

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**UVELJAVLJENOST MANAGEMENTA
ZNANJA V SLOVENSKI PRAKSI**

Ljubljana, september 2008

IRENA KARNER ŠKULJ

KAZALO

1.	UVOD	
1.1.	Področje proučevanja	1
1.2.	Namen magistrskega dela	3
1.3.	Cilj magistrskega dela.....	3
1.4.	Metodologija	3
1.5.	Struktura magistrskega dela	4
2.	TEORETIČNE OSNOVE MANAGEMENTA ZNANJA	5
2.1.	Učenje in znanje.....	5
2.2.	Management znanja.....	6
2.2.1.	Trije vidiki obravnave managementa znanja	7
2.2.1.1.	Strateški vidik	8
2.2.1.2.	Tehnološki vidik	9
2.2.1.3.	Vidik ravnanja z ljudmi	11
2.2.2	Proces managementa znanja	12
2.2.2.1.	Management znanja v povezavi z upravljalno-ravnalnim procesom	12
2.2.2.2.	Management znanja po posameznih aktivnostih	13
2.2.3.	Vloga managerja znanja.....	16
2.2.4.	Prednosti ustreznega sistema managementa znanja	17
2.2.5.	Problemi in ovire managementa znanja	18
2.2.6.	Pomembnejše tehnike oz. prakse managementa znanja	19
2.2.7.	Posebnosti nedobičkovnih združb v povezavi z managementom znanja	23
3.	PREGLED PRETEKLIH RAZISKAV O POVEZAVI MANAGEMENTA ZNANJA Z USPEŠNOSTJO	24
4.	UVELJAVLJENOST MANAGEMENTA ZNANJA V SLOVENSKI PRAKSI	29
4.1.	Opredelitev problema in ciljev raziskave.....	29
4.2.	Izbira vzorca za raziskavo	30
4.3.	Sestavljanje in testiranje vprašalnika	30
4.4.	Potek izvedbe raziskave.....	31
4.5.	Rezultati raziskave.....	32
4.5.1.	Predstavitev splošnih značilnosti sodelujočih združb.....	32
4.5.2.	Odgovornost za management znanja	34
4.5.3.	Usmeritev managementa znanja	36
4.5.4.	Uporaba praks in tehnik managementa znanja.....	37
4.5.5.	Največje ovire na področju managementa znanja	42
4.5.6.	Poraba časa za posamezne faze managementa znanja	44
4.5.7.	Učinki managementa znanja.....	45

4.5.8.	Uporaba kazalnikov za spremljanje uspešnosti managementa znanja	46
4.5.9.	Uspešnost managementa znanja	49
4.5.10.	Zaželena področja izboljšav managementa znanja	50
4.5.11.	Uporaba kazalnikov za spremljanje uspešnosti združb	51
4.5.12.	Finančna uspešnost združb v zadnjih treh letih	52
4.5.13.	Management znanja in finančna uspešnost	53
4.6.	Ključne ugotovitve raziskave	56
5.	SKLEP	61
LITERATURA		64
VIRI		64
PRILOGE		

KAZALO SLIK

Slika 1	Primer družbenega omrežja	22
Slika 2	Oblike organizacijskih struktur glede na vrsto združbe	33
Slika 3	Odgovornost za management znanja	35
Slika 4	Prevladujoča usmeritev managementa znanja	36
Slika 5	Pogostost uporabe posameznih praks in orodij managementa znanja	37
Slika 6	Razvoj znanj za razvijanje konkurenčne prednosti v prihodnosti	38
Slika 7	Benchmarking- pogostost uporabe	39
Slika 8	Baza in mreže znanj	39
Slika 9	Razvit informacijsko- komunikacijski sistem- pogostost uporabe.....	40
Slika 10	Treningi in usposabljanja	41
Slika 11	Organizirana mentorstva- pogostost	41
Slika 12	Ovire na posameznih področjih managementa znanja	42
Slika 13	Kje so ovire managementa znanja največje?.....	43
Slika 14	Poraba časa po posameznih fazah.....	45
Slika 15	Učinki praks managementa znanja	46
Slika 16	Kazalniki uspešnosti managementa znanja v slovenski praksi	47
Slika 17	Uporaba posameznih kazalnikov managementa znanja v slovenskih združbah	48
Slika 18	Uspešnost managementa znanja	49
Slika 19	Želene izboljšave na področju managementa znanja	50
Slika 20	Kazalniki uspešnosti poslovanja združbe.....	52
Slika 21	Finančna uspešnost združbe v zadnjih treh letih	53
Slika 22	Koncept managementa znanja v slovenski praksi	57

KAZALO TABEL

Tabela 1	Intelektualni kapital	6
Tabela 2	Raznolikost opredelitev managementa znanja	7
Tabela 3	Vrste združb	23
Tabela 4	Vloga oseb, ki so izpolnjevale vprašalnik.....	32
Tabela 5	Povprečja proučevanih skupin in ugotavljanje vpliva na uspešnost z diskriminantno analizo za tri skupine	55

1. UVOD

1.1. Področje proučevanja

Dandanes pojem znanja pogosto zasledimo v strokovni literaturi v povezavi z napredkom in razvojem. Opredelimo ga lahko kot neko »celoto tistega, kar smo zaznali, odkrili ali se naučili« (Pučko, 1998, str. 560). Znanje ni novo odkritje, saj so se tudi naši predniki vedno učili in si nabirali nove izkušnje in znanja. V obdobju industrijske revolucije je bilo za uspeh takratnih podjetij pomembno, da so imela na razpolago predvsem dovolj virov v smislu kapitala. Z razvojem tehnologije in gospodarstva sploh pa kapital igra vedno manjšo vlogo, saj v današnjih časih, gledano globalno, finančna sredstva niso tako pereč problem. Večja težava je pridobiti ustrezno znanje, ki bo omogočalo nadaljnji razvoj.

Tako se današnja družba vse bolj spreminja v družbo znanja. Na tem mestu velja omeniti razdelitev razvitosti držav na tri stopnje po Porterju (Jaklič, 2006, str. 16): faktorsko, investicijsko in inovativno. Na faktorski stopnji je najpomembnejši element razvoja mobilizacija osnovnih dejavnikov proizvodnje, na investicijski raven vlaganj, na inovativni pa učenje, znanje in ustvarjalnost. Glede na to, da je Slovenija na prehodu z investicijske na inovativno stopnjo, je potreben prehod iz statusa uvoznika znanja in tehnologije v status inovatorja oziroma generatorja znanja (Jaklič, 2006, str. 16). Zato je pomembno, da tako podjetja kakor tudi nedobičkovne združbe ustrezno ravnajo z znanjem in si s tem zagotovijo svoj obstoj in konkurenčno prednost na trgu.

Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj (OECD) je leta 2003 v raziskavi o praksah managementa znanja v vladnih združbah 20 držav članic med drugim ugotovila, da se management znanja pojavlja prioritarno visoko, da prenos in deljenje znanja z drugimi narekuje kulturno spremembo, pri čemer pa ta sprememba ni odsev globokih organizacijskih sprememb. Nadalje je ugotovila, da nekatere pričakovane strukturne spremembe še niso dosežene, kot npr. bolj horizontalna hierarhična struktura (OECD, 2003, str. 5–6).

