviti, ali je posameznikovo obnašanje zadovoljivo in ima možnost, da ga spremlja stalno (Northcraft, Neale, 1990, str. 481). Za kakovostno izvedeno evalvacijo uporabe znanja je pomembno, da ocenjevalec odgovori na sledeča vprašanja (Williams, 1998, str. 30):

- Ste prepričani, da izvajate merjenje uporabe znanja in ne ugotavljate zgolj zadovoljstva udeležencev ?

- Ali razumete cilje organizacije?
- Ste izbrali kazalnike uporabe znanja?
- Ali razumete politiko in cilje organizacije? Kakšni so? Cilje je potrebno opredeliti pred samim začetkom izobraževanja.
- Na katerih področjih lahko uporabo znanja merite v denarnih enotah?
- Kateri statistični in drugi podatki so vam trenutno na voljo v organizaciji?
- Katere podatke potrebujete? Ali veste, kje jih lahko pridobite?
- Kakšen bo obseg merjenja uporabe znanja (pri kolikih posameznikih in kako pogosto), je odvisno od razpoložljivih denarnih sredstev.

Čas merjenja. Merjenja uporabe znanja ne izvedemo takoj po končanem izobraževanju. Ker se učinki uporabe znanja ne pokažejo takoj po izobraževanju, je bolje, da udeležencem izobraževanja najprej damo priložnost, da sveže znanje uporabijo. Merjenje je potrebno izvesti pred izobraževanjem in po njem. Pri nekaterih izobraževanjih merjenje izvedemo po dveh mesecih, po nekaterih izobraževanjih po šestih, splošnega pravila pa ni. Ker se rezultati uporabe znanja v času lahko spreminjajo v pozitivni ali v negativni smeri, je potrebno merjenje uporabe znanja večkrat ponoviti (Kirkpatrick, 1998 a, str. 50, 61, 63). V tem primeru ugotavljamo trajanje uporabe znanja. Če je prišlo nekaj časa potem, ko se je dejavnost posameznika po izvedenem izobraževanju izboljšala, do njenega upada (ob predpostavki ceteris paribus), to pomeni, da posameznik nekaterih znanj ne uporablja več.

Izbor metod za merjenje uporabe znanja. Odvisen je od časa, ki ga organizacija nameni za merjenje uporabe znanja, razpoložljivega denarja in prednosti ter pomanjkljivosti posameznih metod za merjenje uporabe znanja.

Upoštevanje ostalih dejavnikov, ki vplivajo na rezultate dela. Pri merjenju uporabe znanja je potrebno izločiti dejavnike, ki poleg znanja vplivajo na rezultate dela (Kirkpatrick, 1998 a, str. 11). Ti so: zasebno življenje, osebni problemi, stiske, bolezni, inteligenca, ustvarjalnost, motiviranost (Huč, Jereb, 2001, str. 10), sistemi nagrajevanja, družinske razmere in zaposlenih.

Izbor kazalnikov uporabe znanja. Katere kazalnike bo organizacija uporabila, je odvisno od njene strategije, pomembno pa je, da jih izbere pred začetkom izobraževanja (Bulc, Gorup Reichemann, 2003, str. 60). Boyett in Conn (1995, str. 80-88) omenjata tri metode izbora kazalnikov:

- Prva vključuje izbor kazalnikov med obstoječimi kazalniki, ki jih je organizacija v preteklosti že uporabljala. Najprej ovrednotimo ustreznost že uporabljenih kazalnikov, nato med njimi izberemo tiste, ki jih bomo opazovali. Običajno izbor kazalnikov poteka v skupinski razpravi.
- Druga metoda vključuje izbor med vsemi kazalniki, ki jih organizacija pozna, ni pa nujno, da jih je že kdaj uporabljala.
- Tretja metoda vključuje razvoj novih kazalnikov.

5.2 MERJENJE UPORABE ZNANJA ZA DELO

V tem poglavju bomo obravnavali kazalnike uporabe znanja za delo. Najprej bomo navedli možne razvrstitve kazalnikov in raziskali, ali so bile že opravljene empirične študije o uporabi znanja. V nadaljevanju bomo obravnavali kazalnike uporabe znanja za delo. Glavni cilj poglavja je raziskati prisotnost kazalnikov uporabe neposrednega znanja za delo v strokovni literaturi in v statističnih ter drugih publikacijah. Najprej pa bomo navedli možne načine razvrščanja kazalnikov po skupinah, ki smo jih zasledili v obravnavani literaturi.

Ker je kazalnikov uporabe znanja lahko zelo veliko, jih literatura običajno razvršča v skupine. Načinov razvrščanja je več:

- Notranji in zunanji kazalniki: primer notranjega kazalnika je poraba časa, primer zunanjega kazalnika je zadovoljstvo kupcev/strank (Stamp, 1988, str. 112).
- Kazalniki, ki kažejo na preteklo delovanje (kazalniki poslovanja) in nefinančni kazalniki (stranke in odnosi z njimi, razvojni vidiki): slednji lahko kažejo možno poslovanje. To delitev je razvilo švedsko podjetje Skandia, ki se ukvarja s finančnimi storitvami, danes je njihov pristop znan kot Skandia Navigator (Measuring Knowledge Management in the Business Sector, 2003, str. 42-43).
- Skupine kazalnikov: kazalniki idej in odločitev, časovni kazalniki, količinski kazalniki in kazalniki kakovosti (Parry, 1998, str. 200).
- Kazalniki procesa in kazalniki rezultatov uporabe znanja: pri procesu je poudarek na delovanju posameznika, pri čemer je potrebno povedati, da je pogosto težko ločiti sam proces uporabe in njegove rezultate (Rich, 1997, str. 3).

V magistrski nalogi smo upoštevali kazalnike uporabe znanja razvrstili v skupine. Zgledovali smo se po Parryevi razvrstitvi kazalnikov, po lastni presoji pa smo dodali še nekatere druge skupine kazalnikov.

5.2.1 Merjenje uporabe neposrednega znanja za delo

V tem poglavju bomo najprej odgovorili na vprašanja, kako se kaže uporaba znanja za delo in kaj je predmet merjenja.

Uporabo znanja na ravni posameznika merimo prek njegovih delovnih rezultatov. Tu gre za opazovanje obnašanja posameznika pri delu (Northcraft, Neale, 1990, str.481; Bulc, Gorup Reichemann, 2003, str. 60; Rich, 1997, str. 7; Fisher, 2003, str. 47).

Empiričnih študij o merjenju uporabe znanja po izvedenem izobraževanju je malo. Našli smo eno, ki je bila opravljena na skupini zaposlenih, ki so se udeležili istega izobraževanja. Njeni avtorji (Burges, Jackson in Edwards) so merili vpliv uporabe znanja na kakovost uporabe elektronske pošte v angleškem podjetju UK Plc, ki se ukvarja s prodajo in trženjem. Zaposleni se med seboj pogosto sporazumevajo prek elektronske pošte. Ker so v anketi, ki jo je med njimi izvedlo njihovo podjetje, navedli, da imajo pri tem težave, se je podjetje odločilo organizirati izobraževanje o tovrstnem sporazumevanju. Po izvedenem izobraževanju so Burgess, Jackson in Edwards proučevali vpliv uporabe pridobljenega znanja. Za kazalnik so izbrali kakovost sporazumevanja med zaposlenimi prek elektronske pošte. Podatke so pridobili z anketnimi vprašalniki. Analiza rezultatov je pokazala, da se je število problemov pri sporazumevanju zmanjšalo (Burges, Jackson, Edwards, 2005, str. 72-79).

5.2.1.1 Kazalniki uporabe neposrednega znanja za delo – analiza strokovne literature

V tem poglavju obravnavamo kazalnike uporabe neposrednega znanja za delo, ki smo jih našli v strokovni literaturi. V okviru empirične analize bomo ugotavljali, ali podjetja uporabljajo katerega izmed od kazalnikov uporabe znanja, ki jih bomo navedli.

Večina kazalnikov uporabe znanja, ki smo jih našli v literaturi, je razvitih na osnovi ciljev in vsebine del, manj pa je tistih, ki so razviti na osnovi ciljev in vsebine izobraževanja. Primer slednjega je varna vožnja.

Nekaj omenjenih kazalnikov uporabe znanja po izvedenem izobraževanju je, glede na našo opredelitev kazalnika, neustreznih. To velja za poročilo o varnosti, ki je v literaturi omenjeno kot kazalnik uporabe znanja (O'Dell, Elliot, Hubert, 2003, str. 280-281).

Ker je bilo kazalnikov uporabe znanja, ki smo jih našli v strokovni literaturi, veliko, smo jih zaradi večje preglednosti razvrstili v več skupin. Glavni kriterij za razvrščanje je bil predmet merjenja. Razvrstili smo jih v naslednje skupine:

- kakovost proizvoda ali storitve,
- časovni kazalniki,
- kazalniki, povezani s kupci,
- kazalniki prodaje,
- kazalniki varnosti pri deluvarnost,
- drugi kazalniki.

V Tabeli 1 navajamo kazalnike uporabe znanja.

Tabela 1: Kazalniki uporabe neposrednega znanja za delo po posameznih skupinah.

Skupina	Kazalniki
Kazalniki kakovosti	- Število izboljšav obstoječih izdelkov - Število novih izdelkov - Število izmetkov - Število popravil na izdelkih, ki imajo garancijo - Število vrnjenih izdelkov - Število pritožb kupcev - Bolj profesionalna prodaja - Kakovost postrežbe - Kakovost servisiranja - Kakovost svetovanja strankam
Časovni kazalniki	- Čas dostave - Čas, porabljen za stike s strankami - Večje število opravljenih storitev na uro - Hitrost izvajanja aktivnosti - Število proizvedenih izdelkov na uro - Čas (ure in minute), ki je potreben za opravljanje neke storitve
Kazalniki, povezani s kupci	- Število strank/kupcev - Zvestoba kupcev - Število novih kupcev - Indeks rasti podpisanih pogodb - Potrošnikova ocena kvalitete in zanesljivosti novega izdelka - Število opravljenih klicev na dan - Pritožbe strank, - Zadovoljstvo strank - Izboljšana sposobnost za zadovoljevanje potreb strank - Zadovoljstvo s servisom, s svetovanjem in s postrežbo
Kazalniki prodaje	- Fizični obseg prodaje izdelkov ali opravljenih storitev - Fizični obseg prodaje novih izdelkov ali storitev
Kazalniki varnosti pri delu	- Zmanjšana pogostost nesreč pri delu
Drugi kazalniki	- Napredek pri sprejemanju odločitev - Število novih idej - Kakovost novih idej - Manjše potrebe po pomoči in nasvetih sodelavcev - Izboljšano posameznikovo delovanje nasproti ciljem - Jasnejše pisno izražanje - Previdnejša vožnja

Viri: O'Dell, Elliot, Hubert, 2003, str. 280-281; Parry, 1998, str. 201; Bramley, 1991, str. 74; Barrett et al., 1998, str. 26; Davenport, 1999, str. 29; Armstrong, 1994, str. 62; Parry, 1998, str. 202; O'Dell, Elliot, Hubert, 2003, str. 280-281; Your Knowledge, 2002, str. 5; Measuring Knowledge Management in the Business Sector, 2003, str. 42-43; The Knowledge – Based Economy, 1996, str. 38; Beckman, 1999, str. 14; Beckman, 1999, str. 14; Armstrong, 1994, str. 62; Mayo, Lank, 1996, str. 219; Kirkpatrick, 1998 a, str. 23.

V nadaljevanju podrobneje obravnavamo kazalnike uporabe znanja, ki se v literaturi zelo pogosto pojavljajo.

Rezultat na zaposlenega. To je zelo splošen kazalnik uporabe znanja, saj ne pove nič o tem, pri katerem delu posameznik znanje uporablja. Ker je pri merjenju uporabe znanja po izobraževanju v ospredju merjenje sprememb rezultatov dela posameznika, zgolj podatek o rezultatu na zaposlenega ne zadostuje (Felstead, 1998, str. 12). Menimo, da potrebujemo podatka o rezultatu na zaposlenega pred izobraževanjem in po izvedenem izobraževanju. Uporabo znanja ugotavljamo iz razlike med vrednostima obeh podatkov. Če je rezultat na zaposlenega po izvedenem izobraževanju boljši od tistega pred izobraževanjem, to pomeni, da posameznik znanje, ki ga je pridobil na izobraževanju, uporablja.

Sprememba plače zaposlenega po izvedenem izobraževanju. Ta kazalnik omenjajo Winchell (1991, str. 177), Bassanini (2004, str. 1), Temple (2001, str. 62), Saxton (2000, str. 2) in Wooseok ter Tergeist (2002, str. 18). Po našem mnenju je plača kot kazalnik uporabe znanja problematična, saj Bevc (1991, str. 191) ugotavlja, da višina plače posameznika odraža predvsem pridobljeno formalno izobrazbo. Poleg tega na višino plače vpliva poleg izobrazbe še veliko drugih dejavnikov (starost posameznika, uspešnost poslovanja podjetja ali organizacije, v kateri je zaposlen, vrsta dela, ki ga opravlja in kolektivne pogodbe). Plačo kot kazalnik uporabe znanja zato jemljemo z rezervo.

Dodana vrednost na zaposlenega. Omenjajo jo različni avtorji (Armstrong, 1994, str. 61; Barrett et al., 1998, str. 32; Measuring Knowledge Management in the Business Sector, 2001, str. 44; Ahn, Hemmings, 2000, str. 12). Glavni problem je, da dodana vrednost na zaposlenega ni odvisna le od uporabe znanja, ampak tudi od trga, učinkovitosti menedžmenta (Beckman, 1999, str. 16).

5.2.1.2 Kazalniki uporabe neposrednega znanja za delo – analiza statističnih publikacij

Za potrebe magistrske naloge smo proučili kazalnike uporabe neposrednega znanja za delo v statističnih publikacijah, ki jih izdajajo OECD, SURS in EUROSTAT. Kazalnike uporabe znanja, ki smo jih našli, smo navedli v poglavju 5.2.1.1, zato publikacij ne bomo še enkrat navajali.

Kljub težavam, ki se pojavljajo pri merjenju uporabe znanja, menimo, da so določene možnosti za statistično spremljanje. Tako bi lahko merili povprečno število izboljšav izdelkov ali storitev v enem letu na organizacijo, povprečno število pritožb strank v enem letu in podobno. Kazalnike, ki smo jih navedli, razumemo kot spodbudo za nadaljnje razmišljanje o razvoju kazalnikov uporabe znanja in kot osnovo za empirično analizo.

5.2.2 Merjenje uporabe posrednega znanja za delo

Cilj poglavja je obravnavati kazalnike uporabe posrednega znanja za delo za raven organizacije. V ta namen bomo proučili strokovno literaturo in mednarodne statistične publikacije.

Uporabo posrednega znanja za delo lahko ugotavljamo:

- Na ravni posameznika: uporabo znanja običajno merimo po izvedenem izobraževanju. Merjenje izvedemo le pri tistih posameznikih, ki so se udeležili izobraževanja.
- Na ravni skupine ali organizacije: na tej ravni merjenje uporabe znanja običajno izvedemo istočasno pri vseh zaposlenih ali članih skupine. Običajno se to merjenje izvaja enkrat na leto.

V strokovni literaturi smo zasledili predvsem kazalnike odnosov med zaposlenimi v organizaciji in zadovoljstva zaposlenih. Presenetljivo malo smo našli kazalnikov odnosov s kupci oziroma strankami, poslovnimi partnerji (dobavitelji, drugimi hčerinskimi podjetji in drugimi poslovnimi partnerji) in s podjetji v tujini.

V domačih in mednarodnih statističnih publikacijah, ki jih izdajata SURS in OECD, nismo zasledili kazalnikov uporabe znanj o medosebnih odnosih.

Kazalnike uporabe posrednega znanja za delo, ki smo jih našli v literaturi, prikazujemo po skupinah: raven zadovoljstva zaposlenega, voditeljske sposobnosti, odnos posameznika do drugih posameznikov, odnosi med zaposlenimi, odnosi s kupci/strankami in drugi kazalniki.

Raven zadovoljstva zaposlenega. Ta kazalnik uporabe posrednega znanja za delo omenja Rumberger (1994, str. 277). Ugotavljamo lahko smer zadovoljstva (ali je posameznik zadovoljen ali ne) in stopnjo zadovoljstva (zelo zadovoljen, zadovoljen, srednje zadovoljen in tako dalje) (Henerson, Morris, Fitz-Gibbon, 1987, str. 42). Zadovoljstvo zaposlenih je lahko področje serije kazalnikov:

- motivacija za delo (Rumberger, 1994, str. 277),
- uporaba lastnih sposobnosti (Rumberger, 1994, str. 277),
- pripravljenost za sprejemanje večjih naporov (Rumberger, 1994, str. 277),
- pogostost izostankov z dela (Rumberger, 1994, str. 277),
- zbranost za delo (Ellis, Dick, 2003, str. 8),
- število napak (Ellis, Dick, 2003, str. 8),
- dojemanje odgovornosti (Henerson, Morris, Fitz-Gibbon, 1987, str. 40),
- lojalnost zaposlenega (Henerson, Morris, Fitz-Gibbon, 1987, str. 40),
- pogostost zamujanja na delo (Ellis, Dick, 2003, str. 8).

Voditeljske sposobnosti. Potrebujemo jih vsi, ki se ukvarjajo z vodenjem (vodilni kadri, vodje timov). Mayo in Lank (1996, str. 219) kot kazalnik uporabe znanja omenjata sposobnost posameznika za vodenje. Če ugotavljamo uporabo znanja po izobraževanju, je ustreznejše, če kazalnik opredelimo kot spremembo sposobnosti za vodenje ali/in motiviranje zaposlenih/tima.

Odnos posameznika do drugih zaposlenih. Kazalniki uporabe znanja so:

- poštenost (Your Knowledge, 2002, str. 5),
- lojalnost (Your Knowledge, 2002, str. 5),
- spremembe obnašanja (Greer, 2001, str. 306),
- spremembe stališč (Greer, 2001, str. 306),
- spremembe vrednot (Greer, 2001, str. 306),
- sprejemanje drugih (Henerson, Morris, Fitz-Gibbon, 1987, str. 42),
- skrb za druge (Henerson, Morris, Fitz-Gibbon, 1987, str. 42),
- odnos do posameznikov drugih ras, kultur in ver (Henerson, Morris, Fitz-Gibbon, 1987, str. 42).

Odnosi med zaposlenimi. Nekatere organizacije izvajajo merjenje kakovosti odnosov med zaposlenimi (Newstrom, Davis, 1993, str. 203). Kazalniki uporabe znanja so:

- pogostost sporov (Greer, 2001, str. 315),
- delež rešenih sporov med vsemi spori (naš predlog),
- število sporov, ki so se jim zaposleni uspeli izogniti (Phillips, 1998, str. 222).

Odnosi s kupci/stranami. Omenja jih Beckman (1999, str. 14). Tu se vprašamo, kaj s tem mislita, kakovost odnosov ali kaj drugega. Žal tega natančno ne pojasnita. Domnevamo, da je mišljena kakovost odnosov s strankami/kupci.