Zakaj je ploska hierarhična struktura sploh potrebna? V času vedno hitrejših sprememb se od zaposlenih pričakujejo lastna pobuda za reševanje problemov, hiter odziv in strokovnost pri delu. Da bi lahko izpolnili ta pričakovanja, pa je treba zaposlene opolnomočiti v skladu z zahtevnostjo opravljanja nalog in s tem omogočiti sprejemanje kakovostnih odločitev. Poleg tega je treba poskrbeti za njihovo kontinuirano izobraževanje, omogočiti dostop do potrebnih znanj ipd. Zaradi hitrih sprememb je zaželeno hitro učenje in s tem pridobivanje znanja, pri čemer pa je pomembno tudi pridobivanje »pravih« znanj, tj. tistih, ki jih podjetje ali nedobičkovna združba potrebuje. Znanje, ki ga ne moremo uporabiti, namreč nima komercialne

vrednosti, zato ga imenujemo nekomercialno znanje, v nasprotju s tistim, ki ga na trgu lahko uporabimo, tj. komercialnim znanjem. Gre za znanje, katerega cilj ni iskanje resnic, temveč doseganje uspešnega poslovanja podjetja (Čater, 2003, str. 112).

V strokovni literaturi najdemo zelo različne pristope in opredelitve učenja, znanja in managementa znanja. Pretežno so ti odvisni od strokovnega področja, ki omenjene pojme obravnavajo in so z njimi povezana. Pri tem so mišljeni predvsem informacijska tehnologija, ravnanje z ljudmi pri delu (angl. HRM) in strateški management. Tako razlikujemo najmanj tri vidike ravnanja z znanjem: strateški, tehnološki in vidik ravnanja z ljudmi, ki pa se med seboj ne izključujejo, temveč se dopolnjujejo. Na podlagi lastnih izkušenj predvidevam, da v slovenskih združbah še vedno prevladuje vidik ravnanja z ljudmi. Tehnologija je učinkovito ravnanje z znanjem pravzaprav omogočila, vendar brez ustrezne kulture v združbi in brez usposobljenih ljudi sama po sebi ne zagotavlja uspešnega managementa znanja. Ta je uspešen le, če je skladen s splošno strategijo združbe, kadar zagotavlja uresničevanje strategije managementa znanja in ko pripomore k doseganju smotrnega cilja poslovanja združbe. Pri podjetjih v tem smislu ponavadi govorimo o dobičku kot finančnem kazalniku, pri nedobičkovnih združbah pa dobiček niti ni zaželen, saj opravljajo širše poslanstvo, ki se podreja nedobičkovnim ciljem, zato se vsa finančna sredstva prenesejo na financiranje širitve, razvoja ali izboljšanja kakovosti opravljanja dejavnosti. V tovrstnih združbah zato ocenjujemo predvsem nefinančne kazalnike doseganja smotrnega cilja delovanja.

Poleg naštetega je med navedbami avtorjev v strokovnih prispevkih mogoče zaslediti dve temeljni usmeritvi v zvezi z managementom znanja. Deskriptivni pristop opisuje, kaj management znanja je in kakšni so njegovi vzvodi, medtem ko preskriptivni vidik ugotavlja oziroma predpisuje, kakšen naj bi le-ta bil, da bi zagotavljal in spodbujal uspešno poslovanje in delovanje združbe. Management znanja je del managementa v podjetju, vendar ne na ravni funkcije (Pučko, 1998, str. 561), temveč je organiziran npr. kot štabna enota, podrejena neposredno najvišjemu managementu. To je pomembno zaradi učinkovitega opravljanja nalog managerja znanja, ki se pri svojem delu pogosto sreča s problemom prenosa znanja v podjetju, tako v posameznih strateških poslovnih in funkcijskih enotah kakor tudi med njimi. Predvidevam, da v slovenskih združbah management znanja še ni v celoti obravnavan na tak način. Poleg tega je treba v procesu ravnanja z znanjem poleg samega uresničevanja le-to tudi načrtovati in kontrolirati skladno s strategijo podjetja. V dosedanjih raziskavah se poklic manager znanja v slovenskih podjetjih le redko pojavlja. Čater ugotavlja, da v 225 slovenskih podjetjih odgovornost za ravnanje z znanjem večinoma prevzemata glavni manager (42,7 %) ali kadrovska služba (28 %), v 16,4 % primerov pa nihče (2003, str. 176). Domnevam, da v primerih, ko za management znanja odgovarja glavni manager, prevladuje strateški vidik managementa znanja, medtem ko

kadrovske službe ponavadi dajejo poudarek izobraževanju zaposlenih in ustvarjanju znanju naklonjene klime in kulture v združbi.

Zakaj je tako pomembno imeti sistematično urejen management znanja? Mnoge empirične raziskave so pokazale, da obstoj ustreznega znanja v podjetju, razvoj novega znanja in njegov učinkovit prenos med zaposlene vplivajo na poslovanje podjetja. Toda za pozitiven vpliv na poslovanje je treba poleg samega sistema ravnanja z znanjem razviti tudi kulturo v združbi, ki bo podpirala prenos znanja med zaposlenimi in kontinuirano učenje ter s tem prispevala k uresničevanju zamišljenih konceptov. Drugi pogoj za uspešno ravnanje z znanjem pa je ustrezen sistem nagrajevanja, ki naj bi nagradil tiste, ki svoje znanje delijo z drugimi. S tem se namreč zaposleni učijo v povezanosti, kar končno pripomore k večanju strukturnega kapitala. In nenazadnje, če želimo meriti uspešnost ravnanja z znanjem, moramo uvesti ustrezne kazalnike, ki nam bodo to omogočali, pri čemer standardni računovodski izkazi ne zadoščajo, ker znanje oziroma intelektualni kapital v njih ni zajet. Vse doslej omenjeno, kakor tudi ustrezna zakonodaja, ki bo podprla inovativnost v združbah in znanstvenoraziskovalno dejavnost, pa bo pripomoglo, da se bo Slovenija še bolj približala družbi znanja oziroma po Porterju inovativni družbi.

1.2. Namen magistrskega dela

Namen magistrskega dela je preučiti uveljavljenost managementa znanja v slovenski praksi in njegove značilnosti zaradi boljšega razumevanja procesa managementa znanja v slovenskem prostoru. To je tudi osnova za ugotavljanje morebitnih rezerv na tem področju in prepoznavanje priložnosti za izboljšave v vsakdanji managerski praksi. Prav tako želim preveriti morebitne razlike v pristopu k ravnanju z znanjem v podjetjih in nedobičkovnih združbah. V sklepu bom podala kritično oceno trenutnega stanja in predlagala izboljšave.

1.3. Cilji magistrskega dela

Cilj magistrskega dela je z empirično raziskavo pridobiti podatke o procesu managementa znanja v slovenskih združbah, opredeliti prevladujoči vidik in ugotoviti pogostost uporabe najznačilnejših praks. Nadalje želim na podlagi pridobljenih podatkov ugotoviti tudi morebiten vpliv posameznih usmeritev, praks in značilnosti na trend finančne uspešnosti podjetij.