Drugi kazalniki. Našli smo še nekatere druge kazalnike uporabe posrednega znanja za delo:

- pogajalske sposobnosti (Your Knowledge: Can You Book it?, 2002, str. 5),
- sposobnost sodelovanja z drugimi (Your Knowledge: Can You Book it?, 2002, str. 5).

Naši predlogi kazalnikov. Menimo, da bi lahko uporabljali še nekatere druge kazalnike uporabe posrednega znanja. V nadaljevanju navajamo še nekatere naše predloge teh kazalnikov:

- pogostost sporov s kupci,
- število uspešno rešenih sporov s kupci med vsemi spori,
- kakovost odnosov z dobavitelji,
- zadovoljstvo kupcev s prodajalci.

5.3 MERJENJE UPORABE ZNANJA PREK POSLOVNIH REZULTATOV

V tem poglavju bomo najprej pojasnili, kako uporaba znanja na ravni posameznika ali skupine vpliva na njuno delovno uspešnost in na poslovne rezultate podjetja. V nadaljevanju bomo obravnavali kazalnike za merjenje uporabe znanja prek poslovnih rezultatov. Cilj poglavja je ugotoviti, katere kazalnike omenja strokovna literatura in katere mednarodne in domače statistične organizacije (OECD, Eurostat, Cedefop in SURS).

Merjenje uporabe znanja prek poslovnih rezultatov se praviloma izvaja enkrat ali večkrat na leto. Gre za posredno merjenje uporabe znanja. Uporaba znanja na ravni posameznika ali skupine lahko posredno vpliva na poslovne rezultate organizacije na več načinov:

- Prek boljše kvalitete izdelka ali storitve: ta pomeni za potrošnika večjo vrednost, zato se povpraševanje po izdelku ali storitvi poveča. Posledično se povečajo prihodki podjetja (Wing, 1999, str. 50; Davenport, 1999, str. 29).
- Prek večje raznolikosti ponudbe: podjetje lahko zato izdelku postavi višjo ceno. Posledica je ustvarjanje večjih prihodkov od prodaje (Ndlela, Toit, 2001, str. 163).
- Prek prihrankov na času: zaposleni zaradi manjših potreb po pomoči s strani sodelavcev porabijo manj časa za izvajanje aktivnosti. Stroški dela se zato znižajo (Ndlela, Toit, 2001, str. 163; Wing, 1999, str. 50).

Poslovne rezultate kot kazalnike uporabe znanja podjetja že dolgo časa v uporabljajo, še posebej pa od devetdesetih let prejšnjega stoletja dalje. Razlogov za to je več (Applegarth, 1992, str. 24):

- Prvi razlog je povezan s cilji izobraževanja: v prvih poglavjih smo ugotovili, da so cilji izobraževanja praviloma povezani z doseganjem boljših poslovnih rezultatov (večji prihodki, večji tržni delež in drugi cilji).
- Drugi razlog je povezan z ekonomičnostjo: ker podjetje poslovne rezultate objavlja ne glede na to, ali ima interes za merjenje uporabe znanja ali ne, mu ni potrebno razvijati in uporabljati kazalnikov zgolj za merjenje uporabe znanja. Podatke za izračun nekaterih kazalnikov uporabe znanja (o prihodkih od prodaje, dobičku, stroških) podjetje lahko pridobi iz letnih bilanc.

5.3.1 Kazalniki poslovnih rezultatov kot merilo uporabe znanja - analiza strokovne literature

V tem poglavju bomo obravnavali kazalnike oziroma področja kazalnikov uporabe znanja na ravni organizacije, ki smo jih našli v strokovni literaturi. Nato bomo obravnavali primerjavo podatkov o izobraževanju in podatkov o poslovnih rezultatih.

Med kazalniki uporabe znanja na ravni organizacije zasledimo:

- vrednost prodaje novih izdelkov,
- prodaja obstoječim strankam (O'Dell, Elliot, Hubert, 2003, str. 280-281),
- znižanje stroškov (Barrett et al., 1998, str. 31; O'Dell, Elliot, Hubert, 2003, str. 280-281; Kirkpatrick, 1998 b, str. 23; Armstrong, 1994, str. 62),
- višji dobiček (Kirkpatrick, 1998 a, str. 23),
- rast tržnega deleža (Mayo, Lank, 1996, str. 7).

Glavna pomanjkljivost zgoraj omenjenih kazalnikov je v tem, da na njihove vrednosti ne vpliva le uporaba znanja, ampak tudi drugi dejavniki (dejavnost konkurence, spremembe potrošnikovih potreb). Zato ne omogočajo vpogleda v to, v kolikšni meri uporaba znanja vpliva na poslovne rezultate.

Davenport (1999, str. 28) predlaga ugotavljanje vpliva uporabe znanja na poslovne rezultate s pomočjo primerjav podatkov o vključenosti zaposlenih v izobraževanje (delež vključenih v izobraževanje, število ur izobraževanja na zaposlenega, obseg denarja, namenjenega za izobraževanje in drugi) in podatkov o poslovnih rezultatih podjetja. Isti avtor trdi, da če vrednosti kazalnikov o vključenosti v izobraževanje in poslovni kazalniki v istem obdobju naraščajo, to kaže na vpliv znanja na poslovne rezultate. Pozitivno povezavo med podatki o pridobivanju in prenosu znanja in poslovnimi rezultati so potrdile številne empirične študije. Nekaj jih navajamo:

- Brochder, Maijoor in Witteloostuijn (2004, str. 627, 641) navajajo izsledke analize 1693 podjetij, ki so v obdobju med letoma 1930 in 1992 vstopila na nemški trg. Podjetja, ki so zaposlovala višje izobražene kadre, so imela boljše poslovne rezultate.
- Pukkinen, Romijn in Elson-Roger (2001, str. 26) navajajo primer študije, ki sta jo opravila Antila in Ylostalo leta 1999 in ki sta dokazala pozitivno korelacijo med izdatki za izobraževanje in stopnjo rasti podjetja.
- Za Švedsko so ugotovili, da je izobraževanje v malih podjetjih vplivalo na nižanje stroškov (Human Capital Investment, 1998, str. 61-62).

Zanimalo nas je, ali je bila kakšna podobna raziskava narejena za Slovenijo. Dve raziskavi je izvedel Inštitut za ekonomska raziskovanja v Ljubljani:

- Inovacijska sposobnost in tehnološka intenzivnost v nekaterih storitvenih aktivnosti v Sloveniji (Bevc, Stanovnik, Prevolnik Rupel, 2000, 151 str.),
- Kapital izobrazbe v Slovenski industriji. Raziskovalni projekt: ocena tehnološke ravni industrijskih panog v Sloveniji (Bevc, Stanovnik, 1998, 160 str.).

5.3.2 Kazalniki poslovnih rezultatov kot merilo uporabe znanja – analiza statističnih publikacij

Kazalnike uporabe znanja smo iskali v publikacijah SURS-a (Statistični letopis RS, Statistične informacije in druge publikacije), na spletnih straneh Eurostata, v publikacijah, dostopnih na spletnih straneh OECD-ja. Pričakovali bi, da bo statistika, podobno kot objavlja kazalnike o vključenosti zaposlenih v izobraževanje, objavljala tudi podatke in kazalnike uporabe znanja, a v resnici ni tako.

Glavna značilnost in obenem pomanjkljivost domače in mednarodne statistike, ki jo objavljajo SURS, Eurostat in OECD, je odsotnost kazalnikov uporabe znanja za raven organizacije. V serijski publikaciji OECD-ja z naslovom Education at a Glance so objavljeni podatki o donosih naložb v izobraževanje na ravni posameznika in o prispevku znanja gospodarskemu razvoju, ni pa izračunov donosov na ravni organizacije in drugih kazalnikov uporabe znanja. Glavna razloga za to sta težavnost takih izračunov in pomanjkanje vseh potrebnih podatkov.

Na ravni organizacije se kažejo potrebe po nadaljnjem razvoju kazalnikov uporabe znanja (The Knowledge Based Economy, 1996, str. 42; Borkovsky, 2000, str. 9)..

5.4 MERJENJE PROŽNOSTI ORGANIZACIJE

Cilj poglavja je raziskati, kako različni avtorji razumejo prožnost in kakšna je razvitost kazalnikov prožnosti za raven organizacije. Proučili bomo definicije in kazalnike prožnosti za raven organizacije, ki smo jih našli v strokovni literaturi in mednarodnih statističnih publikacijah ter drugih virih.

Skozi daljše (večletno) časovno obdobje se v organizaciji pod vplivom uporabe znanja izoblikuje prožnost (Langdon, Bruce, 1997, str. 47; Fuente, Angel, 2003, str. 13). To je lastnost, ki jo od organizacije zahteva hitro razvijajoče se okolje (Možina, 2001, str. 341). Organizacije se morajo, če želijo preživeti, nenehno odzivati na spremembe v okolju. Prožnost je ključna za uspešno delovanje podjetij (Polajnar et al., 2001, str. 7). V literaturi je znan Nonakin model organizacije, ki ima sposobnost, da nenehno ustvarja, pridobiva in uporablja znanje.

Predmet merjenja pri dolgoročnem vidiku uporabe znanja je prožnost posameznika ali organizacije. Zato, da jo lahko merimo, moramo predmet merjenja (prožnost) natančno opredeliti. Tu pa naletimo na problem, kajti to lastnost lahko razumemo različno.

5.4.1 Definicije in kazalniki prožnosti za raven organizacije – analiza strokovne literature in statističnih virov

V tem poglavju prikazujemo definicije in kazalnike prožnosti po različnih avtorjih za raven organizacije. Kazalnikov prožnosti v statističnih publikacijah nismo našli. Zato bomo obravnavali le tiste kazalnike, ki smo jih našli v strokovni literaturi.

Ker prožnost lahko razumemo na različne načine, ne bomo razsojali o tem, kateri vidik razumevanja prožnosti je pravilen in kateri ne. Tudi pri neki analizi hitro rastočih slovenskih podjetij, pri kateri sem sodelovala, se je pokazalo, da podjetniki prožnost razumejo različno. Nekateri so navajali sposobnost prilagajanja zahtevam kupcev, drugi hitro odzivnost na potrebe kupcev, tretji sposobnost odkrivanja novih niš, četrti sposobnost širjenja posla na nove trge in tako dalje.

Problemi v zvezi z merjenjem prožnosti so trije:

1. Avtorji različno razumejo prožnost, zato je potrebno pred merjenjem najprej natančno opredeliti njeno vsebino.
2. Na razpolago je malo strokovne literature, ki omenja kazalnike prožnosti.
3. V statističnih publikacijah (Statistični letopis RS, publikacije OECD-ja, EUROSTAT-a) kazalnikov prožnosti nismo zasledili. Menimo, da je tretji problem posledica prvih dveh.

Navedeni problemi delno utemeljujejo slabo razvitost merjenja prožnosti.. Ker pa je ravno ta lastnostje ključni dejavnik konkurenčnosti in uspešnosti podjetij, vidimo potrebe po njenem merjenju.

Kazalnike prožnosti organizacije in posameznika smo razvrstili v skupine: prožnost kot sposobnost za prilagajanje potrebam in željam potrošnikov, prožnost kot sposobnost hitrega razvoja novih storitev in izdelkov, prožna organizacija, prožnost kot sposobnost širjenja podjetja na nove trge in prožnost kot sposobnost posameznika za opravljanje raznolikih del. Sledi opis navedenih skupin kazalnikov.

Prožnost kot sposobnost za prilagajanje potrebam in željam potrošnikov. Omenjata jo Langdon in Bruce (1997, str. 46). Vsebina merjenja je sposobnost organizacije za zadovoljevanje potreb kupcev. Problematično se nam zdi to, da ne pojasnita natančno, kaj s tem mislita; ali prožnost razumeta kot sposobnost hitrega zaznavanja sprememb potrošnikovih potreb in prilagajanje ponudbe izdelkov (in storitev) ali kako drugače?

Prožnost kot sposobnost širjenja podjetja na nove trge. Tako prožnost razume OECD v publikaciji Measuring Knowledge Management in the Business Sector (2003, str. 139). Kot kazalnik navaja prisotnost podjetja na več trgih.

Prožnost kot sposobnost hitrega razvoja novih storitev in izdelkov. Kazalniki prožnosti so:

- hitrost razvoja novih izdelkov (Choe, 2004, str. 71),
- čas, potreben za izdelavo izdelka (Davenport, 1999, str. 29; Stamp, 1988, str. 112) ali storitve (O'Dell, Elliot, Hubert, 2003, str. 280-281),
- hitrost prenosa proizvodnih tehnologij (Davenport, 1999, str. 29),
- število novih izdelkov ali storitev (O'Dell, Elliot, Hubert, 2003, str. 280-281),
- število razvitih izdelkov, ki se razlikujejo od obstoječih v nekem časovnem obdobju (na primer v enem letu),
- število blagovnih znamk, licenc (Hylton, 2002).

Prožnost kot sposobnost posameznika za opravljanje raznolikih del. Na ta način prožnost razumeta Mayo in Lank (1996, str. 12). Med kazalniki uporabe znanja navajata število različnih nalog, ki jih je posameznik sposoben opravljati.

Prožna organizacija. V publikaciji The Knowledge – Based Economy (1996, str. 18) je omenjen model tradicionalne in prožne organizacije. Prikazuje ga Slika 4.

Slika 4: Model tradicionalne in prožne organizacije

Tradicionalna organizacija	Prožna organizacija
- En center - Neodvisne aktivnosti - Vertikalna integracija - Enolična sestava - Lokalna miselnost - Poudarek na učinkovitosti	- Več centrov - Neodvisne enote - Večkratne zveze - Različne sestave - Svetovljanska miselnost - Poudarek na prožnosti

Vir: Knowledge – Based Economy, 1996, str. 18.

Shema je narejena za velike organizacije, zanemara pa mala in srednja podjetja.

6 EMPIRIČNA ANALIZA O UPORABI ZNANJA V IZBRANIH PODJETJIH V SLOVENIJI

V tem poglavju bomo predstavili izsledke empirične analize, ki smo jo izvedli v šestih podjetjih v Sloveniji (Krka, Petrol, Mercator, Merkur, Src.si in Danfoss Trata). Proučevali smo dejavnike in merjenje uporabe znanja.

V okviru empirične analize nas je zanimalo, kateri dejavniki bolj in kateri manj pomembno vplivajo na uporabo znanja. Izvedeti smo želeli, ali v izbranih podjetjih merijo uporabo znanja, katere metode pri tem uporabljajo, kdo meri uporabo znanja in kako pogosto. V nadaljevanju smo podrobneje proučevali merjenje uporabe neposrednega in posrednega znanja za delo. Zanimalo nas je, katere kazalnike uporabe znanja uporabljajo proučevana slovenska podjetja. Ugotavljali smo tudi, ali proučevana slovenska podjetja opravljajo primerjave med njimi in s katerimi problemi se pri merjenju uporabe znanja srečujejo.

Podatke za potrebe empirične analize smo pridobili s pomočjo intervjujev, ki smo jih izvedli s kadrovskimi delavci in zaposlenimi v službah za izobraževanje. Vsak pogovor s sogovornikom je trajal približno eno uro.

Vprašalnik smo izdelali sami, vprašanja za intervju smo pripravili na osnovi na osnovi literature, ki smo jo proučili za potrebe magistrske naloge. Vprašalnik za intervju je v prilogi. Vprašanja v vprašalniku so razvrščena v vsebinske sklope.

Cilji empirične analize v proučevanih podjetjih v Sloveniji so:

- ugotoviti, kateri dejavniki vplivajo na uporabo znanja,
- ugotoviti, ali v izbranih podjetjih merijo uporabo znanja,
- ugotoviti, kdo najpogosteje meri uporabo znanja,
- ugotoviti, katere metode za merjenje uporabe znanja najpogosteje uporabljajo,
- ugotoviti, na katerih ravneh merijo uporabo znanja (posameznik, skupina, organizacija),
- ugotoviti, katere kazalnike uporabe znanja uporabljajo,
- ugotoviti, ali opravljajo primerjave vrednosti kazalnikov uporabe znanja,
- ugotoviti, kako razvijajo nove kazalnike uporabe znanja,
- raziskati še nekatera druga pomembna vprašanja, povezana z merjenjem in kazalniki uporabe znanja v proučevanih podjetjih.

6.1 PREDSTAVITEV PROUČEVANIH PODJETIJ

V tem poglavju bomo na kratko predstavili podjetja (Danfoss Trata, Krka, Mercator, Merkur, Petrol, Src.si), ki smo jih proučevali v okviru empirične analize.

Src.si d. o. o. V ljubljanskem podjetju z 282 zaposlenimi se ukvarjajo z računalniškim inženiringom, gradnjo in vzdrževanjem informacijskih sistemov, svetovanjem in izobraževanjem (Src.si, 15. 6. 2005). V izobraževanje je v Src.si vključenih prek 90 odstotkov zaposlenih, povprečno letno število ur izobraževanja na posameznika je prek 100. Znanja, ki jih zaposleni pridobivajo, v Src.si delijo v tri skupine. V prvi so znanja, ki naj bi jih obvladal in uporabljal vsak zaposleni, ne glede na to, na katerem delovnem mestu je. V drugi skupini so t.i. ključna znanja, ki jih zaposleni pridobivajo vsako leto in se ne spreminjajo. Ta znanja

vključujejo teme, kot so osebnostni razvoj, motivacija in podobno. V zadnji skupini so strateška znanja. Vsebina teh znanj se spreminja vsako leto in je odvisna od Src.si-jevih poslovnih načrtov.

Danfoss Trata d. o. o. Podjetje iz Ljubljane, ki ima 217 zaposlenih, se ukvarja z dvema področjema; prvo je razvoj in izdelovanje mehanskih izdelkov za daljinsko ogrevanje in hlajenje, drugo je razvoj in izdelava pogonov, ventilov in regulatorjev brez pomožne energije v segmentu ogrevanja (Danfoss Trata, 16. 5. 2005). V letu 2004 so v Danfoss Trati za izobraževanje porabili 30 milijonov slovenskih tolarjev, v izobraževanje pa je bilo vključenih prek 90 odstotkov vseh zaposlenih. Povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega je bilo 15 na mesec.

Petrol d. d. Ljubljansko podjetje ima 2853 zaposlenih. Letni izdatki za izobraževanje znašajo približno 200 milijonov slovenskih tolarjev. Cilj je vključiti vse zaposlene v izobraževanje.

Merkur d. d. V podjetju iz Naklega je zaposlenih 2560 ljudi. V letu 2004 se jih je izobraževanja udeležilo 2042, stroški izobraževanja so znašali dobrih 100 milijonov slovenskih tolarjev. 70 odstotkov ur izobraževanja v Merkurju odpade na znanja za delo, preostalih 30 odstotkov na mehka znanja. Skupen delovni čas, porabljen za izobraževanje, je bil lani 49 000 ur.