1.4. Metodologija

Magistrsko delo sestavljata teoretični in empirični del. Teoretično izhodišče bo temeljilo na dosedanjih spoznanjih o managementu znanja v podjetjih in

nedobičkovnih združbah. Z metodo analize bom proučila področje managementa znanja, njegove procese in povezanost z drugimi področji (informacijska tehnologija, ravnanje z ljudmi pri delu, strateški management, organizacija, odločanje). Tabelarično bom primerjala nekatere opredelitve managementa znanja in oblikovala tri različne vidike. Analizirala bom tudi že obstoječe rezultate nekaterih raziskav. V empiričnem delu bom izhajala iz teoretičnih osnov in nekaterih že znanih raziskav, uporabila pa bom tako kvalitativen kakor tudi kvantitativen pristop. Izvedla bom raziskavo med slovenskimi združbami na osnovi vprašalnika, ki ga bom oblikovala tako, da bom posamezne dele managementa znanja razčlenila na samostojna vprašanja, kar mi bo omogočilo razčlenitev in proučevanje posameznih elementov, ki jih bom na koncu povezala v strukturno celoto. Na podlagi sinteze teoretičnih znanj in rezultatov raziskave bom podala mnenje o uveljavljenosti managementa znanja v slovenski praksi.

Pri izdelavi magistrskega dela se bom oprla na literaturo domačih in tujih avtorjev, objavljeno v obliki člankov in prispevkov v knjigah, zbornikih, strokovnih revijah ter na internetu, in sicer s področij managementa znanja, splošnega managementa, strateškega managementa, informacijske tehnologije, ravnanja z ljudmi in organizacije. Pri tem bom pozornost posvetila predvsem trenutno aktualnim temam, ki omenjena področja povezujejo. V procesu izdelave magistrskega dela pa bom uporabila tudi znanje, pridobljeno med rednimi študijskimi obveznostmi v magistrskem programu Management ter lastne izkušnje iz prakse.

1.5. Struktura magistrskega dela

Vsebinsko bom magistrsko delo razdelila na pet poglavij. V uvodnem delu sem opisala problematiko s področja managementa znanja, opredelila namen in cilje raziskave ter razložila pristop k proučevanju s teoretičnega in praktičnega vidika. Drugo poglavje bom posvetila teoretični podlagi za raziskavo, in sicer bom v tem okviru opredelila relevantne pojme, opisala tri vidike obravnave managementa znanja ter le-to predstavila vsebinsko in v povezavi z upravljalno-ravnalnim procesom. Pri tem se bom dotaknila tudi možnih težav v posamezni fazi ravnanja z znanjem. Posebno pozornost bom namenila vlogi managerja znanja, ki lahko precej pripomore k vpeljavi in vzdrževanju ustreznega koncepta managementa znanja v združbi. Posledično bom predstavila prednosti le-tega in ovire, s katerimi se managerji znanja pri svojem delu najpogosteje srečujejo. Ker bom v vzorec proučevanja zajela tudi nedobičkovne združbe, bom osvetlila nekaj njihovih posebnosti, po katerih se razlikujejo od podjetij in ki vplivajo na način njihovega delovanja. V nadaljevanju bom v tretjem poglavju zbrala podatke o povezavi managementa znanja z dejavniki uspešnosti oziroma samo uspešnostjo združb na podlagi preteklih raziskav. Četrto poglavje bo v uvodnem delu namenjeno predstavitvi zasnove empirične raziskave in

uporabljeni metodologiji. Predstavila bom rezultate in jih strnila v ključnih ugotovitvah raziskave. Delo bom zaključila s sklepnimi ugotovitvami.

2. TEORETIČNE OSNOVE MANAGEMENTA ZNANJA

2.1. Učenje in znanje

Učenje je proces, ki ga različni avtorji različno opredeljujejo. Tako npr. Pograjc Debevec et al. (2003, str. 546) menijo, da je učenje »spreminjanje dejavnosti pod vplivom izkušenj z razmeroma trajnim učinkom. Ne zajema le šolskega učenja in poklicnega usposabljanja, temveč tudi nastajanje čustev, pridobivanje interesov in stališč, oblikovanje zaznav, celo duševnih motenj.« Lipičnik (2006, str. 31) s pomočjo Buzanove teorije opisuje učenje kot »proces vzpostavljanja asociativnih zvez, ki vplivajo na spreminjanje dejavnosti z razmeroma trajnim učinkom spremenjenega vedenja«. Možina (2002, str. 17) navaja, da je to »vsaka dejavnost, ki privede do spreminjanja vedenja posameznika pod vplivom okolja«. Po drugi strani pa zasledimo tudi posamezne opredelitve učenja organizacije kot združbe. Opredeliti ga je mogoče kot učenje povezanih posameznikov (članov združbe), ki povezujejo svoje znanje v znanje podjetja, v preteklosti na podlagi izkušenj, danes pa na podlagi znanja. To znanje se nahaja v poročilih, računalnikih, ljudeh... Gre torej za proces pridobivanja, uporabe in dopolnjevanja znanja (spomina) podjetja (Rozman, 2007, str. 11). Iz navedenega izhaja, da poznamo učenje na dveh ravneh: na ravni posameznika in združbe.

Rezultat učenja se kaže v na novo pridobljenem znanju, zato sta ta dva pojma tesno povezana. Znanje je »celota tistega, kar smo zaznali, odkrili ali se naučili« (Pučko, 1998, str. 560). Mnogo avtorjev opisuje znanje kot informacijo, ki smo ji dodali kontekst na podlagi znanih vzorcev oz. izkušenj.

Poznamo več vrst znanja. Delimo ga na komercialno in nekomercialno (Demarest, 1997, str. 375) ter na tiho (tacitno) in eksplicitno (Nonaka, 1991, str. 4). Pri tem velja tacitno znanje za nevidno in ga je težko kodirati. Eksplicitno znanje pa je kodirano, na razpolago drugim ter ga lahko najdemo v knjigah, dokumentih, poročilih in podobno. Zanj je značilno, da ga je enostavno posnemati.

Znanje je del intelektualnega kapitala, katerega opredelitve se med seboj razlikujejo. Največkrat se v zvezi s tem omenja model Skandia, po katerem je intelektualni kapital razlika med tržno in knjigovodsko vrednostjo (Annie Brooking, 1997, str. 364). Poleg te opredelitve najdemo tudi druge, npr. Edvinssonovo (Pučko, 1998, str. 558) in Roos-Roosovo (1997, str. 414), kot je razvidno iz tabele 1.

Tabela 1: Intelektualni kapital

Št.	Opredelitev	Avtor	Vir
1.	Intelektualni kapital je razlika med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja.	Annie Brooking	Brooking, 1997, str. 364
2.	Intelektualni kapital podjetja je vir neotipljivih (tudi nematerialnih) sredstev podjetja, ki se pogosto niti ne pojavljajo v bilanci stanja.	Leif Edvinsson	Pučko, 1998, str. 558
3.	Intelektualni kapital je vsota skritih sredstev podjetja (aktiva), ne v celoti prikazana v bilanci stanja, in vključuje oboje: kar je v glavah članov organizacije in tudi kar ostane v organizaciji, ko njeni člani odidejo domov.	Goran Roos in Johan Roos	Roos & Roos, 1997, str. 414

Vir: navedeno v tabeli.

Navedene opredelitve govorijo o intelektualnem kapitalu, vendar vsaka iz svojega zornega kota. V nadaljevanju bom intelektualni kapital razumela kot smiselno povezavo vseh treh opredelitev, ki »je razlika med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja, pri čemer gre za neotipljivi vir oziroma v bilanci stanja neprikazana sredstva podjetja in vključuje oboje: kar je v glavah članov organizacije in tudi kar ostane v organizaciji, ko njeni člani odidejo domov«.