Krka d. d. V skupini Krka je bilo 30. junija 2005 5090 zaposlenih (Nerevidirano polletno poročilo družbe Krka d.d. Novo mesto in skupine Krka za obdobje januar-junij 2005, 2005). Osnovna dejavnost tega podjetja iz Novega mesta je farmacevtsko-kemijska dejavnost. Drugo, dopolnilno področje delovanja predstavljajo zdraviliško-turistične storitve (Krka. Predstavitev, 15.6.2005). V Krki so si za cilj postavili, da se vsak zaposleni vsaj enkrat na leto udeleži izobraževanja. Zastavljeni cilj v praksi uresničujejo. Lani se je v povprečju vsak zaposleni izobraževal 29 ur. Največ, približno polovica vseh ur izobraževanj v Krki odpade na vsebine, povezane s kakovostjo, 10 odstotkov na mehke vsebine, 12 odstotkov na vodenje, ostalo pa na tuje jezike, informatiko in druge vsebine.

Mercator d. d. V ljubljanskem podjetju z 8024 zaposlenimi sta najpomembnejši dejavnosti trgovina na debelo in trgovina na drobno z izdelki široke potrošnje (Mercator. Podatki, 15. 6. 2005). V letu 2004 so v Mercatorju za izobraževanje zaposlenih porabili 273 milijonov slovenskih tolarjev. Ocenjujejo, da za pridobivanje znanj za delo odpade približno 80 odstotkov vseh izobraževanj, ostalih 20 odstotkov pa na mehke teme.

6.2 DEJAVNIKI UPORABE ZNANJA

Cilj poglavja je ugotoviti, kateri dejavniki vplivajo na uporabo znanja v proučevanih podjetjih. V Tabeli 2 je prikaz teh dejavnikov.

Tabela 2: Dejavniki, ki vplivajo na uporabo znanja v proučevanih podjetjih v Sloveniji - 2005

Dejavniki uporabe znanja	Danfoss Trata	Krka	Mercator	Merkur	Petrol	Src.si
Oblike izobraževanja						X
Spreminjanje vsebine dela		X		X	X	XX
Cilji izobraževanja		XX		X	XX	XX
Cilji organizacije		X		X	XX	XX
Ustreznost pridobljenih znanj		X	X	X	X	X
Organizacijska kultura		X			X	X
Spremembe potrošnikovih potreb			X	XX		X
Motivacija zaposlenega	XX	X	X	XX	XX	X
Možnosti posameznika za sprejemanje odločitev						X
Spol posameznika						
Starost posameznika			X			
Vsebine izobraževanja	XX	XX	X	XX	X	X
Shranjevanje znanja	XX	X	X	X	X	X
Strategija organizacije					XX	
Sprememba družbenih vrednot				X	X	
Zastarevanje znanja					X	X
Spreminjanje zakonodaje		X	X		X	X
Poslovni načrti podjetja						X

Opomba: XX - dejavnik zelo pomembno vpliva na uporabo znanja, X -dejavnik srednje pomembno vpliva na uporabo znanja, brez oznake - dejavnik ne vpliva na uporabo znanja v podjetju

Vir: Intervjuji s sogovorniki v proučevanih podjetjih, 2005.

V vsakem od proučevanih podjetij na uporabo znanja vpliva več dejavnikov. Njihov pomen se od podjetja do podjetja razlikuje. Največ dejavnikov uporabe znanja izvira iz organizacije. V nadaljevanju sledijo komentarji sogovornikov v proučevanih podjetjih k posameznim dejavnikom uporabe znanja.

Motivacija. Kot dejavnik uporabe znanja jo omenja vseh šest proučevanih podjetij. Opažajo, da obstajajo razlike v motivaciji za uporabo znanja med posamezniki in da te izvirajo iz posameznikovih osebnostnih lastnosti.

Shranjevanje znanja. Omenjajo ga vsa proučevana podjetja. Gradiva, ki jih posamezniki prinesejo z izobraževanj, v proučevanih slovenskih podjetjih shranjujejo v mape in

dokumente. S tem želijo doseči, da je znanje kadarkoli dostopno vsakomur, ki ga želi uporabiti. Shranjevanje gradiva imajo že vrsto let v notranjih aktih predpisano v Krki. V Src.si za shranjevanje gradiv uporabljajo rešitev, ki so jo poimenovali eHRM (elektronski razvoj človeških virov).

Poslovni načrti. V Src.si poudarjajo, da ta dejavnik vpliva na to, katera strateška znanja bodo zaposleni pridobili in uporabljali. O pridobivanju in uporabi teh znanj se odločajo vsako leto posebej.

Oblike izobraževanja. Kot dejavnik uporabe znanja jih omenjajo v Src.si. Ugotavljajo, da od zaposlenega, ki se je udeležil konference, ne morejo pričakovati, da bo tam pridobljeno znanje uporabljal. Drugače je, če se je posameznik udeležil delavnice ali tečaja.

Vsebine izobraževanja. V Danfoss Trati ugotavljajo, da zaposleni uporabljajo le tiste vsebine izobraževanja, ki so koristne, zanimive in sveže. V Src.si vsebine izobraževanja kot dejavnik uporabe znanja omenjajo v povezavi z delom posameznika. To, katere vsebine bo posameznik pridobil in uporabljal, je odvisno od dela, s katerim se ukvarja. V Petrolu je zelo pomembna uporaba posrednega znanja za delo. To je povezano z njihovo osnovno dejavnostjo – trgovino.

Spol in starost. Po mnenju sogovornikov v proučevanih podjetjih nista pomembna dejavnika uporabe znanja. Posameznik mora znanje uporabljati ne glede na starost ali spol. Starost kot dejavnik uporabe znanja omenjajo le v Mercatorju.

Možnosti posameznika za odločanje. Kot dejavnik uporabe znanja ga omenjajo le v Src.si. Ugotavljajo, da je uporaba znanja večja pri tistih posameznikih, ki imajo večje pristojnosti, to pa so ponavadi vodilni kadri.

Ustreznost pridobljenih znanj. Kot dejavnik uporabe znanja ga omenja pet proučevanih podjetij. V Petrolu in v Krki na ustreznost pridobljenih znanj vplivajo tako, da večino izobraževanj organizirajo v obliki notranjih izobraževanj, njihovo vsebino pa določijo na osnovi potreb zaposlenih in v dogovoru z izvajalci izobraževanj.

Vsa podjetja ugotavljajo, da se uporaba podobnega znanja med posamezniki razlikuje. Med dejavniki, ki na to vplivajo, omenjajo osebne značilnosti posameznika (motivaciji, željah) in položaj, ki ga zaposleni zaseda v podjetju. Posameznik, ki je na višjem položaju, ima boljše možnosti za uporabo znanja.

6.3 RAZLOGI ZA MERJENJE UPORABE ZNANJA

V tem poglavju bomo raziskali razloge za merjenje uporabe znanja v proučevanih podjetjih v Sloveniji in koristi, ki jih imajo od te aktivnosti podjetja. Razlogi so:

- Podjetje vidi, ali zaposleni pridobljeno znanje uporabljajo.
- Podjetje vidi, kakšne učinke ima uporaba znanja na ravni posameznika in na ravni tima.
- Če zaposleni pokažejo, da je izobraževanje pozitivno vplivalo na njihove delovne rezultate, s tem opravičijo dosedanje in bodoče naložbe v izobraževanje.
- Pridobljeni podatki so dobra osnova za ugotavljanje potreb po novih znanjih in načrtovanje nadaljnjega izobraževanja.
- Podjetje vidi, ali se je posameznik motiviral za uporabo znanja.
- Podjetje dobi informacijo o tem, ali imajo zaposleni ustrezno znanje.
- Pridobljeni podatki so dobra osnova za nadaljnje načrtovanje dela. V Src.si, kjer prevladuje timsko delo, morajo za to, da lahko vzpostavijo dober tim, najprej vedeti, katera znanja je posameznik sposoben uporabiti.

Razlogi za merjenje uporabe znanja, ki jih omenjajo proučevana podjetja, so podobni tistim, ki jih omenja strokovna literatura. Bramley (1991, str. 91) ugotavlja, da je namen evalvacije izobraževanja (sem uvrščamo tudi merjenje uporabe znanja) dokazati, da se je nekaj zgodilo kot rezultat izobraževanja.

Vsa proučevana podjetja merijo uporabo znanja na ravni posameznika, na ravni tima pa le eno podjetje (Src.si).

Skupna ugotovitev sogovornikov v proučevanih podjetjih je, da je merjenje uporabe znanja težavno in da je v zvezi z njim še veliko nejasnega. Glavni problem je težavnost ločenega opazovanja vpliva uporabe znanja. Nerešljiv problem je, kako meriti uporabo tihega znanja, na kar opozarjajo sogovorniki v Src.si. Podjetja s svojimi ugotovitvami potrjujejo ugotovitev OECD v publikaciji *The Knowledge Based Economy* (1996, str. 30), da se v zvezi z merjenjem znanja odpira veliko problemov in da je uporabo znanja zelo težko meriti. Problemi se, kot ugotavljajo v analiziranih podjetjih, pojavljajo tako pri merjenju uporabe znanja na ravni posameznika ali skupine, kot pri ugotavljanju vpliva uporabe znanja na poslovne rezultate podjetja.

6.4 METODE IN PRISTOPI ZA MERJENJE UPORABE ZNANJA

Cilj poglavja je ugotoviti, katere metode in pristope za merjenje uporabe znanja proučevana podjetja najpogosteje uporabljajo.

Čeprav je metod za merjenje uporabe znanja veliko, se je pri empirični analizi pokazalo, da proučevana podjetja v praksi uporabljajo zgolj nekatere. Najpogosteje uporabljajo tiste, ki so preproste za uporabo, obenem pa časovno in stroškovno manj zahtevne.

6.4.1 Metode za merjenje uporabe znanja

Proučevana podjetja v Sloveniji za merjenje uporabe in uporabnosti znanja uporabljajo naslednje metode: anketni vprašalnik in intervju, simulacije, opazovanje in samoocenjevanje.

Proučevana podjetja uporabnost znanja ugotavljajo takoj po izvedenem izobraževanju. Posameznik v razgovoru z vodjo ali organizatorjem izobraževanja oceni, ali bo pridobljeno znanje lahko pri delu uporabljal. Če želi podjetje izvesti, ali je do uporabe znanja prišlo, omenjena ocena ne zadostuje, ker ne vsebuje povratne informacije o tem, kakšni so bili rezultati uporabe znanja.

V nadaljevanju podrobneje predstavljamo metode, ki jih proučevana podjetja uporabljajo za merjenje uporabe znanja.

Anketni vprašalnik in intervju. Posameznik po izvedenem izobraževanju v anketnem vprašalniku ali intervjuju oceni uporabnost pridobljenega znanja. Na osnovi te ocene v proučevanih slovenskih podjetjih sklepajo o tem, ali bo v prihodnosti prišlo do uporabe znanja. Ta podatek je za podjetja koristen zato, da lahko v primeru, če zaposleni ni pridobil koristnih znanj, hitro ukrepa in zaposlenega pošlje na dodatno izobraževanje.

Simulacije. Uporabljajo jih v Src.si. Njihovi dobavitelji izdelkov od zaposlenih v tem podjetju zahtevajo, da na njihovih izobraževanjih pridobijo znanja, ki jih bodo uporabljali pri trženju izdelkov. Po končanem izobraževanju mora posameznik v situaciji, ki je posnetek njegove delovne situacije, pokazati, ali zna znanje uporabiti. Simulacije potekajo na kraju izobraževanja. Ker naj bi bilo to dovolj dobro zagotovilo za uporabo znanja pri delu, tega na delovnem mestu ne merijo.

Opazovanje. Prednost te metode je v tem, da vodi, ki meri uporabo znanja, omogoča, da v konkretni situaciji vidi, katero znanje posameznik pri delu uporablja in kakšni so rezultati njegove uporabe. Mnenja podjetij o metodi neposrednega opazovanja so različna. Po Src.si-jevih izkušnjah je to najboljša metoda za merjenje uporabe znanja. V Danfoss Trati metode opazovanja raje ne uporabljajo. Prednost dajejo uporabi tistih metod, ki omogočajo osebni stik med posameznikom (uporabnikom znanja) in opazovalcem (vodjo) pred metodami, kjer tega stika ni. Zato in zaradi časovne zahtevnosti raje uporabljajo redni letni razgovor med vodjo in sodelavcem.

Samoocenjevanje. To metodo za merjenje uporabe znanja uporabljajo v Src.si. Z njo posameznik ugotavlja, katera znanja uporablja.

V Tabeli 3 predstavljamo metode, ki jih proučevana podjetja v Sloveniji uporabljajo za merjenje uporabe znanja.

Tabela 3: Metode, ki jih proučevana podjetja v Sloveniji uporabljajo za merjenje uporabe znanja - 2005

Metode za merjenje uporabe znanja	Danfoss Trata	Krka	Mercator	Merkur	Petrol	Src.si
Anketni vprašalnik		X	X	X	X	X
Intervju		X		X	X	X
Simulacije						X
Demonstracija uporabe znanja						
Testiranje				X		
Eksperiment						
Poročilo o uporabi znanja						
Multivariantna analiza						
Opazovanje		X	X	X	X	X
Samoopazovanje					X	X
Posnetki aktivnosti						
Časovne analize podatkov						
Poročilo o obnašanju zaposlenega						
Igre vlog						
Pogovor med posameznikom in vodjo	X	X		X	X	
Analiza podatkov o tem, ali posameznik dosega zastavljene cilje	X	X		X	X	

Opomba: X pomeni, da podjetje metodo uporablja.

Vir: Intervjuji s sogovorniki v proučevanih podjetjih.

6.4.2 pristopi za merjenje uporabe znanja

Nekatera proučevana podjetja v Sloveniji podjetja uporabo znanja ugotavljajo z naslednjimi pristopi: redni letni razgovor med vodjo in sodelavcem, pajkova mreža, skriti nakupovalec, analiza zadovoljstva kupcev, raziskava SIOK. V nadaljevanju jih podrobneje obravnavamo.

Redni letni razgovor med vodjo in sodelavcem. Uporabo neposrednega in posrednega znanja za delo ugotavljajo v Merkurju, Petrolu, Krki in Danfoss Trati. V rednem letnem

razgovoru podjetja uporabljajo metodo analize podatkov o tem, ali posameznik dosega zastavljene cilje. Njegov namen je ugotoviti, ali je posameznik dosegel zastavljene cilje dela in v kolikšni meri je k temu prispevala uporaba znanja.

Pajkova mreža. Ta pristop so razvili v Danfoss Trati. Pri njegovem razvoju so se zgledovali po pristopu, imenovanem »vitka proizvodnja« oziroma »model zmanjševanja izgub in povečevanja produktivnosti«. Model vsebuje 50 trditev, ki se nanašajo na področje dela. Poleg vsake od trditev se dvakrat pojavi štiristopenjska lestvica; prva vsebuje podatek o tem, katero od stopenj naj bi posameznik dosegel (želena raven), druga pa o tem, katero stopnjo je posameznik v zadnjem letu dosegel (dosežena raven). Druga lestvica vsebuje podatek o tem, v kolikšni meri je posameznik sposoben opraviti neko nalogo. Primer: (4 - mentor, 3 - usposobljen, lahko uči, 2 - usposobljen-, 1 - se usposablja). Iz primerjave obeh podatkov je razvidno, v kolikšni meri je posameznik nek cilj dosegel. Za lažje razumevanje navajamo primer: cilj posameznika za nalogo A je 3 točke, v praksi pa je posameznik dosegel komaj rezultat 2. Posameznik cilja ni dosegel, do zastavljenega cilja mu manjka še ena stopnja. Cilj pajkove mreže je ugotoviti odstopanja med zastavljenimi cilji in njihovim doseganjem. Na osnovi rezultatov, dobljenih s pajkovo mrežo, se vodja in posameznik pogovorita o napredku posameznika v zadnjem letu in o tem, v kolikšni meri je znanje, pridobljeno prek izobraževanja v zadnjem letu, prispevalo k doseganju posameznikovih ciljev. Skupaj ugotavljata, kdaj, v kakšnih okoliščinah in kako jih je posameznik uporabil.

»Skriti nakupovalec«. Proučevana podjetja, ki se ukvarjajo s trgovsko dejavnostjo (Mercator, Merkur, Petrol) pogosto merijo uporabo posrednega znanja za delo. V ta namen so razvila poseben pristop, ki so ga poimenovala »skriti nakupovalec«. Značilno zanj je, da v trgovino pride oseba, ki se pretvarja, da je kupec, v resnici pa ocenjuje urejenost in ponudbo trgovine, odnos prodajalca do kupca delo in vse ostalo, kar je pomembno za uspešno delovanje trgovine. S pristopom »skriti nakupovalec« lahko ugotavljamo, kako uspešno deluje bencinski servis ali trgovina in v kolikšni meri je k temu prispevala uporaba znanja. Pri skritem nakupovalcu gre za kombinacijo uporabe dveh metod merjenja uporabe znanja; metode neposrednega opazovanja in metode pogovora. V Petrolu pristop skriti nakupovalec uporabljajo od leta 2004 na vseh bencinskih servisih in na vsaka dva meseca. V Mercatorju ta pristop izvajajo na pol leta.

Analiza zadovoljstva kupcev. Enkrat letno jo opravijo v Petrolu in Mercatorju. Petrol enkrat letno z anketo meri zadovoljstvo kupcev (z izbiro izdelkov, svetovanjem in tako dalje) na bencinskih servisih. Mercator ugotavlja zadovoljstvo kupcev po trgovinah in po oddelkih v trgovinah (na primer oddelek s sadjem in zelenjavo).

Projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah. Uporabo posrednega znanja za delo v okviru tega projekta merijo Petrol, Merkur, Krka in Mercator. Omenjeni projekt se izvaja od leta 2001 dalje, stekel pa je na pobudo več

slovenskih podjetij. Vprašalnik je namenjen merjenju klime in zadovoljstva zaposlenih (Organizacijska klima v Sloveniji, 2005).

6.5 MERJENJE UPORABE NEPOSREDNEGA ZNANJA ZA DELO

Skupna ugotovitev vseh šestih proučevanih podjetij je, da se uporaba znanja za delo kaže skozi opravljanje dela; posameznik delo opravi kakovostneje ali/in hitreje. V Petrolu dodajajo, da se uporaba neposrednega znanja za delo kaže skozi urejenost, ponudbo in izgled bencinskega servisa. Na ravni tima se uporaba znanja kaže skozi njegovo odzivnost in uspešnost (Merkur) ter posledično večje število uspešno opravljenih projektov (Src.si).

Najpogosteje uporabo znanja pri posamezniku meri neposredni vodja, ker najbolje pozna vsebino njegovega dela in je z njim pogosto v stiku. V Tabeli 4 je pregled oseb, ki merijo uporabo znanja za delo v proučevanih podjetjih.

Tabela 4: Osebe, ki merijo uporabo znanja za delo v proučevanih podjetjih v Sloveniji - 2005

Osebe, ki merijo uporabo znanja	Danfoss Trata	Krka	Mercator	Merkur	Petrol	Src.si
Posameznik – uporabnik znanja					X	
Nadrejeni oz. vodja	X	X		X	X	X
Kadrovnik ali služba za izobraževanje						
Izvajalci izobraževanj				X		

Opomba: X pomeni, da oseba meri uporabo znanja.