Ena od nalog managerja znanja je zagotovo stalno povečevati intelektualni kapital, več o preostalih nalogah pa v nadaljevanju.

2.2. Management znanja

Podobno kot pri intelektualnem kapitalu se tudi glede managementa znanja pojmovanja razlikujejo, pri tem pa velja poudariti, da neke »absolutne resnice« ni. Vse je odvisno od vidika obravnave, zato bom v nadaljevanju ob razlagi posameznega vidika navedla tudi avtorje, ki management znanja glede na ta kriterij definirajo. Nekaj opredelitev managementa znanja prikazujem v tabeli 2.

Tabela 2: Raznolikost opredelitev managementa znanja

Št.	Opredelitev	Avtor	Vir
1.	Management znanja je aktivnost, določena s strategijami in taktikami za ravnanje s človeškimi viri.	Annie Brooking	Brooking, 1997, str. 364
2.	Management znanja je del celotnega procesa managementa, ki se osredotoča na sistematično analizo, planiranje, pridobivanje, ustvarjanje, razvijanje, shranjevanje in izkoriščanje (uporabo) znanja v podjetju, ter skuša čim večji del človeškega kapitala podjetja preoblikovati v strukturni kapital, s čimer pomaga pri razvijanju konkurenčne prednosti podjetja ter mu omogoča, da svoje glavne cilje dosega smotrno.	Tomaž Čater	Čater, 2001, str. 84
3.	Management znanja pomeni prenašanje in udejanjanje znanja v praksi.	Stane Možina	Možina, 2002, str. 39
4.	Management znanja je sistematična podpora , opazovanje, usklajevanje in optimizacija znanjske ekonomije podjetja.	Marc Demarest	Demarest, 1997, str. 379
5.	Management znanja je proces trajnega ravnanja z vsemi vrstami znanja zaradi zadovoljevanja obstoječih in prihajajočih potreb ter prepoznavanje in izkoriščanje pridobljenega znanja za razvoj novih priložnosti.	Paul Quintas, Paul Lefrere, Geoff Jones	Quintas, Lefrere, Jones, 1997, str. 387
6.	Management znanja vključuje pridobivanje, shranjevanje, nadomestitev, uporabo, generiranje in pregled znanja organizacije na nadzorovan način.	Ian Watson	Watson, 2003, str. 42
7.	Da bi kar najbolj povečali vrednost za kupce, moramo imeti odlično sposobnost ustvarjanja, povečevanja in delitve intelektualnega kapitala v učeči se globalni organizaciji. Pri tem je management znanja stenografski zapis vsega potrebnega za vzpostavitev in uresničitev te sposobnosti (proces, sistemi, kultura in vloge).	Elizabeth Lank	Lank, 1997, str. 407

Vir: navedeno v tabeli.

2.2.1. Trije vidiki obravnave managementa znanja

Managementa znanja ni mogoče obravnavati enoznačno. Glede na pregledano in prebrano literaturo s tega področja ga lahko opredelimo z najmanj treh vidikov, ki se med seboj ne izključujejo, ampak se dopolnjujejo: strateški, tehnološki vidik in vidik ravnanja z ljudmi pri delu.

2.2.1.1. Strateški vidik

»Pomembno je delati pravo stvar, in ne delati stvari prav« (Malhotra, 2003, str. 67). V prvi vrsti je torej potrebno poskrbeti za strategijo in šele potem iskati načine, kako jo uresničiti.

Management znanja s strateškega vidika je močno povezan s strateškim managementom in teorijo konkurenčne prednosti, kot ga opredeljujejo Čater (2001, str. 84) ter Quintas, Lefrere in Jones (1997, str. 387).

Če želimo, da bo management znanja dal pričakovane rezultate, tj. pomagal pri ustvarjanju konkurenčne prednosti, mora biti njegov temeljni namen spremeniti čim večji delež človeškega kapitala v podjetju v njegov strukturni kapital. Vendar vsako znanje ne pomeni konkurenčne prednosti podjetja. Katero znanje je tisto »pravo«? Predvsem tisto, ki izpolnjuje naslednje pogoje za osnove konkurenčnih prednosti: nezmožnost posnemanja, nemobilnost, nezamenljivost, redkost in vrednost (Čater, 2003, str. 174–175) ter skritost, kompleksnost, komplementarnost in vzročno-posledična nejasnost (Pučko, Čater, Buhovac, 2006, str. 51). Pogoja heterogenosti in trajnosti pa za znanje nista več tako aktualna oziroma smiselna, saj je znanje vezano predvsem na eno podjetje, s čimer je pogoj heterogenosti avtomatično izpolnjen, o trajnosti znanja pa je v današnjem svetu sprememb tudi težko govoriti (Pučko, Čater, Buhovac, 2006, str. 51).

Združba lahko v konkurenčnem boju zmaga le, če razpolaga z več relevantnega znanja kot njeni tekmeci. To pa mora biti klasificirano, prečiščeno in dostopno uporabnikom, kajti če združba nima ustrezne organizacije, ki bi zagotavljala stalno dopolnjevanje in posodabljanje znanja, tudi prednosti na osnovi znanja v resnici nima. Šele z aplikacijo znanja v praksi pa si združba lahko pomaga do ugotovitev, kaj deluje bolje.

Glede vrste znanj je s strateškega vidika združbe pomembno predvsem komercialno in tacitno znanje. Slednjega je zaradi njegove narave težko ali včasih skoraj nemogoče posnemati in je zato lahko dobra osnova konkurenčne prednosti. Vendar Bou Lusar in Segarra-Cipres (2006, str. 106) opozarjata, da značilnosti znanja, ki po eni strani omogočajo konkurenčno prednost, obenem lahko pomenijo oviro za interni prenos. Po drugi strani pa kodificirano znanje, ki ga je mogoče razmeroma lahko prenašati, pomeni potencialno nevarnost enostavnega posnemanja. Avtorja predlagata, da bi morale združbe podpirati prenos znanja znotraj njih, hkrati pa poskrbeti za mehanizme, ki preprečujejo nezaželen odliv znanja navzven.

Združba znanje pridobi na več načinov: lahko ga npr. najame z zaposlitvijo novih sodelavcev, lahko ga deli z drugim podjetjem, lahko računa na darilo ali subvencijo

(Čater, 2006, pros. 43). Vendar pa je nesporno, da tistega znanja, ki ga podjetje v določenem trenutku na trgu potrebuje, ponavadi ne more kupiti, ker ga enostavno ni ali pa ni naprodaj. Zato pripisujem velik pomen učenju in s tem stalnemu razvijanju in pridobivanju lastnega znanja.

V nadaljevanju se bom ob omenjanju strateškega vidika sklicevala na opisane značilnosti, česar nikakor ne gre zamenjevati s t. i. strategijo managementa znanja, ki jo Hansen, Noria in Tierney (1999, str. 2) opredeljujejo kot izbiro med kodifikacijo in personalizacijo znanja v združbi.

2.2.1.2. Tehnološki vidik

»Ne zanašajte se na tehnologijo, ampak računajte nanjo« (Perrin, Vidal, McGill, 2006, str. 32), saj podpira uvedbo in razvoj managementa znanja.

Z razvojem tehnologije in vedno večjo potrebo po učinkovitem in hitrem prenosu znanja se je razvil tehnološki vidik. Naslanja se na različne vede oz. področja, kot so informacijski sistemi, umetna inteligenca, programski inženiring, izboljšave poslovnih procesov ipd.

V tehnološkem smislu razumejo management znanja predvsem avtorji, ki predpostavljajo sistematičen in s pomočjo informacijske tehnologije nadzorovan pristop (npr. Watson, 2003, str. 42). Po Gradišarju (2006, str. 20) se management znanja osredotoča na odkrivanje, raziskovanje in oplemenitenje znanja. Demarest (1997, str. 379), pa pravi, da je management znanja sistematična podpora, opazovanje, usklajevanje in optimizacija znanjske ekonomije podjetja.

Najprej se moramo vprašati, ali imamo na voljo zadostne tehnološke rešitve za podporo managementu znanja. Tehnološka evolucija je pripeljala k rasti v dveh smereh (Perrin, Vidal, McGill, 2006, str. 30): zmogljivosti informacijske tehnologije (IT) za ravnanje z znanjem in njegovim shranjevanjem ter razvoj različnih možnosti komunikacije (omrežja, strojna oprema, programska oprema, navigacija, uporabniški vmesniki). Perrin, Vidal in McGill tako predlagajo različne programske rešitve za ravnanje z znanjem na različnih ravneh: za osnovno sodelovanje → sistem sporočil (ang. messaging) in koledar; za lažjo navigacijo med notranjimi in zunanjimi viri → portal združbe; na ravni profesionalnih skupnosti za širjenje znanja med člani → baze znanj; za spremljanje dela in projektov v realnem času → projektni delovni prostor, omrežja, klepet ipd. (Perrin, Vidal, McGill, 2006, str. 30). Riley (2003, str. 18) pripisuje različne vrste tehnoloških rešitev za posamezne delne procese managementa znanja. Tako npr. za iskanje znanja predlaga iskalnike, za razvrščanje znanja različne programske jezike, za urejanje standardizirane pisarniške programske pakete, za povzemanje algoritemsko zgoščevanje dokumentov (npr. na 50 %, 20 %,

10 %), za shranjevanje različne medije in za distribucijo znanja omrežja.

Z vidika prenosa znanja iz tacitnega v eksplicitno in nasprotno Marwick (2001, str. 816) kot tehnološko rešitev pri pretvorbi iz tacitnega v tacitno znanje predlaga e-srečanja in klepet, pri pretvorbi iz tacitnega v eksplicitno znanje odgovore na vprašanja in zapiske, pri pretvorbi iz eksplicitnega v tacitno znanje vizualizacijo in avdio/video predstavitev, pri pretvorbi iz eksplicitnega v eksplicitno pa tekstovno iskanje in razvrščanje dokumentacije.

Toda pri tehnološkem pristopu je treba opozoriti na svojevrstno protislovje. Informacijski sistemi so management znanja po eni strani omogočili, po drugi strani pa tehnologija ni dovolj za učinkovito ravnanje z znanjem. Z njenim uvajanjem, namreč še ni nujno, da bomo problem rešili. V tem okviru Malhotra opozarja na tri mite o informacijski tehnologiji (2002): tehnologija distribuira pravo informacijo pravi osebi ob pravem času, IT lahko shrani človeško inteligenco in izkušnje, IT lahko distribuira človeško inteligenco. Meni torej, da informacijska tehnologija le omogoča prenos in integracijo znanj.

Drugo vprašanje v zvezi z informacijsko tehnologijo, ki se pojavlja v strokovni literaturi, se nanaša na tacitno znanje in možnost njegovega kodificiranja. Mnenja so precej deljena.

Tako npr. Nonaka in Takeuchi (1991, str. 100) navajata, da se lahko tacitno znanje pretvori v eksplicitno s procesom eksternalizacije, in pri tem ne navajata posebnih omejitev. Po drugi strani Polany trdi, da tacitno znanje ne more biti artikularno (Mohamed, Stankosky, Murray, 2006, str. 106). Tenkasi in Boland (Mohamed, Stankosky, Murray, 2006, str. 106) pa menita, da IT dosega povečano integracijsko vlogo v znanjsko intenzivnih združbah kot način doseganja in pospeševanja vzajemnega učenja. Mirgani, Stankosky in Murray (2006, str. 105–106) svoje stališče pojasnjujejo s pomočjo vrste učenja in trdijo, da tehnologija igra pomembno vlogo pri pospeševanju učenja v enojni zanki, odpove pa pri težavnosti učenja v dvojni zanki. Kot razlog navajajo binarno logiko, na kateri IT sloni, in sicer zaradi zajemanja ekstremnih vrednosti (0 in 1) in zanemarjanja t. i. »vmesnih svin«. Kot drugi argument pa omenjajo dejstvo, da tehnologija ni sposobna reagirati hitro in učinkovito na zunanje vplive oz. spremembe, in sicer zato ne, ker spremembe tehnologije temeljijo na globokem razumevanju parametrov zunanjega okolja ter na prostem toku in izmenjavi kontekstualnih informacij za zagotovitev dostopnosti ekspertize tam in takrat, ko je to potrebno.

Pri uvajanju informacijskih sistemov za podporo managementu znanja se moramo zavedati vseh opisanih prednosti in slabosti. Zgleden primer in svetovna referenca na področju uvajanja managementa znanja tudi s tehnološkega vidika je Siemens z

uvvedbo elektronskega sodelovanja, ki je standardiziralo procese podjetij. Informacije so bile v podjetju zbrane na enem mestu, uvedli so t. i. najboljše prakse (ang. best practices) prek sistema Sharenet. To je pospešilo dinamiko procesov (Gradišar, 2006, str. 13). Poleg tega so v tem multinacionalnem podjetju s pomočjo tehnologije uvedli regionalno strateško planiranje, ki je z razvojem sistema v Siemens (Turčija) prerasel v standardno prakso, ter s tem omogočil prenos znanja med regionalnimi podružnicami (Koochang, Harman, Britz, 2008, str. 121-122).

Predstavila sem nekaj tehnoloških izhodišč, vendar pa managementa znanja ne bi bilo mogoče razviti brez človeškega faktorja, ki ga postavlja v ospredje vidik ravnanja z ljudmi.

2.2.1.3. Vidik ravnanja z ljudmi

»Gonilo znanja je človek, zato je le-to močno odvisno od medsebojnih povezav, komunikacije v združbi in medsebojne interakcije« (Mohamed, Stankosky, Murray, 2006, str. 112).

Z vidika ravnanja z ljudmi pri delu sta za učinkovit management znanja ključnega pomena kultura v združbi in zaposleni, v ospredju pa je človek kot bogastvo. Po eni od opredelitev, ki se nanaša na ta vidik, je »management znanja aktivnost, določena s strategijami in taktikami za ravnanje s človekovimi viri« (Brooking, 1997, str. 364).

Vendar pa je treba zaposlene za usvajanje in razvoj novih znanj ustrezno motivirati, ustvariti ustrezno kulturo (naklonjeno spremembam, medsebojnemu sodelovanju in zaupanju ter inovacijam). Tako Baldanza (Mohamed, Stankosky, Murray, 2006, str. 109) poudarja, da je ravno kultura v združbi v strokovni literaturi največkrat navajana kot pomemben dejavnik uspešnosti managementa znanja. Ustvarjalno kulturo je smiselno podpreti z ustreznim sistemom nagrajevanja, tj. takim, ki bo nagrajeval ne le zaposlene, ki znanje pridobivajo, temveč predvsem tiste, ki so svoje znanje in izkušnje pripravljene deliti z drugimi člani združbe.