Vir: Intervjuji s sogovorniki v proučevanih podjetjih, 2005.

Proučevana slovenska podjetja uporabo znanja merijo nekaj mesecev po izvedenem izobraževanju. V Merkurju ugotavljajo, da je to, čez koliko časa bodo izvedli merjenje uporabe znanja, odvisno od vsebin izobraževanja. Najprej merjenje izvedejo pri izobraževanjih o prodaji.

Empirična analiza je pokazala, da uporabo neposrednega znanja za delo ugotavljajo vsa proučevana podjetja, razen Mercatorja, kazalnike uporabe znanj za delo pa zaenkrat uporabljajo v Merkurju, Petrolu in Src.si. Kazalniki uporabe neposrednega znanja za delo, ki jih uporabljajo proučevana podjetja, so:

- ocena delovne uspešnosti,
- uspešnost delovanja,
- stopnja kompetentnosti,
- število pritožb strank,
- število reklamacij,

- število nesreč,
- sprememba števila idej,
- sprememba števila napak,
- število predlogov izboljšav,
- število uresničenih predlogov.

V nadaljevanju vprašanja, ki se pojavljajo v zvezi z uporabo kazalnikov uporabe znanja v proučevanih podjetjih.

Src.si. To, katere kazalnike uporabe znanja bodo v tem podjetju uporabili, je odvisno od ciljev dela na ravni posameznika, poslovnih ciljev podjetja, ciljev in vsebine izobraževanja, vsebine dela, ki ga opravljata posameznik ali tim in od vrste projekta, s katerim se ukvarja tim. Kazalnike uporabe znanja izberejo za vsako leto posebej. Katere kazalnike bodo uporabljali, je zapisano v dokumentih podjetja. Ker je eno leto dolgo obdobje, na pol leta ugotavljajo, ali so izbrani kazalniki ustrezni, ali pa je potrebno dodati/odvzeti še kakšnega.

Danfoss Trata. Sogovorniki v tem podjetju pojasnjujejo, da kazalnikov uporabe znanja ne uporabljajo, ker podatke o uporabi znanja pridobijo s pomočjo rednega letnega pogovora med vodjo in sodelavcem.

Krka. Kazalnikov uporabe znanja zaradi časovne zahtevnosti ne uporabljajo. Drugi razlog je ta, da je zelo težko ugotavljati zgolj vplive uporabe znanja (ločeno od ostalih vplivov) na delovne rezultate posameznika. Namesto kazalnikov uporabe znanja raje uporabljajo podatke kvalitativne narave (na primer opise o doseganju napredka posameznika do katerega pride pod vplivom uporabe znanja). Njihova prednost je v tem, da nudijo poglobljeno informacijo o uporabi znanja na ravni posameznika.

Mercator. Kazalnike uporabe znanja ravno zdaj razvijajo in sicer v okviru posebnega projekta. Pri tem se zgledujejo po Kirkpatrickovem štiristopenjskem modelu Kirkpatrick (1998 a, str. 9). V okviru prve stopnje ugotavljamo zadovoljstvo posameznika z izvedenim izobraževanjem. V drugi stopnji ugotavljamo, česa se je posameznik naučil. Nato ugotavljamo spremembe v delovanju posameznika pri delu, v okviru zadnje stopnje pa merimo vpliv uporabe znanja na poslovne rezultate. Model, ki ga bodo razvili, bodo najprej preizkusili na področju maloprodaje. Uporabo znanja bodo merili dvakrat letno (na vsake pol leta), spomladi za jesenska izobraževanja, jeseni za spomladanska izobraževanja.

6.6 MERJENJE UPORABE POSREDNEGA ZNANJA ZA DELO

Podobno kot pri merjenju uporabe neposrednega znanja za delo, se tudi pri merjenju uporabe posrednega znanja za delo pojavi vprašanje, kdo se v proučevanih podjetjih s tem ukvarja. Ta

oseba je najpogosteje vodja oziroma nadrejeni. V Tabeli 5 je prikaz oseb, ki merijo uporabo posrednega znanja v proučevanih podjetjih v Sloveniji.

Tabela 5: Osebe, ki merijo uporabo posrednega znanja za delo v proučevanih podjetjih v Sloveniji - 2005

	Danfoss Trata	Krka	Mercator	Merkur	Petrol	Src.si
Zaposleni		X				
Vodja oz. nadrejeni	X	X		X	X	X
Psiholog, načrter izobraževanja						X
Sodelavec v kadrovskem oddelku				X		
Oddelek za trženje			X			

Opomba: X- pomeni, da oseba, da uporabo znanja meri navedena oseba.

Vir: Intervjuji s sogovorniki v proučevanih podjetjih, 2005.

Posredno znanje za delo vpliva na odnose s sodelavci, na posameznikovo zadovoljstvo in osebni razvoj ter delo s strankami (kupci).

6.6.1 Merjenje vpliva uporabe posrednega znanja za delo na odnose s sodelavci in zadovoljstvo zaposlenih

Sogovorniki v proučevanih podjetjih ugotavljajo, da uporaba posrednega znanja za delo vpliva na odnose med zaposlenimi v podjetju, posameznikovo zadovoljstvo, osebni razvoj in sposobnosti vodenja. Vpliv uporabe posrednega znanja za delo je veliko, skupnega izraza zanje v proučeni literaturi nismo zasledili. V Merkurju opažajo, da posredna znanja za delo najbolj vplivajo na vrednote, ki opredeljujejo organizacijsko klimo. V Krki ugotavljajo, da so eden od pogojev za dobre odnose na delovnem mestu in pozitivno vplivajo na posameznikova stališča, njegov osebni razvoj, pogled na vodenje, kakovost sporazumevanja s sodelavci in drugimi, s katerimi prihaja v stik in delovanje v skupini.

V okviru empirične analize nas je zanimalo, ali v podjetjih uporabljajo kazalnike uporabe posrednega znanja za delo. Odgovor je pritrdilen. Primeri kazalnikov, ki jih uporabljajo, so:

- stopnja kompetentnosti,
- stopnja organizacijske klime,
- prehajanje zaposlenih,
- zadovoljstvo zaposlenih,
- motivacija in zavzetost,
- odnosi med zaposlenimi,
- notranje sporazumevanje in informiranje,
- zadovoljstvo.

Uporabo posrednega znanja za delo proučevana podjetja v Sloveniji merijo na ravni organizacije kot celote enkrat letno, ne pa tudi na ravni posameznika ali skupine. V primeru, ko so podatki o uporabi znanja predstavljajo osnovo za načrtovanje izobraževanja na ravni posameznika, to ne zadošča. V Danfoss Trati in Src. si. kazalnikov uporabe posrednega znanja ne uporabljajo.

6.6.2 Merjenje vpliva uporabe posrednega znanja na delo s strankami

Sogovorniki v proučevanih podjetjih ugotavljajo, da se uporaba posrednega znanja za delo kaže skozi opravljanje dela. To znanje je zlasti pomembno pri tistih delih, pri katerih so zaposleni pogosto v stikih s strankami. Tak primer je trgovinska dejavnost, s katero se ukvarjajo Mercator, Merkur in Petrol. Vsa tri podjetja ugotavljajo, da se v trgovini uporaba posrednega znanja za delo kaže v kakovosti storitve.

V Petrolu so ključni zaposleni prodajalci na bencinskih servisih. Trenutno jih je zaposlenih približno 1500. Zaposleni na bencinskih servisih in v trgovinah uporabljajo predvsem posredno znanje za delo. Slednje pozitivno vplivajo na kakovost sporazumevanja, odnos in prijaznost do stranke, urejenost in ponudbo bencinskega servisa ter prvi vtis kupca.

Kazalniki uporabe posrednega znanja za delo, ki jih uporabljajo v proučevanih slovenskih podjetjih, so:

- povprečna ocena raziskave skrivnostni kupec,
- povprečna ocena zadovoljstva kupcev,
- kakovost storitve,
- število pritožb strank,
- delež pritožb glede na število zaposlenih na bencinskih servisih,
- pripravljenost prodajalcev za svetovanje,
- poštenost zaposlenih,
- prijaznost prodajalcev.

V Src.si, Danfoss Trati in Krki kazalnikov uporabe posrednega znanja za delo pri odnosih s strankami ne uporabljajo.

6.7 MERJENJE UPORABE ZNANJA PREK POSLOVNIH REZULTATOV

Cilji poglavja so ugotoviti, ali uporaba znanja vpliva na poslovne rezultate proučevanih podjetij, ali slednja merijo uporabo znanja preko poslovnih rezultatov in s kateri problemi se pri tem soočajo.

Slika 5 prikazuje ključne prednosti in slabosti merjenja uporabe znanja prek poslovnih rezultatov v proučevanih podjetjih v Sloveniji.

Slika 5: Prednosti in slabosti merjenja uporabe znanja prek poslovnih rezultatov, ki jih omenjajo proučevana podjetja v Sloveniji

Prednosti merjenja uporabe znanja
prek poslovnih rezultatov

- Podatke o poslovnih rezultatih je precej enostavno pridobiti.
- Če so poslovni rezultati dobri in če se zaposleni veliko izobražujejo, podjetje lažje utemelji potrebe po vlaganjih v izobraževanje tudi v prihodnje.

Slabosti merjenja uporabe znanja
prek poslovnih rezultatov

- Na poslovne rezultate vplivajo poleg znanja še drugi dejavniki, zato je zelo težko ugotoviti, kakšen je v resnici samostojen vpliv uporabe znanja (nanje).
- Možna je situacija, da se zaposleni izobražujejo, poslovni rezultati pa so vse slabši.

Vir: Intervjuji s sogovorniki v proučevanih podjetjih, 2005.

Vsa proučevana podjetja se strinjajo, da uporaba znanja posredno vpliva na njihove poslovne rezultate. Pet proučevanih podjetij (Danfoss Trata, Krka, Mercator, Petrol, Src.si) ugotavlja, da uporaba znanja v njihovih podjetjih posredno vpliva na rast dobička, prodaje, povečanje tržnega deleža ter nižanje stroškov. Le v Merkurju menijo, da uporabo znanja odražajo le rast prihodkov in prodaje ter večanje tržnega deleža.

Proučevana podjetja se razlikujejo tudi v tem, kateri izmed poslovnih kazalnikov po njihovem mnenju najbolj odraža uporabo znanja v njihovem podjetju. V Petrolu je najustreznejši kazalnik rast prodaje, v Merkurju in Mercatorju poleg njega tudi povečanje tržnega deleža, v Src si pa izpostavljajo povečanje tržnega deleža.

Menimo, da v proučevanih podjetjih manjka ugotavljanje vpliva uporabe znanja, pridobljenega na konkretnem izobraževanju, na poslovne rezultate.

Sogovorniki v vseh proučevanih podjetjih ugotavljajo, da morajo biti pri razlagi poslovnih rezultatov kot kazalnikov uporabe znanja izredno previdni. Njihove komentarje navajamo v nadaljevanju.

Petrol. V tem podjetju ugotavljajo, da na poslovne rezultate močno vpliva lokacija bencinskega servisa. Zaposleni na dveh bencinskih servisih lahko uporabljajo podobno znanje, a določen bencinski servis dosega bistveno boljše poslovne rezultate kot drugi zato,

ker je na boljši lokaciji. Če tega ne bi upoštevali, bi lahko razlike v poslovnih rezultatih med bencinskimi servisi zmotno pripisali uporabi znanja in ne lokaciji bencinskega servisa.

Merkur. Sogovorniki v podjetju ugotavljajo, da porast obsega prodaje lažje pripišejo uporabi znanja, če so cilji in vsebine izobraževanja povezani s prodajo. Uporabo znanja v Merkurju najbolj odražajo rast prodaje in povečanje tržnega deleža. V Merkurju potrjujejo Applegarthovo (1992, str. 24) ugotovitev, da je merjenje uporabe znanja prek poslovnih rezultatov v praksi najbolj uspešno v tistih primerih, ko so cilji izobraževanja povezani z doseganjem poslovnih ciljev, izobraževanje pa je prilagojeno potrebam organizacije oziroma skupine ljudi na izobraževanju. V Merkurju enkrat letno opazujejo uporabo znanja prek poslovnih rezultatov, ker so (lahko) vsaj posredno povezani z izobraževanjem. Ugotavljajo, da je letni poslovni rezultat podjetja najkakovostnejši podatek o uporabi znanja.

Src.si. Povezavo med uporabo znanja in poslovnimi rezultati sogovorniki v tem podjetju razlagajo takole: če je izobraževanje prilagojeno poslovnim ciljem, potem uporaba znanja vpliva na Src.si-jeve poslovne rezultate. Najpomembnejši kazalnik uporabe znanja prek poslovnih rezultatov je rast tržnega deleža. Povezavo med njo in uporabo znanja v omenjenem podjetju pojasnjujejo: če ima podjetje veliko raznolikega znanja, lahko dela na zahtevnih projektih. Teh je vedno več, zato podjetje utrjuje svoj položaj na trgu in povečuje tržni delež. V Src.si dodajajo, da tudi drugi poslovni rezultati (rast prihodkov, nižanje stroškov in rast dobička) kažejo na uporabo znanja. Uporabo znanja prek poslovnih rezultatov v Src.si merijo enkrat letno. Uporaba znanja na poslovne rezultate tega podjetja močno vpliva.

Mercator. Povezavo med uporabo znanja, kakovostjo in poslovnimi rezultati razlagajo na naslednji način: uporaba znanja se kaže skozi večjo kakovost opravljene storitve, ta pa močno vpliva na odločitev potrošnikov o tem, v kateri trgovini bodo nakupovali. Potrošniki bodo več nakupov bodo opravili v tisti trgovini, kjer je kakovost postrežbe večja, to pa vpliva na prihodke trgovine. Uporabo znanja prek poslovnih rezultatov v Mercatorju ugotavljajo večkrat letno.

Danfoss Trata. O uporabi znanja v tem podjetju sklepajo prek primerjave med vključenostjo zaposlenih v izobraževanje in poslovnimi rezultati. V Danfoss Trati opažajo pozitivno soodvisnost med obema vrstama podatkov. Zato sklepajo, da uporaba znanja vodi do boljših poslovnih rezultatov.

6.8 PRIMERJAVE VREDNOSTI KAZALNIKOV O UPORABI ZNANJA IN NJIHOV RAZVOJ

Cilj poglavja je ugotoviti, katere vrste primerjav vrednosti kazalnikov uporabe znanja izvajajo proučevana podjetja in kako razvijajo kazalnike uporabe znanja.

Proučevana podjetja opravljajo primerjave vrednosti kazalnikov in podatkov o uporabi znanja z drugimi organizacijami, časovne primerjave in primerjave med posamezniki.

Uporabi izraza kazalniki uporabe znanja se bomo raje izognili, ker nekatera proučevana podjetja ugotavljajo uporabo znanja na ravni posameznika, tako da spremljajo njegov napredek pri delu, ne uporabljajo pa kazalnikov. Zato bomo namesto tega izraza raje uporabljali izraz podatek o uporabi znanja.

Naša ugotovitev v teoretičnem delu, da so zgoraj omenjene vrste primerjav vrednosti kazalnikov uporabe znanja za podjetje koristne, se je izkazala za pravilno. Vseh šest podjetij opravlja primerjave vrednosti kazalnikov in podatkov o uporabi znanja.

V teoretičnem delu magistrske naloge smo primerjave kazalnikov (in podatkov) uporabe znanja razdelili na primerjave s cilji, mednarodne primerjave in druge. V praksi se je pokazalo, da večina raziskav omogoča več vrst primerjav hkrati. Tako SIOK raziskava omogoča primerjave med organizacijami, primerjave v času in primerjavo izbrane organizacije s panogo. Pajkova mreža in redni letni razgovor omogočata primerjave s cilji in časovne primerjave. Pri pristopu saratoga gre istočasno za primerjave z drugimi podjetji, mednarodne primerjave in časovne primerjave.

Tabela 6 prikazuje primerjave vrednosti kazalnikov in podatkov o uporabi znanja, ki jih opravljajo proučevana podjetja v Sloveniji.

Tabela 6: Primerjave vrednosti kazalnikov in podatkov o uporabi znanja, ki jih opravljajo proučevana podjetja v Sloveniji - 2005

Vrste primerjav vrednosti kazalnikov in podatkov o uporabi znanja	Danfoss Trata	Krka	Mercator	Merkur	Petrol	Src.si
Primerjave s cilji	X	X	X	X	X	X
Časovne primerjave	X	X	X	X	X	X
Mednarodne primerjave					X	
Primerjave z drugimi organizacijami		X	X	X	X	X
Primerjave med posamezniki, ki so pridobili podobno znanje	X			X	X	

Vir: Intervjuji s sogovorniki v proučevanih podjetjih, 2005.

V nadaljevanju obravnavamo vrste primerjav vrednosti kazalnikov, ki jih opravljajo v proučevanih podjetjih.

Primerjave z drugimi organizacijami in panogo. Opravljajo jih vsa proučevana podjetja, razen Danfosss Trate. Primerjave z drugimi podjetji in panogo podjetjem omogočajo, da vidijo, na katerih področjih so boljši od konkurence in na katerih slabši. Primerjave

kazalnikov uporabe neposrednega znanja za delo izvajajo v Src.si. Primerjave podatkov o uporabi posrednega znanja za delo opravljajo Krka, Mercator, Merkur in Petrol v okviru SIOK raziskave. Petrol je v preteklosti že primerjal tudi rezultate anket o zadovoljstvu potrošnikov z Istrabenzovimi rezultati. To potrjuje naše navedbe v četrtem poglavju o tem, da organizacijo zanimajo tudi primerjave med organizacijami in da se bo organizacija primerjala predvsem s tisto organizacijo, ki ji je podobna po aktivnosti ali velikosti (primerjava Petrol - Istrabenz).

Mednarodne primerjave. Doslej jih je med proučevanimi podjetji izvajal le Petrol. Zadnji dve leti je opravljal primerjave s podjetji v tujini iz iste dejavnosti. Pristop se imenuje »saratoga«, vključuje pa primerjavo različnih podatkov; podatke o dobičku na zaposlenega, o prehajanju zaposlenih in intelektualnem kapitalu se primerja s podatki o vključenosti zaposlenih v izobraževanje in sredstvih, namenjenih za izobraževanje. Ugotavljali so soodvisnost med temi podatki. Primerjali so podatke na letni ravni.

Primerjave kazalnikov in podatkov o uporabi znanja med posamezniki. Opravljajo jih tri podjetja. Tudi v ostalih podjetjih opažajo razlike v uporabi znanja med posamezniki, a jih ne merijo.

V okviru empirične analize nas je zanimalo, kako proučevana podjetja razvijajo kazalnike uporabe znanja. Tabela 7 prikazuje, na osnovi katerih virov proučevana podjetja v Sloveniji razvijajo kazalnike uporabe znanja.

Tabela 7: Razvoj kazalnikov uporabe znanja v proučevanih podjetjih v Sloveniji – 2005

Vir kazalnikov uporabe znanja	Mercator	Merkur	Petrol	Src.si
Na osnovi pogovora med zaposlenim in vodjo	X		X	X
Na osnovi primerov kazalnikov v dostopni literaturi	X	X	X	X
Na osnovi izkušenj drugih organizacij	X	X	X	
Na osnovi priporočil zaposlenih, ki se ukvarjajo z merjenjem uporabe znanja	X	X	X	
Na osnovi mnenja zaposlenega, ki se je udeležil izobraževanja				
Na osnovi mnenj vodij	X		X	X
Na osnovi nasvetov zunanjih strokovnjakov	X		X	X
Na osnovi priporočil kadrovnika	X		X	

Vir: Intervjuji s sogovorniki v proučevanih podjetjih, 2005.

Kazalnike uporabe znanja razvijajo tista podjetja, ki jih že uporabljajo, ali jih nameravajo uporabljati v prihodnje.

6.9 MERJENJE PROŽNOSTI ORGANIZACIJE IN POSAMEZNIKA

Ker smo v strokovni literaturi našli različne definicije prožnosti, nas je v okviru empirične analize zanimalo, kako jo razumejo proučevana podjetja in če jo merijo.

Sogovorniki v proučevanih podjetjih v Sloveniji različno razumejo prožnost. Naše stališče v teoretičnem delu, da bomo sprejeli različne opredelitve te lastnosti, se je izkazalo za pravilno. Podjetja se strinjajo, da je prožnost za njihovo uspešno delovanje pomembna in da uporaba znanja vodi do večje prožnosti. Kljub temu zaenkrat merjenju le-te namenjajo manjšo pozornost kot merjenju uporabe neposrednega in posrednega znanja za delo. V nadaljevanju navajamo, kako proučevana slovenska podjetja razumejo prožnost.

Danfoss Trata. Prožnost v tem podjetju razumejo kot sposobnost posameznika za opravljanje raznolikih del. V podjetju iz Ljubljane želijo, da bi bil vsak zaposleni sposoben opravljati vsaj tri raznolika dela. Tako zaposleni lahko pri delu nadomešča druge zaposlene, ki so odsotni in ki opravljajo drugačno delo. Delo v organizaciji tako poteka nemoteno naprej. Prožnost je poleg raznolikega prodajnega programa pomembna konkurenčna prednost Danfoss Trate. Ugotavljajo jo v okviru pajkove mreže.

Petrol. Prožnost v tem podjetju razumejo kot sposobnost prilagajanja ponudbe in delovnega časa bencinskih servisov na zahteve kupcev. Merijo jo v okviru pristopa skriti nakupovalec, zato da vidijo, ali so se zaposleni sposobni odzivati na spremembe.

Krka. V tem podjetju opažajo, da uporaba znanja vpliva na prožnost. Na ravni posameznika jo razumejo kot sposobnost za obvladovanje sprememb, na ravni organizacije kot sposobnost za hitro spreminjanje proizvodnega programa in kot sposobnost za širjenje na nove trge. Prožnost merijo v okviru raziskave o organizacijski klimi.

Mercator. V tem podjetju prožnost razumejo kot sprotno prilagajanje tržnim razmeram, vendar je ne merijo.

Src.si. V tem podjetju prožnost razumejo kot to, da lahko zajamejo čim več različnih in zahtevnih projektov z različnih področij in ponujajo veliko različnih storitev. Tu gre za sposobnost prilagajanja podjetja zahtevam trga. Kazalnikov prožnosti zaenkrat še niso razvili.

Merkur. Sogovorniki v tem podjetju prožnost razumejo kot sposobnost organizacije, da se odzove na potrebe kupcev in preusmeri na nove trge, vendar je ne merijo.

6.10 ZAKLJUČEK POGLAVJA

Za podjetja je koristno, da po izobraževanju ugotavljajo, ali bodo zaposleni pridobljena znanja v praksi lahko uporabili in kakšni so bili rezultati uporabe znanja.

Sogovorniki v proučevanih podjetjih ugotavljajo, da so podatki o uporabi znanja, ki jih pridobijo z evalvacijo, osnova za nadaljne odločitve v zvezi z vključitvijo zaposlenih v izobraževanje. Prej ko podjetje pridobi povratno informacijo, prej lahko sprejme odločitve o tem. Posamezne faze kroga znanja so med seboj lahko tesno povezane in se hitro odvijajo.

Organizacija, ki se ukvarja z merjenjem uporabe znanja, se srečuje z različnimi problemi. Pri njihovem reševanju so ji v pomoč teoretične ugotovitve različnih strokovnjakov in izkušnje drugih organizacij, ki merijo uporabo znanja. Zato menimo, da bo opravljena empirična analiza lahko v veliko pomoč organizacijam, ki uporabo znanja že merijo, ali pa se nameravajo s tem ukvarjati v prihodnje.

7 MERJENJE UPORABE ZNANJA NA RAVNI POSAMEZNIKA – OŽJI OKVIR

V tem poglavju bomo obravnavali kazalnike uporabe znanja za zaposlitev/kariero in kazalnike uporabe znanja pri prostočasnih dejavnostih. Cilj je ugotoviti, kateri kazalniki uporabe znanja za raven posameznika so objavljeni v mednarodnih in domačih statističnih ter drugih virih.

7.1 ZAPOSLOTIVNI IN KARIERNI VIDIK UPORABE ZNANJA

Uporabo znanja za delo ugotavljamo prek učinkov formalne izobrazbe na trg dela. Kot kazalnik uporabe znanja na ravni posameznika razumemo na primer povprečno število služb posameznika v njegovi delovni dobi in podobno.

Pri proučevanju statističnih virov, ki jih izdajajo mednarodne in domače statistične in druge organizacije (OECD, Cedefop, Eurostat, SURS in druge) smo ugotovili, da se večina prikazanih kazalnikov nanaša na koristi od pridobljene izobrazbe (plača, donosi) in ne na uporabo znanja. Ker lahko z njimi (posredno) ugotavljamo uporabo znanja, jih kljub temu v tem poglavju obravnavamo.

V nadaljevanju bomo obravnavali zaposlitveni in karierni vidik uporabe znanja. V ta namen smo proučili tiste domače in mednarodne statistične publikacije, ki objavljajo podatke in

kazalnike o trgu dela. Pregledali smo serijske publikacije, ki jih izdaja SURS (Statistični letopis RS, Statistične informacije, Mesečni statistični pregled).

Med tujimi publikacijami smo pregledali tiste, ki jih objavlja Eurydice enota na spletni strani Ministrstva za šolstvo in šport [www.eurydice.com]. Na njej so objavljene nekatere publikacije, ki jih izdaja OECD, Evropska unija, Eurostat, Eurydice in Cedefop in v katerih najdemo tudi kazalnike o zaposlitvenem vidiku uporabe znanja.

Druga pomembna spletna stran, kjer so objavljeni dokumenti in študije s področja zaposlovanja in izobraževanja, je spletna stran OECD-ja [www.oecd.org]. Ker je bilo vseh pregledanih virov ogromno, bomo navedli in obravnavali le tiste, v katerih so omenjeni kazalniki uporabe znanja.

7.1.1 Kazalniki uporabe znanja za zaposlitev/kariero

V tem poglavju bomo podrobneje obravnavali zaposlitveni vidik uporabe znanja za delo in karierni vidik uporabe znanja. Cilj je ugotoviti prisotnost kazalnikov uporabe znanja za delo za raven posameznika v mednarodnih in domačih statističnih in drugih virih. V nadaljevanju sledi podrobnejša obravnava napovedane tematike.

7.1.1.1 Zaposlitveni vidik uporabe znanja za delo

V ospredju merjenja zaposlitvenega vidika uporabe znanja je proučevanje zaposlenosti posameznika v odvisnosti od izobrazbe. Študije najpogosteje obravnavajo brezposelnost v odvisnosti od izobrazbe. Formalno izobraževanje vpliva na pričakovano število let brezposelnosti. Posameznik, ki ima višjo stopnjo izobrazbe, je v povprečju manj časa brezposeln (Wooseok in Tergeist, 2002, str. 9; Fuente in Ciccone, 2003, str. 12; Plewis in Preston, 2001, str. 39). Pri tem je potrebno poudariti, da je to korist od izobraževanja, ne uporaba znanja. Če predpostavljamo, da posameznik znanje uporablja takrat, ko je zaposlen, bi morali omenjeni kazalnik opredeliti ravno obratno, kot trajanje zaposlenosti. To, da literatura omenja predvsem manjšo brezposelnost, ni presenetljivo, kajti delovanje in cilji izobraževalne in zaposlovalne politike so v prvi vrsti naravnani v smeri boja proti njej.

Druge koristi od izobrazbe so vseživljenjski dohodek (Woosek, Tergeist, 2002, str. 18; Fuente, Ciccone, 2003, str. 12; Dalton, 2004, str. 5) in zasebni donosi na izobrazbo (Bevc, 1991, str. 97; The Knowledge Based Economy, 1996, str. 37; Education and Employment, 1995, str. 88; Education at a Glance, 2004, str. 36; Human Capital Investment, 1998;

Stanovnik, 1995; Investment in Human Capital Through Post-Compulsory Education and Training, 2002, str. 13).

V publikacijah Statističnega urada RS (Statistični letopis RS, Mesečni statistični pregled, Statistične informacije in druge) statističnih podatkov in kazalnikov zaposlitvenega vidika uporabe znanja za raven posameznika nismo našli.

Od tujih serijskih statističnih publikacij smo proučili tiste, ki jih izdajata OECD in Eurostat. V serijski publikaciji OECD Employment Outlook (2004), ki objavlja kazalnike trga dela najdemo kazalnike o trgu dela v povezavi s formalno izobrazbo za države članice OECD. A objavljeni so zgolj kazalniki za raven družbe, ne pa za raven posameznika. Kazalnikov uporabe znanja za raven posameznika nismo našli niti v Eurostatovi serijski publikaciji z naslovom Eurostat Yearbook 2004.

Ostale publikacije, ki objavljajo kazalnike o povezavi med doseženo stopnjo izobrazbe izobrazbo in zaposlenostjo, večinoma ne izhajajo vsako leto. V publikacijah z naslovi The Transition from Education to Working Life (2001), Education Across Europe, Economic Portrait of the European Community (2002) in European Figures 2000 so objavljeni kazalniki o stopnji brezposelnosti glede na stopnjo izobrazbe in drugi podobni kazalniki, nismo pa našli kazalnikov o zaposlenosti.

V obstoječi literaturi in virih za raven posameznika primanjkuje kazalnikov uporabe znanja v povezavi z zaposlitvijo. Zato vidimo potrebo po njihovem nadaljnjem razvoju.

7.1.1.2 Karierni vidik uporabe znanja

Karierni vidik uporabe znanja je drugi vidik merjenja uporabe znanja na ravni posameznika. Posameznik lahko, kot smo navedli v drugem poglavju, izobrazbo pridobiva zato, ker pričakuje, da mu bo omogočila razvoj kariere.

Večji obseg izobrazbe večja verjetnost za poklicno mobilnost posameznika (Harmonization on Training Statistics, 2002, str. 18) in razvoj kariere (Ahn, Hemmings, 2000, str. 29).

Karierni razvoj posameznika v povezavi z izobrazbo omenjajo nekatere tuje publikacije. V publikaciji Measuring What People Know (1996, str. 27) so kot kazalniki uporabe znanja omenja vzorci zaposlovanja v življenjskem obdobju posameznika. Problem je v tem, da v publikaciji ni pojasnjeno, kaj so vzorci zaposlovanja; je mišljena raznolikost poklicev, ki jih posameznik opravlja ali kaj drugega? V omenjeni publikaciji je kazalnik zgolj omenjen, ni pa naveden primer nobene študije, v okviru katere bi ta kazalnik merili. To kaže na to, da OECD

kazalnik šele razvija. Razvoj novega kazalnika ni enostaven, zato lahko preteče precej časa od omembe potrebe po kazalniku do njegove uporabe.

Bolj konkretno je vzorce zaposlovanja opredelil Eurostat v publikaciji *General Indicators on Transition from School to Work* (2003, str. 2-5). Med vzorce zaposlovanja po končanem izobraževanju uvršča:

- samozaposlitev,
- nezanesljive zaposlitve (za določen ali nepoln delovni čas).

V drugem poglavju smo omenili, da posamezniku izobrazba daje možnosti za ustanovitev lastnega podjetja. V Statističnem letopisu RS 2004 smo zasledili kazalnik število ustanovljenih podjetij na leto. V letu 2003 je bilo ustanovljenih 10936 podjetij, od tega so jih 4607 ustanovile pravne osebe, 6329 pa fizične.

V publikaciji *Business in Europe: Statistical Pocket book, Data 1995-2000* (Evropska komisija, 2003, 106 str.) so objavljeni nekateri kazalniki o podjetniški dejavnosti:

- število podjetij na 100 000 prebivalcev (v izbranih državah) v industriji in energetiki v letu 2000,
- število podjetij na 100 000 prebivalcev (v izbranih državah) v storitvenih aktivnostih v letu 2000.

Proučili smo še druge serijske publikacije, ki jih izdajajo OECD, Eurostat in Cedefop, vendar kazalnikov uporabe znanja v povezavi s kariernim razvojem nismo našli.

Ker v tretjem poglavju govorimo o tem, da karierni razvoj razumemo tudi v smislu menjavanja zaposlitev oziroma položajem na trgu dela, bi bil koristen razvoj takih kazalnikov, ki bi to opazoval. O tem, kakšen kazalnik bi to bil (število poklicev, ki jih posameznik opravlja v življenju, število zamenjanih delovnih mest, število zaposlitev, število ustanovljenih podjetij), v literaturi in statističnih publikacijah nismo dobili odgovora. To je torej področje, s katerim se bo morala statistika v prihodnje še veliko ukvarjati.

V proučenih publikacijah primanjkuje kazalnikov uporabe znanja v povezavi s kariernim razvojem, zato vidimo potrebo po njihovem razvoju.

7.1.2 Evalvacija uporabe znanja za zaposlitev na ravni posameznika

Kazalnike za merjenje uporabe znanja lahko v okviru evalvacije opazujemo na skupini oseb ali posamezniku. V tem primeru gre za evalvacijo izobraževalnega programa.

Klemenčič, Možina, Vilič-Klenovšek (2003, str. 38) kot primer evalvacije omenjajo ugotavljanje, koliko udeležencev izobraževanja je v nekem časovnem obdobju po izobraževanju (na primer šest mesecev) pridobilo zaposlitev. Zaposlitveni in karierni kazalniki bi bili lahko:

- delež vključenih v izobraževanje, ki so dobili (želeno) zaposlitev,
- delež posameznikov, ki so napredovali,
- delež posameznikov, ki so se prezaposlili.

Primer evalvacije izobraževalnega programa omenjata Plewis in Preston (2001, str. 19). Leta 1990 je Payne analiziral nek izobraževalni program za odrasle. Najprej je izvedel anketo med 785-imi udeleženci izobraževanja. Nato je odgovore je primerjal z odgovori 760-ih odraslih, ki se izobraževanja niso udeležili. Ugotovil je, da je izobraževanje pozitivno vplivalo na (Plewis, Preston, 2001, str. 19):

- trajanje brezposelnosti,
- družbeno mobilnost.
- zasluške.

Do podobnih zaključkov kot Plewis in Preston sta prišla Cavin in Maynard, ki sta podobno evalvacijo izobraževanja izvedla leta 1985 (Cavin, Maynard, 1985, str. 335).

S študijo primera ali intervjujem lahko proučujemo zaposlitveni in karierni vidik uporabe znanja. Pri tem se lahko upravičeno vprašamo, ali so kazalniki uporabe znanja, kot jih opredeljuje Johnstone (1990, str. 43), sploh možni. Če je posamezniku pridobljena izobrazba omogočila, da je pridobil zaposlitev, mar ni lahko pridobljena zaposlitev kazalnik uporabe znanja? Kazalnik je v tem primeru definiran z »da« ali »ne« (Output-Related Funding in Vocational Education and Training, 1998, str. 12). »Da« pomeni, da je posameznik zaposlen in uporablja znanja, ne pomeni ravno obratno.

Lažje je opazovati »prave kazalnike«, če je obdobje proučevanja daljše (na primer več let) in če želimo izvedeti, koliko zaposlitev je posameznik zamenjal potem, ko je pridobil izobrazbo. Kazalnik uporabe znanja je v tem primeru lahko število zaposlitev, ki jih je posameznik opravljal v zadnjih treh letih in podobno. Katere kazalnike se bo opazovalo, je odvisno od namenov in ciljev evalvacije.

V obstoječi literaturi in statističnih virih primanjkuje kazalnikov uporabe znanja na ravni posameznika. Zato vidimo potrebo po njihovem nadaljnjem razvoju kazalnikov.

7.2 MERJENJE UPORABE ZNANJA PRI PROSTOČASNIH DEJAVNOSTIH

Cilj poglavja je ugotoviti prisotnost (zastopanost) kazalnikov uporabe znanja pri prostočasnih aktivnostih v mednarodnih in domačih statističnih in drugih virih ter strokovni literaturi.

7.2.1 Kazalniki uporabe znanja pri prostočasnih dejavnostih

Glavna problema, ki se pojavljata pri proučevanju merjenja uporabe znanja pri prostočasnih aktivnostih, sta slaba raziskanost na ravni teorije in pomanjkanje kazalnikov v statističnih publikacijah. Na spletnih straneh SURS-a, OECD-ja in Eurydice enote našli le dve publikaciji, v katerih so objavljeni kazalniki prostočasnih dejavnosti.

V Statističnem letopisu Slovenije so zaenkrat na voljo kazalniki o času, ki ga posamezniki namenijo izbrani prostočasni dejavnosti. Primera kazalnikov sta:

- število ur in minut, ki jih moški in ženske porabijo za izbrano prostočasno dejavnost na delovni dan,
- število ur in minut, ki jih moški in ženske porabijo za izbrano prostočasno dejavnost ob sobotah in nedeljah.

Vir podatkov za omenjena kazalnika je Anketa o porabi časa. Izvaja jo SURS, v skladu s priporočili Eurostata. Namen Ankete o porabi časa je zbrati podatke o tem, kako prebivalstvo glede na svoje socialno-ekonomske značilnosti in navade preživlja svoj čas.

Mednarodni vir kazalnikov o porabi časa za prostočasne dejavnosti je publikacija Uporaba časa pri državljanih Evrope (How Europeans Spend Their Time & Data 1998-2002, 2002). V njej so objavljeni podatki za evropske države. Vir podatkov za kazalnike je enak kot pri Statističnem letopisu, saj SURS posreduje podatke za kazalnike Eurostatu. Raziskava se ne izvaja vsako leto. Prostočasne dejavnosti so razdeljene v iste skupine kot v Statističnem letopisu, le starostna skupina anketirancev je drugačna. V raziskavo so zajeti moški in ženske stari med 20 in 74 let. V omenjeni publikaciji je objavljen kazalnik število ur (in minut), namenjenih za izvajanje prostočasne dejavnosti na dan v starostni skupini med 20 in 74 let po spolu (How Europeans Spend Their Time, 2004, str. 85, 86).