Poleg tega je smotrno poskrbeti za ustrezno delovno okolje in uvesti učinkovit sistem komuniciranja. Trend vodi k vedno večjemu opolnomočenju zaposlenih, »saj sprošča potenciale in ustvarjalnost vseh zaposlenih, jim omogoča eksperimentiranje, učenje ter hkrati daje dovolj svobode, da ukrepajo glede na svoje znanje« (Dimovski et al., 2006, pros. 33). Pomemben je hiter prenos informacij oziroma zagotoviti je treba, da bo prava oseba v pravem času imela znanja in informacije, ki jih za svoje delo potrebuje.

Kanabasagathy (2007, str. 3) opozarja na deset kritičnih dejavnikov pri uvedbi sistema managementa znanja, med katere uvršča: ustrezno kulturo v združbi,

vklučenost in trening zaposlenih, opolnomočenje zaposlenih, ustrezno infrastrukturo za informacijski sistem, obvezo najvišjega managementa, benchmarking, strukturo znanja, zanesljivo timsko delo in merjenje uspešnosti.

Na uvedbo sistema managementa znanja je treba zaposlene pripraviti, orodja in prakse managementa znanja pa sprejeti, prilagoditi in uporabljati. To pa pomeni tudi spremembo ali prilagoditev kulture v združbi, pospeševanje in podporo širjenju znanja med zaposlenimi ter spodbujanje k ustvarjanju novega znanja.

2.2.2. Proces managementa znanja

Glede na različne opredelitve pojma managementa znanja različni avtorji procesa managementa znanja ne obravnavajo enako oziroma se njihove opredelitve precej razlikujejo. Tako npr. Pavlin (2005, str. 363) opredeljuje proces managementa znanja kot pridobivanje, zajemanje in prenašanje uporabnega znanja. Nielsen (2006, str. 59) tem trem aktivnostim dodaja še pet drugih: ustvarjanje, zbiranje, integracijo, uporabo in motiviranje. Demarest (1997, str. 381–384) in Pirc (2001, str. 344) poleg nekaterih omenjenih faz navajata tudi kodiranje (pretvorbo tihega v eksplicitno znanje) in uporabo kot del procesa managementa znanja. Argote et al. (2003, str. 571) pa kot pomemben del obravnavanega procesa med drugim obravnavajo tudi zadržanje znanja. Zanimivo je, da prav vsi avtorji omenjenih opredelitev procesa managementa znanja med izbranimi aktivnostmi omenjajo prenos znanja, zaradi česar je mogoče sklepati, da gre za ključno aktivnost na ravni organizacije kot združbe. Po drugi strani pa Rozman meni, da gre v povezavi z učenjem in znanjem za dva procesa, ki ju loči na uravnavanje procesa učenja, tj. pridobivanje, ustvarjanje, prenos in ažuriranje znanja, ter na tri osnovne faze ravnalnega procesa: planiranje, uveljavljanje in kontroliranje znanja (Rozman, 2001, str. 351). S tem se potrjuje povezava med učenjem in znanjem.

V nadaljevanju obravnavam proces ravnanja z znanjem v smislu vsebinske opredelitve aktivnosti in v povezavi z upravljalno-ravnalnim procesom.

2.2.2.1. Management znanja v povezavi z upravljalno-ravnalnim procesom

Proces ravnanja na splošno pomeni zagotavljanje smotrnega doseganja cilja organizacije (kot združbe). Planiranje znanja združbe je povezano s planiranjem celotnega delovanja, kar zahteva ustrezno znanje združbe (Rozman, 2001, str. 351). Na tem mestu se torej odločamo, kaj bomo proizvajali in v tem okviru, kakšno znanje za to potrebujemo, ali znanje v združbi ustreza želenemu ... Narediti je treba zemljevid znanja združbe. Ker pa se podjetje oziroma združba ne uči, učijo se namreč posamezniki, je treba ugotoviti ustreznost znanja posameznikov glede na potrebe oziroma plan znanja združbe. S tem v zvezi Rozman nadalje navaja (2001,

str. 351), da sledijo strukturiranje znanja in planiranje pridobivanja in uporabe znanja posameznikov ter načrtovanje kulture, ki bo spodbujala znanje. Dodaja, da je »zamišljeno treba uresničiti, uveljaviti. S kadrovanjem združba pridobiva znanje. Poleg sodelavcev pa prinašajo novo znanje tudi svetovalci, dobavitelji, kupci ipd. Pri dosedanjih zaposlenih sledi razvijanje znanja s komuniciranjem, vodenjem, motiviranjem. V kontroliranju ugotavljamo znanje celote in znanje posameznikov. Kontroliranje znanja izvajamo z že omenjenimi kazalniki (npr. balance scorecard; op. a.); pri posameznikih je lahko vključeno v ocenjevanje njihove uspešnosti.« Pri planiranju gre torej za sistematično predvidevanje potrebnih znanj, medtem ko se faza uresničevanja nanaša predvsem na delitev znanja z drugimi, generiranje in razvoj novega znanja. Največja težava se pojavi pri kontroli znanja, saj je poleg količine treba upoštevati tudi relevantnost in vpliv na uspešnost podjetja.

Ob tem dodajam, da je zavzetost zaposlenih za uresničevanje, torej pridobivanje in prenos znanja, pogosto odvisna od individualnih in skupinskih vrednot, ki so del kulture združbe. Na tej stopnji so zato potrebni komunikacija in različni motivacijski prijemi, da bi uresničili načrtovano. Pogosto se v praksi pojavi odpor zaposlenih do izobraževanja, zato je smiselno vplivati na kulturo združbe tako, da se predpostavi učenje in znanje kot vrednota.

2.2.2.2. Management znanja po posameznih aktivnostih

Pridobivanje in ustvarjanje znanja

Združba lahko pridobiva znanje skladno z možnimi načini pridobivanja notranjih osnov konkurenčne prednosti na ravni organizacije na najmanj tri načine (Čater, 2006, pros. 43):

- z nakupom (priključitev ali prevzem podjetja in s tem pridobitev znanja prevzetega podjetja),
- z razvijanjem lastnega znanja in akumuliranjem (postopno ustvarjanje znanja znotraj podjetja),
- s souporabo dejavnikov z drugim podjetjem (npr. uvedba strateške povezave zaradi sinergij pri ustvarjanju znanja).

Pri tem je mogoče ugotoviti, da je vedno bolj razširjeno prevzemanje podjetij zaradi pridobivanja in ustvarjanja znanja, saj je pogosto organska rast podjetja zaradi zasičenosti trgov zelo upočasnjena, specializacija pa je vzrok za razvoj znanja le na ozkih področjih. Zagotovo najbolj znan slovenski primer tovrstnega prevzema je podjetje Lek, ki ga je prevzel švicarski Novartis (Ručna, 2003, str. 6). Poleg tega organizacija z najemom delovne sile pravzaprav najema tudi znanje.

Na ravni posameznika kot člana organizacije pa je mogoče pridobivati znanje z različnimi izobraževanji in usposabljanji. Pri tem cilj izobraževanja ni preprosto

prenašanje znanja, temveč učiti ljudi, kako naj se učijo, rešujejo probleme in združujejo staro z novim (Lipičnik, 2001, str. 339).