Vprašamo se, ali so omenjeni kazalniki lahko kazalniki uporabe znanja pri prostočasnih dejavnostih? Da, če predpostavljamo, da pri izvajanju le-teh uporabljamo znanje. Še vedno pa obstaja odprto vprašanje kakovosti izvajanja prostočane dejavnosti.

7.2.2 Evalvacija uporabe znanja pri prostočasnih dejavnostih

S kazalniki uporabe znanja, ki smo jih navedli v prejšnjem podpoglavju, ne moremo izvedeti nič o trajanju uporabe znanja (število mesecev, let, ko posameznik izvaja dejavnost in pri tem uporablja znanje). Prav tako s temi kazalniki ne moremo ugotoviti, kakšna je uporaba znanja po izvedenem izobraževanju. Zato ne moremo na primer izvedeti, ali posameznik res uporablja znanje, ki ga je na primer pridobil pred dvema mesecema in ne zgolj znanja, ki ga je pridobil na primer pred petimi meseci.

To, ali posameznik pri izvajanju prostočasne dejavnosti uporablja znanje, ki ga je pred kratkim pridobil na izobraževanju, bi lahko ugotovili z evalvacijo izobraževanja. O uporabi znanja na pri izvajanju prostočasnih dejavnostih sklepali na osnovi kakovosti izvajanja prostočasne dejavnosti. Če se ta po izvedenem izobraževanju izboljša, pomeni, da posameznik pridobljeno znanje uporablja.

V študiji, ki so jo izvedli Percy in drugi leta 1995 na univerzi v Lancastru in je analizirala učenje med invalidi in negovalnim osebjem, zasledimo tak pristop. Med prostovoljci so opravili anketo o uporabi znanja. Negovalci, ki so sodelovali v študiji, so kot kazalnik uporabe znanja navajali uspešnost opravljanja aktivnosti (Percy et al., 1995, str. 28). Navajali so še druge odgovore (Percy et al., 1995, str. 40):

- aktivnosti zdaj bolje opravljam,
- drugi ljudje me sprašujejo za nasvet,
- prosili so me, da pripravim govor,
- vem, kdaj delam napake.

Avtorji študije so anketirance spraševali o trajanju dejavnosti. Zastavili so jim vprašanja: »Koliko časa pa to dejavnost že izvajate? Koliko časa jo boste izvajali?«. Na ta način so raziskovalci dobili podatke o trajanju uporabe znanja pri izvajanju neke aktivnosti (v tem primeru prostovoljnega dela).

Prenagljeno bi bilo govoriti na osnovi trajanja izvajanja neke prostočasne dejavnosti o trajanju uporabe znanja. Posameznik lahko preneha opravljati neko dejavnost (na primer skakati s padalom), a to še ne pomeni nujno, da bo znanje prenehal uporabljati. Kaj pa, če bo organiziral seminarje o padalstvu? Mar tu ne bo uporabljal padalskega znanja? Drugo vprašanje pa je, kolikšen obseg znanja, ki ga je uporabljal pri padalstvu, bo uporabljal pri poučevanju o padalstvu.

Avtorji so v okviru nekaterih raziskav ugotavljali dolgoročne učinke izobraževanja. Raziskava, ki so jo leta 1995 opravili Searle, Mahon, Iso-Ahola, Sdrolas in Dyck na starejši populaciji, pokazala, da je izobraževanje pozitivno vplivalo na njihovo neodvisnost, psihično

počutje, zadovoljstvo in kvaliteto bivanja (Searle, Mahon, 1998, str. 331). Tu ne gre za ugotavljanje uporabe (obsega, pogostosti in trajanja) znanja pri izvajanju konkretne prostočasne dejavnosti, ampak dolgoročnih učinkov uporabe znanja. Kljub temu lahko na osnovi rezultatov študije lahko sklepamo, da so anketiranci znanje o prostočasnih dejavnostih uporabljali.

V obstoječi literaturi in virih primanjkuje kazalnikov uporabe znanja pri prostočasnih dejavnostih na ravni posameznika, zato vidimo potrebo po njihovem nadaljnjem razvoju.

8 SKLEP

V magistrski nalogi smo obravnavali dejavnike in merjenje uporabe znanja na ravni organizacije in posameznika. Prvi cilj je bil ugotoviti, kateri dejavniki vplivajo na uporabo znanja na obeh ravneh. Drug cilj je bil proučiti obstoječe kazalnike uporabe znanja v strokovni literaturi in statističnih virih.

V nalogi smo postavili hipotezo: za nekatere ravni in vidike uporabe znanja primanjkuje ustreznih kazalnikov. Naloga je razdeljena na teoretični in empirični del.

Za potrebe magistrske naloge smo izvedli empirično analizo v šestih podjetjih v Sloveniji. Cilja sta bila ugotoviti, kateri dejavniki vplivajo na uporabo znanja in proučiti merjenje uporabe znanja.

V nalogi smo uporabo znanja najprej umestili v krog znanja in ugotovili, da gre za pomembno fazo. Praviloma je cilj pridobivanja znanja njegova uporaba. Če do uporabe znanja ne pride, cilj ni dosežen, krog znanja pa ni sklenjen.

Uporabo znanja omenjajo tudi definicije vseživljenjskega učenja. Te se med seboj razlikujejo v tem, da nekatere poudarjajo pomen uporabe znanja na ravni organizacije, druge pa v ospredje postavljajo posameznika. Menimo, da sta pomembni obe ravni uporabe znanja. Na tem mestu bi še opozorili, da uporabo znanja lahko merimo tudi na ravni narodnega gospodarstva in na ravni panoge.

V organizaciji posameznik ali skupina (ali tim) uporabljata neposredno in posredno znanje za delo. Pomembno je tako prvo, kot drugo znanje. Neposredno znanje za delo, ki ga posameznik in skupina uporabljata v delovnem procesu, pozitivno vpliva na rezultate dela posameznika in/ali skupine (tima). Uporaba posrednega znanja za delo pa vpliva na posameznikova stališča, osebnostni razvoj, odnose med zaposlenimi in odnose s strankami ter poslovnimi partnerji.

Na ravni posameznika smo napravili razmejitev med znanji, ki so podlaga zaposlitvenemu in kariernemu razvoju in med znanji, ki jih posameznik uporablja pri izvajanju prostočasnih aktivnosti. Slednja smo poimenovali znanja za prostočasne aktivnosti. Čeprav posameznik znanje uporablja tako pri delu, kot pri izvajanju prostočasnih aktivnosti, proučena literatura zanje večinoma omenja v povezavi z zaposlitvijo in razvojem kariere.

V nadaljevanju naloge smo obravnavali dejavnike uporabe znanja. Našli smo jih veliko, pokazalo pa se je, da je ta problematika zaenkrat še slabo proučena. Empiričnih analiz o dejavnikih uporabe znanja nismo zasledili. Poleg tega literatura, ki obravnava dejavnike uporabe znanja, večinoma omenja raven organizacije, zanemarljivo pa raven posameznika. V nalogi smo nakazali, kako lahko različni dejavniki vplivajo na razlike v uporabi podobnega.

V empiričnem delu naloge smo na izbranih podjetjih v Sloveniji želeli ugotoviti, kateri dejavniki vplivajo na razlike v uporabi znanja med posamezniki v organizaciji. Izkazalo se je, da je pomemben dejavnik motivacija zaposlenega. Pomembno je, da se organizacija dejavnikov uporabe znanja zaveda in da na tiste dejavnike, na katere je možno vplivati (organizacijska kultura, cilji in vsebine izobraževanja), to tudi počne in na ta način spodbuja uporabo znanja. V vsakem od proučevanih podjetij na uporabo znanja vpliva več dejavnikov, ki izvirajo iz posameznika, organizacije ali okolja. Pomembnost dejavnikov, ki vplivajo na uporabo znanja v posameznih podjetjih, se razlikuje. Dejavniki, ki vplivajo na uporabo znanja v vseh šestih analiziranih podjetjih, so vsebine izobraževanja, shranjevanje znanja in motivacija posameznika. Dejavnik, ki ne vpliva na uporabo znanja v nobenem od podjetij, je spol. Samo v enem podjetju kot dejavnik uporabe znanja omenjajo oblike izobraževanja, možnosti, ki jih ima posameznik za sprejemanje odločitev, poslovne načrte in starost posameznika. Največ dejavnikov, ki vplivajo na uporabo znanja v proučevanih podjetjih, izvira iz organizacije.

V četrtem, petem, šestem in sedmem poglavju smo obravnavali tematiko, povezano z merjenjem uporabe znanja na ravni organizacije in na ravni posameznika.

Najprej smo proučili nekatera širša vprašanja, povezana z merjenjem uporabe znanja na ravni posameznika in na ravni organizacije. Ta vprašanja so, kdo ima lahko potrebe po kazalnikih uporabe znanja, kako poteka njihov razvoj in katere so možne primerjave vrednosti kazalnikov uporabe znanja in kako poteka razvoj.

Potem smo proučili ožja vprašanja v zvezi z merjenjem uporabe znanja. V petem in šestem poglavju smo obravnavali merjenje uporabe znanja za raven organizacije in predstavili izsledke empirične analize. Literatura in sogovorniki v proučevanih podjetjih omenjajo veliko podobnih razlogov za merjenje uporabe znanja. Proučevana slovenska podjetja uporabo znanja merijo zato, da dobijo povratno informacijo o izobraževanju. Če pokažejo, da je izobraževanje imelo pozitivne učinke, s tem opravičijo dosedanje in bodoče naložbe v

izobraževanje, obenem pa so pridobljeni podatki dobra osnova za ugotavljanje potreb po novih znanjih in načrtovanje nadaljnjega izobraževanja.

Ključna vprašanja v zvezi z merjenjem uporabe znanja na ravni organizacije, so, kdo naj to izvede, koliko časa po izvedbi izobraževanja in katere metode ter katere kazalnike naj uporabi. V zvezi z izvajalcem merjenja uporabe znanja tako literatura, kot sogovorniki v proučevanih podjetjih svetujejo, naj bo to oseba, ki ima možnost, da posameznika spremlja pri njegovem delu, in ki je z njim pogosto v stiku. V proučevanih podjetjih uporabo znanja najpogosteje meri posameznikov vodja oziroma nadrejeni. V zvezi s časom izvedbe merjenja se pojavlja vprašanje, ali je bolje merjenje uporabe znanja izvesti takoj po izvedenem izobraževanju, ali čez nekaj časa. Tako iz literature, kot na podlagi razgovora s sogovorniki v proučevanih podjetjih izhaja, da je z merjenjem bolje nekoliko počakati, saj se učinki uporabe znanja pokažejo šele čez nekaj nekaj mesecev. V zvezi z merjenjem uporabe znanja pa je tako v teoriji, kot v praksi še veliko nejasnega. Ključni problem je, kako meriti ločen vpliv uporabe znanja na delovne rezultate.

Naslednje vprašanje v zvezi z merjenjem uporabe znanja se nanaša na razvoj novih kazalnikov uporabe znanja in prenavljanje obstoječih. V empirični analizi smo ugotovili, da proučevana podjetja kazalnike uporabe znanja razvijajo na osnovi pogovora med zaposlenim in vodjo, primerov kazalnikov v literaturi, priporočil vodij, zunanjih strokovnjakov in kadrovnika, izkušenj drugih organizacij in priporočil zaposlenih. V organizaciji lahko uporabo znanja merimo na več ravneh; na ravni posameznika, skupine ali tima in na ravni organizacije kot celote.

Čeprav je metod za merjenje uporabe znanja zaposlenih v organizaciji veliko, se je pri empirični analizi izkazalo, da proučevana podjetja nekatere uporabljajo bolj pogosto kot druge, nekaterih pa sploh ne. Najraje in najpogosteje uporabljajo tiste metode, ki so preproste za uporabo, obenem pa časovno in stroškovno manj zahtevne. To so: anketni vprašalnik, intervju, opazovanje, pogovor (med posameznikom in vodjo), analiza podatkov o tem, ali posameznik dosega zastavljene cilje. Proučevana podjetja uporabo znanja merijo tudi s pomočjo nekaterih pristopov: redni letni razgovor med vodjo in sodelavcem, »skriti nakupovalec«, analiza zadovoljstva kupcev, raziskava Raziskovanje in spremljanje organizacijske klime v slovenskih organizacijah.

Pri proučevanju kazalnikov uporabe znanja za raven organizacije smo ugotovili, da je v strokovni literaturi dostopnih precej kazalnikov uporabe neposrednega znanja za delo, manj je kazalnikov uporabe posrednega znanja za delo, najmanj pa je kazalnikov prožnosti organizacije in posameznika. Če je kazalnikov veliko, jih je koristno razvrstiti v skupine. To smo pri kazalnikih uporabe znanja za delo tudi storili.

Naša domneva, da omemba kazalnikov uporabe znanja v strokovni literaturi še ne pomeni, da jih uporablja tudi statistika, se je izkazala za pravilno. Pri obravnavanju kazalnikov uporabe

znanja za raven organizacije se je namreč pokazalo veliko razhajanje med strokovno literaturo in statističnimi publikacijami. V literaturi je za raven organizacije teh kazalnikov na voljo precej, medtem ko jih je v statističnih publikacijah (domačih in mednarodnih) zelo malo.

V petem poglavju smo potrdili hipotezo, da v statističnih publikacijah primanjkuje kazalnikov uporabe znanja za raven organizacije. Proučili smo ogromno statističnih publikacij, objavljenih na spletnih straneh EUROSTATA, OECD-ja in SURS-a ter nam dostopnih publikacijah teh organizacij v javnih knjižnicah. Na ravni organizacije so do zdaj namreč dostopni zgolj podatki in kazalniki o vključenosti v izobraževanje, ne pa tudi o uporabi znanja. Pri tem je, če je cilj postati na znanju temelječa družba in če je cilj politike spodbujanje podjetij k razvoju na znanju temelječe organizacije, opazovanje kazalnikov uporabe znanja ključnega pomena. Menimo, da so zelo pomembni tudi kazalniki prožnosti organizacije, saj gre za lastnost, ki organizaciji na dolgi rok omogoča uspešno soočanje z globalno konkurenco in preživetje.

Glede uporabe kazalnikov uporabe znanja so v proučevanih podjetjih v Sloveniji mnenja deljena. Naklonjeni so jim v treh od šestih podjetij. Primeri kazalnikov, ki jih uporabljajo, so število idej, število predlogov izboljšav, število pritožb strank, ipd. V enem od proučevanih podjetij jih ravno zdaj tudi razvijajo, v enem podjetju pa so jih v preteklosti uporabljali, zdaj pa ne več.

Proučevana podjetja opravljajo primerjave vrednosti kazalnikov uporabe znanja s cilji in primerjave v času. Primerjave z drugimi organizacijami in panogo opravlja pet podjetij, primerjave med posamezniki, ki so pridobili podobno znanje, tri, le eno podjetje pa opravlja mednarodne primerjave.

V nalogi smo obravnavali tudi merjenje uporabe posrednega znanja (večinoma gre za tako imenovana »mehka znanja«) za delo. V teoretičnem delu naloge smo ugotovili, da ima uporaba tega znanja mnogovrstne vplive; na stališča posameznika, njegov odnos do sodelavcev in strank. Proučevana podjetja ugotavljajo, da uporaba posrednega znanja za delo vpliva na odnose med zaposlenimi in na opravljanje dela. Nekatera proučevana podjetja uporabljajo kazalnike uporabe posrednega znanja, na primer: povprečna ocena zadovoljstva kupcev, kakovost storitve, število pritožb strank in tako dalje.

Nato smo proučevali merjenje uporabe znanja prek poslovnih rezultatov. Med kazalniki literatura omenja povečanje prodaje, stroškovne prihranke in vrednost prodaje obstoječim strankam. Proučevana podjetja se strinjajo, da uporaba znanja vpliva na njihove poslovne rezultate, nekoliko se razlikujejo v tem, kateri je po njihovem mnenju najustreznejši kazalnik uporabe znanja. Nekatera izpostavljajo rast prodaje, druga omenjajo tudi rast tržnega deleža. Vsa proučevana podjetja ugotavljajo, da morajo biti pri razlagi poslovnih rezultatov kot kazalnikov uporabe znanja izjemno previdna, saj na poslovne rezultate vplivajo tudi številni drugi dejavniki.

Pod vplivom stalne uporabe znanja se v organizaciji razvije prožnost organizacije in posameznika. V magistrski nalogi smo ugotovili, da tako strokovnjaki kot sogovorniki v proučevanih slovenskih podjetjih zelo različno razumejo pojem prožnost. V proučenih statističnih publikacijah kazalnikov prožnosti nismo zasledili. Prožnost merijo le redka proučevana podjetja.

V sedmem poglavju smo obravnavali merjenje in kazalnike uporabe znanja na ravni posameznika. Ugotovili smo, da ustreznih kazalnikov uporabe znanja primanjkuje tako v literaturi, kot v statističnih publikacijah. Problem je velik zlasti pri kazalnikih uporabe znanja v povezavi s kariernim razvojem. Študije o ugotavljanju vplivov izobrazbe na karierni razvoj posameznika v proučeni literaturi nismo zasledili. Tudi kazalnikov uporabe znanja v povezavi z zaposlitvenim razvojem nismo veliko zasledili. Statistične publikacije omenjajo predvsem koristi od pridobljene izobrazbe (vseživljenjski dohodek, zasebni donosi na izobrazbo in stopnja brezposelnosti). Kazalnikov uporabe znanja na ravni posameznika nismo zasledili ne v člankih v strokovnih revijah ne v prispevkih v zbornikih.

Drugo neraziskano področje na ravni posameznika je merjenje uporabe znanja pri prostočasnih dejavnostih. Strokovne literature na to temo je zelo malo, prav tako pa primanjkuje ustreznih kazalnikov. V Statističnem letopisu Republike Slovenije (2005) in v Eurostatovi publikaciji Uporaba časa pri državljanih Evrope (2002) smo našli kazalnike o času, ki ga posamezniki namenjajo izbrani prostočasni dejavnosti. Zasledili smo zgolj redke študije o uporabi znanja pri prostočasnih dejavnostih. Glede na to, da so prostočasne dejavnosti lahko pomemben del posameznikovega življenja, bi bilo smiselno razvijati kazalnike uporabe znanja pri prostočasnih dejavnostih.

Predvidevamo, da se bodo v prihodnje, v okviru na znanju temelječe družbe, začele kazati potrebe po hitrejšem odvijanju kroga znanja. To bi imelo pozitivne učinke, saj bi zaposleni prej začeli uporabljati novo znanje in izboljšali rezultate dela, to pa bi pozitivno vplivalo na poslovne rezultate podjetja kot celote.

Menimo, da je magistrska naloga dobra osnova za nadaljnje delo na področju merjenja uporabe znanja. Še posebej bi izpostavili pomen empirične analize uporabe znanja v izbranih slovenskih podjetjih, saj podobne analize nismo zasledili niti v domači, niti v tuji proučeni literaturi.

Ocenjujemo, da so izsledki magistrske naloge lahko zelo koristni in zanimivi za organizacije, subjekte, ki se ukvarjajo z razvojem kazalnikov uporabe znanja in za vse tiste, ki jih to področje zanima.