Ustvarjanje znanja poteka med procesom organizacijskega učenja, kar je povezano tudi s samim prenosom znanja. Poleg tega npr. Demarest (1997, str. 381–384) poudarja pomen inovacij, ki so lahko temelj notranjega ustvarjanja znanja. Ta aktivnost je neposredno povezana z razvojem organizacijskega znanja (formalni projekti), integracijo (izkušnje) in izkoriščanjem znanja (izkušnje) (Nielsen, 2006, str. 62). Nonaka (1991, str. 98) pa meni, da gre pri ustvarjanju znanja za pretvorbo le-tega iz tihega v tiho (socializacija), iz tihega v eksplicitno (eksternalizacija), iz eksplicitnega v eksplicitno (kombinacija) in iz eksplicitnega v tiho (internalizacija).

Kodiranje in zajem znanja

Pri kodiranju znanja je mogoče govoriti o pretvorbi tihega znanja v tako obliko, da je dostopno in na razpolago zaposlenim. Tako lahko ta pojem razumemo tudi kot pretvorbo tacitnega znanja v eksplicitno, vendar se je treba zavedati, da je kodirano znanje mogoče hitreje odkodirati, kar pomeni nevarnost, da znanje uide iz podjetja. V povezavi z organizacijo se ugotavlja več kodiranega znanja v mehanskih oblikah organizacije, medtem ko je v organskih bolj pogosto tacitno znanje. Stopnja kodifikacije vpliva na izkoriščenost potenciala znanja (Nielsen, 2006, str. 63). Iz navedenega zaključujem, da je kodiranje tesno povezano tudi s prenosom znanja, saj le-tega omogoča.

Posledica zajema znanja je ponavadi premik z individualne oz. skupinske ravni na raven organizacije. Možni sta obe strategiji: kodifikacija in personalizacija (v tem primeru se potencial jasnosti znanja ne izkoristi popolnoma) (Nielsen, 2006, str. 70).

Integracija znanja

Integracija pomeni povezovanje posameznih enot, delov v večjo celoto. Pri managementu znanja gre predvsem za povezovanje znanja posameznikov v znanje združbe, kar je strateškega pomena. Proces podpira informacijska tehnologija.

Prenos oziroma posredovanje znanja

Prenos znanja v organizaciji je izjemno pomemben in je pogoj za proces t. i. organizacijskega učenja kakor tudi za pretvarjanje človeškega v strukturni kapital.

Način prenašanja je odvisen najprej od vrste znanja in lahko poteka kot osebna komunikacija, eksplicitno, ali pa prek tehnologije (Pirc, 2001, str. 344). Liebowitz (2006, str. 8) ugotavlja, da je učinkovitost prenosa znanja odvisna predvsem od klime odprtega vodenja, sposobnosti učenja iz napak, kakovostnih informacij, zadovoljstva s procesi spreminjanja, naravnosti k rezultatom ter vizije sprememb. S tem opredeljujemo osnovne pogoje za učinkovit prenos znanja v organizaciji, zagotovo pa

je zelo pomembna tudi kvaliteta povezav med zaposlenimi, tako formalnih kakor neformalnih. Cross et al. (Cross et al., 2001, str. 105 in 118) navajajo štiri kvalitete povezav družbenega omrežja, ki so pri tem najbolj pomembne. Osnovni pogoj za prenos znanja po njihovem mnenju je, da vemo, kdo kaj ve v organizaciji. Tako vemo, na koga se ob konkretnih problemih lahko obrnemo za nasvet, informacijo ali strokovno mnenje. Vendar je prav tako pomembno, da je ta oseba dostopna, bodisi v časovnem bodisi v krajevnem smislu. Na tej relaciji se pogosto pokažejo hierarhične omejitve organizacije. Vse to pa nam še ne zagotavlja, da bo do prenosa znanja res prišlo. Nosilec znanja mora biti angažiran za rešitev problema, poleg tega pa mora med obema udeleženima vladati zaupanje. Zadnje je predvsem pomembno pri razvoju novih proizvodov ter v oddelkih raziskav in razvoja. Prekrivanje omenjenih omrežij nam govori o potencialu učenja oziroma prenosa znanja. Za učinkovit prenos znanja pa je priporočljivo, da so vsa štiri omrežja podobno gosta. Če ena od teh kvalitet pri povezavi ni izpolnjena, je zelo verjetno, da do prenosa znanja ne bo prišlo.

Ažuriranje znanja

Ažuriranje znanja je pomembno predvsem z vidika hitrega zastarevanja znanja zaradi vedno hitrejših sprememb v okolju, zato je treba imeti pregled nad na novo pridobljenimi znanji in procesom učenja v smislu kontinuiranega pridobivanja relevantnega znanja.

Uporaba znanja

Uspešnost podjetja je odvisna od sposobnosti izkoriščanja znanja v smislu ustvarjanja in dobave produktov ali storitev potrošnikom. Grant v teoriji notranjih osnov na podlagi znanja trdi, da velik vir konkurenčnosti leži v sposobnosti uporabe znanja, in ne v sposobnosti ustvarjanja znanja. Nobeno podjetje dolgoročno ne more preživeti, če znanje, ki ga ustvarja, na tak ali drugačen način ni uporabljeno. Uporaba znanja pa je sama po sebi velikokrat tudi vir novega znanja, saj njegova uporaba na trgu ali v organizacijskih procesih vodi k pridobivanju izkušenj, kar spet vodi k oblikovanju novega znanja (Nielsen, 2006, str. 65). Ponovna uporaba znanja je torej nujen pogoj za preoblikovanje starih znanj z namenom pridobivanja novih.

Shranjevanje in urejanje znanja

Z različnimi načini pridobivanja znanja in z njegovo kodifikacijo se ustvari osnova za shranjevanje znanja. V fazi skladiščenja znanja organizacija določi obliko ohranitve znanja, ki je lahko individualna (v glavah zaposlenih), kolektivna (organizacijski in poslovni dokumenti kot pravilniki, načrti ipd.) in elektronska (Černelič, 2001, str. 90). Slednja je tesno povezana s predstavljenim tehnološkim vidikom oziroma informacijsko tehnologijo. Davenport in Prusak (1998, str. 7) omenjata t.i. knjige znanja inženirjev (ang. Engineering Books of Knowledge), ki so jih v podjetju Chrysler uvedli z namenom elektronskega arhiviranja znanja, pridobljenega v okviru timskega dela. Baze znanja, patenti, poročila, postopki so le nekateri načini

shranjevanja znanja. Poleg tega naj bi bile baze znanj urejeno tako, da so dostopne zaposlenim, ki shranjeno znanje iščejo.

Navedene aktivnosti so najpomembnejše na področju managementa znanja, zato sem jih vključila tudi v raziskavo, ki jo predstavljam v empiričnem delu magistrskega dela.