9 LITERATURA IN VIRI

9.1 LITERATURA

1. Ahn Jae-Hyeon, Chan Suk-Gwon: Valuation of Knowledge: A Business Performance-Oriented Methodology. 104 str.
[URL: csdl.computer.org/comp/proceedings/hicss/2002/1435/07/14350198.pdf], 2002.
2. Ahn Sanghoon, Hemmings Philip: Policy Influences on Economic Growth in OECD Countries: An Evaluation of the Evidence. Paris : OECD, 2000. 48 str.
3. Alle Verna: The Future of Knowledge. Burlington : Butterworth-Heineman, 2003. 282 str.
4. Andrea Scarpetta Stefano: Does Human Capital Matter for Growth in OECD Countries? Paris : OECD, 2001. 30 str.
5. Applegarth Michael: How to Take a Training Audit. London : Kogan Page, 1992. 112 str.
6. Armstrong Michael: Performance Management. London : Kogan Page, 1994. 256 str.
7. Armstrong Pat, Dawson Chris: People in Organizations. Huntingdon : ELM Publications, 1988. 373 str.
8. Barrett Alan, O'Connell Philip J.: Does Training Generally Work? Industrial&Labor Relations Review, Ithaca, 54(2001), 3, str. 647-663.
9. Barrett Alan et al.: Exploring Returns to Continuing Vocational Training in Enterprises. Thessaloniki : Cedefop, 1998. 53 str.
10. Barro Robert J.: Human Capital and Growth. The American Economic Review, Nashville, 91(2001), 2, str. 12-18.
11. Bassanini Andrea: Improving Skills for More and Better Jobs: Does Training make a Difference? Paris : OECD, 2004. 30 str.
12. Beckman Thomas J.: The Current State of Knowledge Management. Liebowitz Jay, ed., Knowledge Management Book. Boca Raton : CRC Press LLC, 1999, str. 1-19.
13. Bevc Milena et al.: Indikatorji na znanju temelječe družbe – metodologija, pregled, nabori. Ljubljana : Inštitut za ekonomska raziskovanja, 2005. 364 str.
14. Bevc Milena et al.: Opredelitev, dejavniki in mehanizmi družbe znanja. Ljubljana : Inštitut za ekonomska raziskovanja, 2004. 156 str.
15. Bevc Milena et al.: Znanje in izobraževanje v Sloveniji v luči priključitve EU. Ljubljana : Inštitut za ekonomska raziskovanja, 2001. 185 str.
16. Bevc Milena, Stanovnik Peter, Prevolnik Rupel Valentina: Inovacijska sposobnost in tehnološka intenzivnost v nekaterih storitvenih dejavnostih v Sloveniji. Ljubljana : Inštitut za ekonomska raziskovanja, 2000. 151 str.
17. Bevc Milena, Stanovnik Peter: Kapital izobrazbe v Slovenski industriji. Raziskovalni projekt: ocena tehnološke ravni industrijskih panog v Sloveniji. Ljubljana : Inštitut za ekonomska raziskovanja, 1998. 160 str.

18. Bevc Milena: Financiranje, učinkovitost in razvoj izobraževanja. Radovljica : Didakta, 1999. 277 str.
19. Bevc Milena: Ekonomski pomen izobraževanja. Radovljica : Didakta, 1991. 273 str.
20. Borkowsky Anna: Indicators of Continuing Education and Training. The INES Compendium, Paris : OECD, 2000, str. 89-100.
21. Bottani Norberto, Tuijnman Albert: International Education Indicators: Framework, Development and Interpretation. Making Education Count: Developing and Using International Indicators. Paris : OECD, 1994, str. 21-36.
22. Bottani Norberto, Walberg Herbert J.: What are International Education Indicators for? The OECD International Education Indicators. A Framework for analysis. Paris : OECD, 1992, str. 7-12.
23. Boyett Joseph H., Conn Henry P.: Maximum Performance Management. Oxford : Glenbridge Publishing Ltd., 1995. 275 str.
24. Bramley Peter: Evaluating Training Effectiveness. London : McGraw-Hill Book Company, 1991. 142 str.
25. Brochder Vera, Maijoor Steven, Witteloostuijn Arjen: Auditor Human Capital and Audit Firm Survival. Accounting, Organizations and Society, Oxford, New York, 29(2004), 7, str. 627-646.
26. Brooking Annie: Corporate Memory. London : International Thompson Publishing Inc., 1999. 181 str.
27. Bryk Anthony, Hermanson Kim: Observations on the structure, interpretation and use of Education Indicator Systems. Making Education Count: Developing and Using International Indicators. Paris : OECD, 1994, str. 37-54.
28. Bulc Violeta, Gorup Reuchemann Živa: Management, poslovni rezultati in merjenje učinkovitosti izobraževanja. HRM, Ljubljana, 2(2003), 2, str. 58-61.
29. Burgess Anthony, Jackson Thomas, Edwards Janet: Email Training Significantly Reduces Email Defects. International Journal of Information Management, Oxford, 25(2005), 1, str. 71-83.
30. Carlisle Ysanne: Strategic Thinking and Knowledge Management. Little Stephen, Quintas Paul, Ray Tim, ed., Managing Knowledge. London: Sage Publications, 2002, str. 122-138.
31. Carter Anne P.: Measuring the Performance of a Knowledge - Based Economy. Dale Neef, ed., The Economic Impact of Knowledge. Boston : Butterworth Heinemann, 1998, str. 203-211.
32. Carter Neil, Klein Rudolf, Day Patricia: How Organisations Measure Success. New York : Routledge, 1993. 202 str.
33. Chalmers James: Organising Effective Training. Plymouth : How To Books Ltd, 1996. 128 str.
34. Cavin Edward, Maynard Rebecca: Short-Term Indicators of Employment Program Performance: Evidence Data from the Supported Program. Journal of Human Resources, Madison, 20(1985), 3, str. 331-346.

35. Chapin Stuart F.: Human Activity Patterns in the City: Things People do in Time and Space. New York : Wiley, 1974. 272 str.
36. Choe Jong-min: The Relationship among Management Accounting Information, Organization Learning and Production Performance. Journal of Strategic Information Systems, Oxford, 13(2004), 1/2, str. 61-85.
37. Dalton Peter: Program for International Assessment of Adult Competencies. Paris : OECD, 2004. 23 str.
38. Daniels Aubrey C.: Bringing Out the Best in People. New York : McGraw-Hill Inc., 1994. 208 str.
39. Davenport Thomas H.: Knowledge Management and the Broader Firm. Liebowitz Jay, ed., Knowledge Management Handbook. Boca Raton: CRC Press LLC, 1999, str. 20-38.
40. Davenport Thomas H., Prusak Laurence: Working Knowledge. Boston, Massachusetts : Harvard Bussiness School Press, 1998. 199 str.
41. Drucker Peter: From Capitalism to Knowledge Economy. Dale Neef, ed., The Knowledge Economy. London : Butterworth-Heinemann, 1998, str. 15-34.
42. Durcan Jim, Oates David: Career Paths for the 21 st Century: How to Beat Job Insecurity. London : Century, 1996. 211 str.
43. Ellis Steve, Dick Penny: Introduction to Organizational Behaviour. Berkshire : McGraw-Hill Education, 2003. 313 str.
44. Fasano Carla: Knowledge, Ignorance and Epistemic Utility: Issues in the Construction of Indicator Systems. Making Education Count: Developing and Using Internationall Indicators. Paris : OECD, 1994, str. 55-77.
45. Feldman Daniel C.: Second Careers and Multiple Careers. Cooper Cary L., Burke Ronald J., ed., The New World of Work. Oxford : Blackwell Publishers ltd., 2002, str. 75-94.
46. Felstead Alan: Output-Related Funding in Vocational Education and Training. Thessaloniki : Cedefop, 1998. 64 str.
47. Fisher Martin: Challenges and Open Questions Raised by the Concept of the Learning Organisation. Barry Nyhan et al. ed., Facing Up to the Learning Organisation Challenge. Luxemburg : Office for Official Publications of the European Communities, 2003, str. 33-49.
48. Flecker Jorg, Hofbauer Johanne: The New Model Worker. Thompson Paul, Warhurst Chris, ed., Workplaces of the Future. Basingstoke, London : Mac Millan, str. 107-113.
49. Fuente Angel, Ciccone Antonio: Human Capital in Global and Knowledge-Based Economy. Luxemburg : Office for Official Publications of the European Communities, 2003. 114 str.
50. Greer Charles R.: Strategic Human Resource Management. New Jersey : Prentice Hall, 2001. 348 str.
51. Henerson Marlene E., Morris Lynn Lyons, Fitz-Gibbon Carol Taylor: How to Measure Attitudes. Newbury Park, London : SAGE Publications, 1987. 185 str.
52. Holsapple Clyde W, Singh Meenu: The Knowledge Chain Model: Activities for Competitiveness. Holsapple Clyde, ed., Handbook on Knowledge Management. Berlin : Springer-Verlag, 2003, str. 215-252.

53. Holsapple Clyde, Josh Keith D.: Knowledge Selection: Concepts, Issues and Technologies. Liebowitz Jay, ed., Knowledge Management Book. Boca Raton : CRCPress LLC, 1999. 17 str.
54. Huč Božidar, Jereb Janez: Vpliv izobraževanja na produktivnost in poslovne rezultate podjetja. Organizacija, Kranj, 34(2001),1, str. 5-15.
55. Hylton Ann: Measuring and Valuing Knowledge: The Role of the Knowledge Audit. [URL: <http://www.knowledgemanagement.ittoolbox.com/documents/>], 2002.
56. Ivančič Angelca: Nekatera vprašanja evalvacije v izobraževanju odraslih. Štrajn Darko, ed., Evalvacija. Ljubljana : Pedagoški inštitut, 2000, str. 199-205.
57. Ivančič Angelca: Izobraževanje in priložnosti na trgu dela. Ljubljana : Znanstvena knjižnica FDV, 1999. 291 str.
58. Ivančič Angelca: Does Non-Formal Training Increase Workers Mobility? The Case of Slovenia. Oleson Henning, ed., Adult Education and the Labour Market IV. Esrea Research Network : Paper From the Fourth Seminar of the Network in Dubrovnik, May 1998. Dubrovnik : Esrea, 1998, str. 61-80.
59. Jelenc Zoran: Strategija in koncepcija izobraževanja odraslih v Sloveniji. Ljubljana : Andragoški center Slovenije, 2000. 238 str.
60. Johnstone, John. N.: Educational Indicators. Keeves John P., ed., Educational Research, Methodology, and Measurement. An International Handbook. Victoria : University of Melbourne, 1990, str. 451 – 156.
61. Jones Susan: The Human Factor. London : Kogan Page, 1992. 320 str.
62. Kaye Beverly, Scheef Devon, Thielfoldt Diane: Engaging the Generations. Effron Marc, Gandossy Robert, Goldsmith Marshall, ed., Human Resources in the 21st Century. New Jersey : John Wiley & Sons, 2003, str. 25-34.
63. Keeves John P.: Introduction. The Improvement of Measurement for Educational Research. Keeves John P., ed., Educational Research, Methodology, and Measurement. An International Handbook. Victoria : University of Melbourne, 1990, str. 241-246.
64. Kešeljević Aleksandar: Sodobni vidiki razumevanja znanja v ekonomiji. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 206 str.
65. Kirkpatrick Donald: Evaluating Training Programs. Kirkpatrick Donald, ed., Another Look At Evaluating Training Programs. Alexandria : American Society for Training&Development, 1998 , str. 9-14.
66. Kirkpatrick Donald L.: Evaluating Training Programs. San Francisco : Berret-Koehler Publishers, 1998 a. 289 str.
67. Klein David A.: The Strategic Management of Intellectual Capital. Boston : Butterworth-Heinemann, 1998. 246 str.
68. Klein David A.: The Strategic Management of Intellectual Capital: An Introduction. Prusak Laurence, ed., The Strategic Management of Intellectual Capital. Woburn : Butterworth-Heinemann, 1998, str. 121-140.
69. Klemenčič Sonja, Možina Tanja, Vilič Klenovšek Tanja: Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje. Ljubljana : Andragoški center Slovenije, 2003. 119 str.

70. Knox Alan B.: Evaluation for Continuing Education. San Francisco : Jossey-Bass, 2002. 334 str.
71. Kolenc Janez: Aplikativni model za evalvacijo slovenskega vzgojno-izobraževalnega sistema. Štrajn Darko, ed., Evalvacija. Ljubljana : Pedagoški inštitut, 2000, str. 47-69.
72. Kubr Milan, Prokopenko Joseph: Diagnosing Management Training and Development Needs. Geneva : International Labour Office, 1992. 276 str.
73. Kump Sonja: Paradigme, koncepti in metode v evalvaciji izobraževanja. Štrajn Darko, ed., Evalvacija. Ljubljana : Pedagoški inštitut, 2000, str. 13-25.
74. Langdon Ken, Bruce Andrew: Creating a Market Sensitive Culture. London : Pitman Publishing, 1997. 338 str.
75. Longworth Norman, Davies Keith: Vseživljenjsko učenje-koncept preživetja in akcijski načrta 21. stoletje. Prva svetovna konferenca o vseživljenjskem učenju. Rim, Italija, 30. november-2. december 1994. Brusseles : Evropska pobuda za vseživljenjsko učenje (ELLI), 1996, 45 str.
76. Mac Gregor Karen: Introduction. Learning throughout life: Challenges for the twenty—first Century. Paris : Unesco, 2002, str. 9-34.
77. Malačič Janez: Statistično ugotavljanje obsega človeškega kapitala. 11. Statistični dnevi. Novo tisočletje – pripravljenost statistike na razumevanje in merjenje novih pojavov. Radenci, 26. – 28. november 2001. Ljubljana : Statistični urad Republike Slovenije in Statistično društvo Slovenije, 2001, str. 424-436.
78. Marelli Anne F.: Ten Evaluation Instruments for Technical Training. Kirkpatrick Donald, ed., Another Look At Evaluating Training Programs. Alexandria : American Society for Training&Development, 1998, str. 58-65.
79. Markless Sharon, Streatfield Davin: Developing Performance and Impact Indicators and Targets in public and Education Libraries. International Journal of Information Management, Oxford, 21(2001), 2, str. 167-179.
80. Mayo Andrew: Creating Training and Development Strategy. London : Chartered Institute of Personnel and Development, 1998. 210 str.
81. Mayo Andrew, Lank Elizabeth: The Power of Learning. London : Chartered Institute of Personnel and Development, 1996. 268 str.
82. Možina Stane: Organizacija, ki ustvarja, akumulira in uporablja znanje. Organizacija, Kranj, 34(2001), 6, str. 341-343.
83. Možina Stane et al.: Osebni, skupinski in organizacijski razvoj. Kranj : Moderna organizacija, 1984. 264 str.
84. Mulholland Kate: Survivors Versus Movers and Shakers. Thompson Paul, Warhurst Chris, ed., Workplaces of the Future, Basingstoke, London : Mac Millan, 1998, str.184-203.
85. Mumford Alan: Management Development. London : Institute of Personnel Management, 1993. 276 str.
86. Ndlela L.T., Toit A.S: Establishing Knowledge Management for Competitive Advantage in Enterprise. International Journal of Information Management, Oxford, 21(2001), 2, str. 151-165.

87. Newstrom John W., Keith Davis: Organizational Behaviour. New York : McGraw-Hill, 1993. 582 str.
88. Northcraft Gregory B., Neale Margaret A.: Organizational Behaviour. Orlando : The Dryden Press, 1994. 726 str.
89. Nutall, Desmond: Choosing Indicators. Making Education Count: Developing and Using International Indicators. Paris : OECD, 1994, str. 79-96.
90. Nuttall Desmond: The Functions and Limitations of International Education Indicators. The OECD International Education Indicators. A Framework for analysis. Paris : OECD, 1992, str. 13-23.
91. O'Connor Carol A.: The Handbook for Organizational Change. Maidenhead : McGraw-Hill Book Company Europe, 1993. 135 str.
92. O'Dell Carla, Elliot Susan, Hubert Cindy: Achieving Knowledge Management Outcomes. Holsapple Clyde, ed., Handbook on Knowledge Management. Berlin : Springer-Verlag, 2003, str. 253-288.
93. Parry Scott B.: Measuring Training's ROI. Kirkpatrick Donald, ed., Another Look At Evaluating Training Programs. Alexandria : American Society for Training&Development, 1998, str. 200-203.
94. Percy Keith et al.: Self-Directed Learning Among Adults. Lancaster : Lancaster University, 1995. 67 str.
95. Phillips Jack J.: How Much Is the Training Worth? Kirkpatrick Donald, ed.: Another Look At Evaluating Training Programs. Alexandria : American Society for Training&Development, 1998, str. 216-223.
96. Pilos Spyridon: Eurostat Task Force in Measuring Lifelong Learning: Report. Luxemburg: European Commission, Eurostat, 2001. 68 str.
97. Plewis Ian, Preston John: Evaluating the Benefits of Lifelong Learning. London : Institute of Education, 2001. 96 str.
98. Polajnar Andrej et al.: Menedžment znanja za prakso. Maribor : Fakulteta za strojništvo, 2001. 59 str.
99. Pukkinen Tommi, Romijn Clemens, Elson-Roger Sarah: Funding Continuing Training in Small and Medium-sized Enterprises. Luxemburg : Cedefop, 2001. 54 str.
100. Reynolds Angus: The Basics: Evaluation. Kirkpatrick Donald L., ed., Another Look at Evaluating Training Programs. Fifty Articles from Training&Development and Technical Training Magazines Cover the Essentials of Evaluation and Return-on-Investment. Alexandria : American Society for Training and Development, 1998, str. 26-27.
101. Reece Barry L., Brandt Rhonda: Effective Human Relations in Organizations. Boston : Houghton Mifflin Company, 1999. 533 str.
102. Rich Robert F.: Measuring Knowledge Utilization: Processes and Outcomes. Knowledge&Policy, New Brunswick, 10(1997), 3, str. 3-11.
103. Ros Jones: Measuring the Benefits of Knowledge Management at the Financial Services Authority: A Case Study. Journal of Information Science, Amsterdam, 29(2003), 6, str. 475-487.

104. Rowley Jennifer: Knowledge Management in Pursuit of Learning: the Learning with Knowledge Cycle. *Journal of Information Science*, Bowker, 27(2001), 4, str. 227-238.
105. Ruby Alan, Selden Ramsey, Orivel Francois: General Assembly on International Education indicators. Rumberger Russell W., ed.: *Handbook on International Education Indicators*. Lugano-Cadro, 16-18 September 1991. Paris : OECD, 1991., 206 str.
106. Rumberger Russell W.: Labour Market Incomes as Indicators of Educational Performance. *Making education Count: Developing and Using International Indicators*. Paris : OECD, 1994, str. 265-288.
107. Saxton Jim: *Investment in Education: Private and Public Returns*.
[URL: <http://www.house.gov/jec/educ.htm>], 2000.
108. Schreepers Rens, Venkitachalam Krishna, Gibbs Martin R.: Knowledge Strategy in Organizations: Refining the Model of Hansen, Nohria and Tierney. *Journal of Strategic Information Systems*, Oxford, 13(2004), 3, str. 201-222.
109. Searle Mark S., Mahon, Michael J.: Examining the Long Term Effects of Leisure Education on a Sense of Independence and Psychological Well-Being Among the Elderly. *Journal of Leisure Research*, Arlington, 30 (1998), 3, str. 331-341.
110. Siesfeld Anthony G.: Introduction. Dale Neef, ed., *The Economic Impact of Knowledge*. Boston : Butterworth Heinemann, 1998, str. 191-211.
111. Silva F.S. Correa, Augusti-Cullei J.: Issues on Knowledge Coordination. *Knowledge and Process Management*, Chicester, 10(2003), 1, str. 37-59.
112. Stanič Marija, Macedoni Klavdija: Merjenje uporabnosti novega znanja in rentabilnost e-izobraževanja. *HRM*, Ljubljana, 2(2003), 6, str. 30-33.
113. Stanovnik Tine: Izobrazba, dohodek in socialno ekonomski status prebivalcev Slovenije. *IB revija*, Ljubljana, 29(1995), 8-9, str. 39-50.
114. Stamp Peter: *Are You Managing?* London : The Industrial Society, 1988. 154 str.
115. Škrbec Tatjana: Statistika izobraževanja in usposabljanja v okviru vseživljenjskega učenja. 11. Statistični dnevi. Novo tisočletje – pripravljenost statistike na razumevanje in merjenje novih pojavov. Radenci, 26. – 28. november 2001. Ljubljana : Statistični urad Republike Slovenije in Statistično društvo Slovenije, 2001, str. 458- 468.
116. Taba Hilda: What is Evaluation up to and up Against in Intergroup Education. *Journal of Curriculum and Supervision*, Alexandria, 20(2005), 3, str. 257-262.
117. Temple Jonath: Growth Effect of Education and Social Capital in the OECD Countries. Paris : OECD, 2001. 98 str.
118. Zimmermann Kim Ann: Can You Measure Return on Knowledge?, 2003.
[URL: <http://www.kmworld.com/publications/magazine/index>], 12.11.2004.
119. Wall Bob: *Working Relationship*. Palo Alto : Davies-Black Publishing, 1999. 179 str.
120. Watt Glenys: *Supporting Employability Guides to Good Practise in Employment Counselling and Guidance*. Luxemburg : Office for Official Publications of the European Communities, 1998. 36 str.
121. Webb Sylvia P.: *Knowledge Management*. London : Aslib, 1998. 68 str.

122. Westholm Gunnar: Statistical and Indicators Work in the OECD Directorate for Science, Technology and Industry. The OECD International Education Indicators. A Framework for analysis. Paris : OECD, 1992, str. 83-96.
123. Willy Fache: Making Explicit Objectives for Leisure Education. European Journal of Education, Oxford, 22(1987), 3/4, str. 291-299.
124. Williams Leigh Ann: Measurement Made Simple. Kirkpatrick Donald, ed., Another Look At Evaluating Training Programs. Alexandria : American Society for Training&Development, 1998, str. 28-32.
125. Wing Karel: Introducing Knowledge Management in the Enterprise. Liebowitz Jay, ed., Knowledge Management Book. Boca Raton : CRCPress LLC, 1999, str. 40-81.
126. Winchell William: Continuous Quality Improvement. Michigan : Society of Manufacturing Engineers, 1991. 280 str.
127. Wong Kuan You, Aspinall Elaine: Knowledge Management Implementation Framework. Knowledge and Process Management, Chicester, 11(2004), 2, str. 93-104.
128. Wong Wilson L.P., Radcliffe, Dana F.: The Tacit Nature of Design Knowledge. Technology Analysis&Strategic Management, Abingdon, 12(2000), 4, str. 493-513.
129. Wooseok Ok, Tergeist Peter: Supporting Economic Growth Through Continuous Education and Training-soe Preliminary Results. Paris : OECD, 2002. 33 str.

9.2 VIRI

1. Belčec Božo: Intervju z vodjo kadrovske službe v podjetju Danfoss Trata. 9.5.2005.
2. Business in Europe: Statistical Pocketbook, data 1995-2000. Bruselj : European Commission, 2003. 106 str.
3. Continuing Training in Enterprises. Luksemburg : Office for Official Publications of the European Communities, 1999. 199 str.
4. Danfoss Trata. [URL: <http://www.danfoss-trata.si>], 16.5.2005.
5. Economic Portrait of the European Union 2002. Luxemburg : Office for Official Publications of the European Communities, 2002. 167 str.
6. Education and Employment. Paris : OECD, 1995. 160 str.
7. Education Across Europe. Bruselj : Eurostat, 2003. 188 str.
8. Education at a Glance 2004. Paris : OECD, 2004. 462 str.
9. European Figures 2000. Luxemburg : Office for Official Publications of the European Communities, 2000. 190 str.
10. European Report on Quality of School Education. Sixteen Quality Indicators. Bruselj : European Commission. Directorate-General fo Education and Culture, 2000. 70 str.
11. European Report on Quality of School Education. Sixteen Quality Indicators. Bruselj : European Commission, 2000. 70 str.
12. Eurostat Yearbook 2004. Bruselj : Eurostat, 2004. 280 str.
13. Eurydice. [URL: www.eurydice.com], 10.3.2005.

14. General Indicators on transition from School to Work. Bruselj : Eurostat, 2003. 8 str.
15. Harmonization of Training Statistics. Paris : OECD, 2002. 37 str.
16. How Europeans Spend Their Time. Bruselj : Evropska komisija, 2004. 125 str.
17. Human Capital Investment. Paris : OECD, 1998. 113 str.
18. Indicators in Perspective: The Use of Quality Indicators in Vocational Education and Training. Thessaloniki : Cedefop, 1997. 72 str.
19. Investment in Human Capital Through Post-Compulsory Education and Training. Paris : OECD, 2002. 25 str.
20. Knowledge Management in the Learning Society. Paris : OECD, 2001. 260 str.
21. Kegelj Kovačič Nataša: Intervju z zaposleno v službi za izobraževanje v podjetju Src.si. 7.5.2005.
22. Koubek Andreja, Černe Alena: Intervju s sodelavkama v službi za izobraževanje v podjetju Petrol. 15.5.2005.
23. Kralj Puško Alenka: Intervju z vodjo kadrovske službe v podjetju Krka. 16.5.2005.
24. Krka- predstavitev. [URL: <http://www.krka.si/si/krka/predstavitev>], 15.6.2005.
25. Lukančič Nataša: Intervju s sodelavko v službi za izobraževanje v podjetju Mercator. 10.5.2005.
26. Manual for Statistics on Non-formal Education. Paris : Unesco: Division of Statistics, 1996. 193 str.
27. Measuring Knowledge Management in the Business Sector. Paris : OECD, 2003. 220 str.
28. Measuring Up: Performance Indicators in Further Education. A Report by H M Inspectors of Schools. Edinburgh : HMSO, 1990. 71 str.
29. Measuring What People Know: Human Capital Accounting for the Knowledge Economy. Paris : OECD, 1996. 119 str.
[URL: <http://www1.oecd.org/publications/e-book/9196031E.PDF>], 15.3.2005.
30. Mercator. Podatki. [URL: <http://www.mercator.si/podjetje>], 15.6.2005.
31. Merkur. Osnovni podatki. [URL: <http://www.merkur.si>], 15.6.2005.
32. Mesečni statistični pregled. [URL: http://www.stat.si/pub_msp.asp], 12.11.2004.
33. Nerevidirano polletno poročilo družbe Krka d.d. Novo mesto in skupine Krka za obdobje januar-junij 2005. Novo mesto : Krka d.d., 2005. 25 str.
[URL: http://www.gvin.com/PodjDok/podjdokf/LP/2005/5043611_PP.doc], 8.7.2005.
34. OECD Employment Outlook. Paris: OECD, 2004.
35. Organizacijska klima v Sloveniji. Poročilo za leto 2004 , 2005.
[URL: http://www.biropraxis.si/SIOK/poročilo_2004.pdf], 15.6.2005.
36. Output-Related Funding in Vocational Education and Training. Luxemburg : Office for Official Publications of the European Communities, 1998. 64 str.
37. Poraba prostega časa pri osebah, starih 10 ali več let, po spolu, april 2000-marec 2001-upoštevana je glavna aktivnost. Ljubljana : Statistični urad Republike Slovenije, 2004.
38. Portal znanja
[URL: <http://portalznanja.com/izobrazevanje.iskanje.asp?podjetjeID=82>], 30.5.2005.
39. Src.si. [URL: <http://www.src.si>], 15.6.2005.

40. Statistične informacije. Ljubljana : Statistični urad Republike Slovenije.
[URL: http://www.stat.si/pub_msp.asp], 2005.
41. Statistični letopis Republike Slovenije. Ljubljana : Statistični urad Republike Slovenije.
[URL: <http://www.stat.si/letopis>], 2005.
42. Škof Bojan: Intervju z vodjo službe upravljanja s človeškimi viri. 2.5.2005.
43. Tečaj za voditelja čolna. [URL: <http://www.spinaker.si>], 30.5.2005.
44. The Transition From Education to Working Life. Luxemburg : Office for Official Publications of the European Communities, 2001. 166 str.
45. The Knowledge - Based Economy. OECD : Paris, 1996. 46 str.
46. Your Knowledge: Can You Book It?, Paris : OECD, 2002.

VPRAŠALNIK

OSNOVNI PODATKI O PODJETJU

1. Ime in sedež podjetja:
2. Število zaposlenih (leta 2005):

DEJAVNIKI UPORABE ZNANJA

1. Kateri izmed naštetih dejavnikov po vašem mnenju vplivajo v vašem podjetju na uporabo znanja? Prosim, obkrožite črko pred tistimi, za katere menite, da vplivajo. Možnih je več odgovorov. Če je možno, dejavnike, prosim razvrstite po pomembnosti:
 - a) Cilji izobraževanja in organizacije
 - b) Vsebine izobraževanj
 - c) Ustreznost pridobljenih znanj
 - d) Ustrezno shranjevanje obstoječega znanja
 - e) Zastarevanje znanja
 - f) Spreminjanje vsebine del v organizaciji
 - g) Organizacijska kultura
 - h) Spol zaposlenega
 - i) Starost zaposlenega
 - j) Motivacija zaposlenega
 - k) Spreminjanje zakonodaje, ki je pomembna za dejavnost vašega podjetja
 - l) Spremembe potrošnikovih preferenc
 - m) Spremembe družbenih vrednot
 - n) Drugo (prosim, navedite)
2. Prosim, obkrožite črke pred tistimi dejavniki, na katere po vašem mnenju lahko organizacija vpliva?
 - a) Cilji izobraževanja
 - b) Vsebine izobraževanj
 - c) Ustreznost pridobljenih znanj
 - a) Ustrezno shranjevanje obstoječega znanja
 - d) Zastarevanje znanja
 - e) Organizacijska kultura
 - f) Motivacija zaposlenega
 - g) Spreminjanje zakonodaje, ki je pomembna za dejavnost vašega podjetja
 - h) Spreminjanje obsega prodaje in/ali tržnega deleža

- i) Spreminjanje zakonodaje, ki je pomembna za dejavnost vašega podjetja
- j) Spremembe potrošnikovih želja
- k) Spremembe družbenih vrednot
- l) Spreminjanje obsega prodaje in/ali tržnega deleža
- m) Drugo (prosim, navedite)

MERJENJE UPORABE NEPOSREDNEGA ZNANJA ZA DELO

1. Ali merite uporabo znanja na ravni posameznika po izvedenem izobraževanju?
 - a) DA
 - b) NE
2. Pojasnite prosim, zakaj merite oz. zakaj ne merite uporabe znanja?
 - a) Ali merite tudi razlike v uporabi znanja med posamezniki, ki so pridobili podobno znanje?
 - b) Kako merite te razlike?
 - c) Zakaj po vašem mnenju do njih pride?
3. Na katerih ravneh merite uporabo znanja (po izobraževanju)? Prosim, obkrožite ustrezno črko:
 - a) Posameznik
 - b) Skupina ali tim ali oddelek.
4. Prosim, da opišete, kako se kaže uporaba znanj za delo na ravni:
 - a) Posameznika
 - b) Skupine ali tima.
5. Prosim, obkrožite črko pred tistimi metodami merjenja uporabe znanja po izvedenem izobraževanju, ki jih uporabljate v vašem podjetju.
 - a) Anketni vprašalniki
 - b) Intervjuji
 - c) Neposredno opazovanje zaposlenih pri delu
 - d) Samoocenjevanje zaposlenih
 - e) Eksperiment
 - f) Analiza podatkov o tem, ali posameznik dosega zastavljene delovne cilje
 - g) Kombinacije različnih metod (uporabo 2 ali več metod hkrati)
 - h) Simulacije
 - i) Faktorska analiza
 - j) Drugo. Prosim, navedite:.....
6. Prosim, da na kratko opišete, katera izmed navedenih metod se vam zdi najbolj primerna za merjenje uporabe znanja. Zakaj? Katera pa najmanj in zakaj?

7. Ali metodo, ki se vam zdi najbolj primerna, tudi najpogosteje uporabljate? DA NE
Če ste odgovorili z NE, prosim, da obrazložite, zakaj ne.
8. Koliko časa po izvedenem izobraževanju izvedete merjenje uporabe znanja?
9. Kdo meri uporabo znanja v vašem podjetju? Prosim, obkrožite ustrezno črko:
- a) posameznik
 - b) njegov nadrejeni oz. vodja
 - c) kadrovnik
 - d) kombinacija (posameznik in nadrejeni, ...)
 - e) Drugo.....
10. Prosim, da naštejete kazalnike uporabe znanj (po izobraževanju), ki jih v vaši organizaciji uporabljate (če jih).
- a) Ali te kazalnike razvrščate v skupine? Če da, v katere?
 - b) Prosim, opišite, na kratko, kako poteka razvoj kazalnikov uporabe znanja po izobraževanju v vašem podjetju.
11. Od katerih dejavnikov je odvisno, katere kazalnike uporabe znanja boste uporabili? Prosim, obkrožite črko pred vsakim dejavnikom, ki vpliva na izbor kazalnikov v vašem podjetju. Če je možno, jih prosim rangirajte glede na vpliv (1-največji vpliv, 6-najmanjši).
- a) Cilji izobraževanja
 - b) Cilji dela na ravni posameznika
 - c) Poslovni cilji organizacije
 - d) Vsebine izobraževanja
 - e) Vsebina dela, ki ga opravljata posameznik ali skupina
 - f) Drugo:.....
12. Prosim, ovrednotite njihovo vlogo pri izbiri vsakega kazalnika uporabe znanja.
13. Koliko časa pred izobraževanjem se odločite, katere kazalnike uporabe znanja boste opazovali?

MERJENJE UPORABE POSREDNEGA ZNANJA ZA DELO

1. Kako se v vaši organizaciji kaže uporaba tega znanja?
2. Na kakšne načine merite uporabo mehkih znanj? Ste mogoče razvili kakšen poseben pristop?
3. Ali ste razvili kazalnike za merjenje uporabe mehkih znanj ste razvili? Če da, katere?

4. Kdo meri uporabo posrednega znanja v vašem podjetju:
- a) zaposleni sami
 - b) nadrejeni, vodja
 - c) psiholog, planer izobraževanja
 - d) drugo:.....

MERJENJE UPORABE ZNANJA PREK POSLOVNIH REZULTATOV

1. Ali ugotavljate uporabo znanja prek poslovnih rezultatov? DA/NE
- a) Če DA, kateri so razlogi za ta način merjenja?
- b) Če NE, prosim, povejte, zakaj ne merite uporabe znanja preko poslovnih rezultatov.
2. Prosim obkrožite kazalnike, za katere merite, da v vašem podjetju odražajo uporabo znanja?
- a) Rast prihodkov
 - b) Rast dobička
 - c) Rast prodaje
 - d) Znižanje stroškov
 - e) Povečanje tržnega deleža
 - f) Drugo (prosim, navedite).....
3. Kateri izmed navedenih kazalnikov po vašem mnenju najbolj odraža uporabo znanja in zakaj menite tako?
4. Kateri izmed navedenih kazalnikov po vašem mnenju sploh niso ustrezni in zakaj menite tako?
5. Prosim, ovrednotite merjenje uporabe znanja preko poslovnih rezultatov.
- a) Katere so prednosti tega načina merjenja?
 - b) Kaj pa slabosti?
6. Kateri so najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na poslovne rezultate v vašem podjetju? Kakšen je pri tem pomen uporabe znanja?
7. Kolikokrat na leto merite uporabo znanja preko poslovnih rezultatov?
- a) Enkrat
 - b) Dvakrat
 - c) Večkrat na leto
 - d) Nič od tega:.....

MERJENJE PROŽNOSTI ORGANIZACIJE IN POSAMEZNIKA

1. Pod vplivom stalne uporabe znanja se v organizaciji razvije prožnost. Kako v vašem podjetju razumete prožnost?
2. Ali v vašem podjetju merite prožnost? DA NE
 - a) Če ste odgovorili z DA, prosim, pojasnite razloge, zaradi katerih merite prožnost? Na kakšne načine? Kakšne kazalnike ste razvili za merjenje prožnosti?
 - b) Če ste odgovorili z NE, prosim, pojasnite, zakaj ne merite prožnosti.

RAZVOJ IN PRIMERJAVE KAZALNIKOV UPORABE ZNANJA

1. Kako razvijate nove kazalnike uporabe znanja:
 - a) Na osnovi pogovora med zaposlenimi in vodjo
 - b) Na osnovi primerov kazalnikov v dostopni literaturi
 - c) Na osnovi izkušenj drugih organizacij
 - d) Na osnovi priporočil zaposlenih, ki se ukvarjajo z merjenjem uporabe znanja
 - e) Na osnovi mnenja zaposlenega, ki se je udeležil izobraževanja
 - f) Na osnovi mnenj vodij
 - g) Na osnovi nasvetov zunanjih strokovnjakov
 - h) Na osnovi priporočil kadrovnika
 - i) Drugo. Prosim, navedite:.....
2. Ali primerjate vrednosti kazalnikov:
 - a) V času (na ravni enega leta na primer)? DA NE
 - b) Med posamezniki, ki so na izobraževanju pridobili enako znanje? DA NE
 - c) Z drugimi organizacijami: DA NE
 - d) Drugo:.....

Prosim, pojasnite, zakaj opravljate navedene primerjave oziroma, zakaj jih ne.

PROBLEMI IN PREDLOGI V ZVEZI Z MERJENJEM UPORABE ZNANJA

1. Kateri so glavni problemi, ki se pojavljajo pri merjenju uporabe znanja? Kako te probleme rešujete?
2. Imate kakšne predloge, plane ipd. na področju merjenja uporabe znanja?

PRIDOBIVANJE ZNANJA

1. Kakšna je bila lani višina stroškov nadaljnjega poklicnega izobraževanja oz. usposabljanja (v 1000 SIT)?

2. Kolikšno je bilo lani število udeležencev v programih nadaljnega poklicnega izobraževanja in usposabljanja?
3. Kolikšen delež ur izobraževanja (v %) odpade na:
 - a) Neposredna znanja za delo
 - b) Posredna znanja za delo?