2.2.3. Vloga managerja znanja

Glede na pomen znanja kot osnove konkurenčne prednosti organizacije kot združbe je (vsaj v večjih združbah) smotrno ravnanje z znanjem naložiti managerju, ki bo odgovoren posebej za to področje. V Združenih državah Amerike je mogoče najti precej tovrstnih primerov, v Evropi so managerji znanja (CKO) navzoči le v večjih sistemih, v slovenski praksi pa gre po dosedanjih raziskavah sodeč bolj za izjeme kot pravilo. Tako npr. Čater v svoji raziskavi, opravljeni v 225 slovenskih podjetjih (2003, str. 176), ugotavlja, da je za management znanja v 42,7 % odgovoren glavni manager, v 28 % kadrovska služba, v 16,4 % nihče, v 8,9 % član najvišjega managementa in v 4 % drugi zaposleni. V nobenem od proučevanih podjetij pa v času omenjene raziskave niso imeli zaposlenega managerja znanja. Pri tem opozarja na enačenje managementa znanja s funkcijsko aktivnostjo, tj. kadrovsko funkcijo. Podobno je ugotovil tudi Grün (2001, str. 332) v raziskavi o managementu znanja v 611 avstrijskih podjetjih, namreč, da je manager znanja v podjetju prava redkost. Iz moje uvodne predstavitve vseh treh vidikov obravnave managementa znanja je razvidno, da gre pri ravnanju z znanjem poleg kadrovskih tudi za vprašanja strateške narave na ravni združbe kot celote (pristojnost glavnega managerja), prav tako za vprašanja informacijske tehnologije in samega razvoja podjetja. Poleg tega je na kompleksnost nalog managerja znanja mogoče sklepati že iz različnih opredelitev procesa ravnanja z znanjem, ki jih navajam v uvodu tega poglavja. Tretji argument pa bi lahko poiskali med nalogami managementa znanja, saj gre s strateškega vidika predvsem za razvijanje konkurenčne prednosti podjetja zaradi smotrnega doseganja cilja (Čater, 2003, str. 121), zaradi česar pridemo do zaključka, da je ravnanje z ljudmi (HRM) kvečjemu del ravnanja z znanjem, in nikakor ne nasprotno.

Wong in Aspinwall (2006, str. 637) pripisujeta velik pomen jasni vlogi managerja znanja pri vpeljevanju sistema managementa znanja v združbo. Poleg tega predpostavljata vključenost aktivnosti managerja znanja v načrt združbe, pri čemer gre za naslednje naloge: konsistentno zbiranje in ažuriranje literature in dokumentacije s področja znanja, skrb za tehnični vidik managementa znanja, zagotavljanje stikov z zaposlenimi, omogočanje dostopnosti informacij zainteresiranim glede na varnostno politiko združbe, določanje in ugotavljanje obstoječega in potrebnega znanja zaposlenih, obveščanje prodajnega in marketinškega tima o novostih v razvoju/tehnikah, opozarjanje zaposlenih na

zanimive materiale z njihovega področja, razvijanje, promoviranje in opisovanje najboljših praks, podajanje smernic glede opravljanja posameznih nalog, ugotavljanje področij, kjer bi potrebovali dodatne informacije, pripravljenost na sodelovanje pri reševanju internih problemov s področja managementa znanja, pisanje člankov in prispevkov za interna in eksterna glasila ter publikacije ... Če povzamem, gre za skupek zahtevnih nalog, ki naj bi bile vnaprej predvidene in usklajene s cilji poslovanja oziroma delovanja združbe.

Široka zasnova in zahtevnost nalog pri ravnanju z znanjem pogojujeta tudi nekatere lastnosti, ki naj bi jih manager znanja imel. Tako npr. Lankova (1997, str. 409) kot potrebne veščine navaja osebne odlike, kot so naklonjenost in nagnjenost k spremembam, sposobnost vplivanja na najvišji management, usmerjenost k rezultatom, sistemsko razmišljanje in razumevanje poslovanja, zaželene poklicne izkušnje pa naj bi se nanašale predvsem na razvoj organizacije, razvoj poslovnih procesov, ekspertizo s področja informacijskih tehnologij, ravnanje s projekti in svetovalne veščine. Rezultati raziskave v indijskih proizvodnih podjetjih, kjer so Singh et al. (2006, str. 125) ugotavljali prakse ravnanja z znanjem, samo še potrjujejo navedbe Lankove, saj kot najpomembnejše lastnosti managerja znanja navajajo, da bi moral imeti vizionarski vodstveni slog, sposobnost dobrega komuniciranja z ljudmi, sposobnost strateškega mišljenja, sposobnost sodelovanja in integracijskega razmišljanja. Nadalje bi spremembe moral znati sprejeti kot izziv in jih uspešno uvajati (ang. winner of changes). Vse te lastnosti se zagotovo pokažejo kot koristne pri soočanju z različnimi izzivi in reševanju problemov pri vsakdanjem delu managerja znanja.

Njegova naloga pa je med drugim tudi uvedba ustreznega sistema managementa znanja, kar lahko bistveno pripomore k boljšemu poslovanju, delovanju in razvoju združbe.

2.2.4. Prednosti ustreznega sistema managementa znanja

Glede na ugotovitve številnih raziskav je mogoče sklepati na vpliv razvitega managementa znanja na uspešnost podjetja, o čemer več v nadaljevanju. Zagotovo pa so pomembni tudi nekateri drugi pozitivni učinki usklajenega ravnanja z znanjem. Tako npr. Lucko in Trauner (2005, str. 17) kot kvalitativne koristi predvsem v povezavi z realno privarčevanim časom in iz tega izhajajočih stroškovnih prednosti navajata:

- manjši napor pri iskanju znanja,
- boljšo izrabo znanja, ki je že na razpolago,
- preprečevanje informacijskih tveganj s pomočjo ugotovljenih kritičnih področij,
- več časa, idej in inovacij,
- izboljšano interno in eksterno komunikacijo,

- hitrejšo integracijo novih sodelavcev ipd.

Rezultate empiričnih raziskav sicer obravnavam v tretjem poglavju, vendar naj omenim še, da mnogi od avtorjev teh raziskav ugotavljajo tudi izogibanje podvojevanju dela in znanj, boljše učinkovitost, boljše odločitve ipd. kot posledico bodisi vpeljave ali posodobitve in izboljšave sistema managementa znanja v združbo.

2.2.5. Problemi in ovire managementa znanja

Managerji se pogosto srečujejo s problemom, kako doseči, da bi bili zaposleni pripravljeni pridobivati in deliti znanje z drugimi zaposlenimi. Za to je veliko ovir; naj omenim nekatere (Garfield, 2006, str. 10–11):

- zaposleni ne vedo, zakaj naj bi to počeli, torej v tem ne vidijo smisla,
- ne vedo, kako naj bi to izvajali,
- ni jim znano, kaj se od njih pričakuje,
- menijo, da priporočen način (torej delitev znanja in informacij) ne bo deloval dobro,
- prepričani so, da je njihov način boljši,
- neki drugi zadevi pripisujejo večji pomen itd.

Linde (2005, str. 31) dodaja, da so pogoste tudi jezikovne ovire, znanje z nižjih hierarhičnih ravni se ne sprejema, o tveganjih in tabujih se uradno ne govori, sodelavci se sramujejo transparentnosti njihove aktivnosti ipd. Pirc (2001, str. 346) ugotavlja težave pri prenosu znanja v združbi zaradi pomanjkanja časa in komunikacijskih spretnosti, pomanjkanje motivacije, skrivanje znanja itd. Gupta in Govindarajan (2000, str. 6) poleg tega navajata problem učinkovitih kanalov za prenos znanja, pri čemer naj bi se struktura kanalov za prenos in struktura znanja ujemala (npr. e-pošta proti prenosu »na štiri oči« – variira glede na različne vrste znanja).

Po drugi strani pa je ovira na ravni posameznika pogosto tudi želja po doseganju lastne konkurenčne prednosti, kar je posledica razmišljanja v tekmovalnem (in ne sodelovalnem) okolju. Seveda obstajajo rešitve, kako v takih primerih ravnati: npr. vodja naj jasno komunicira cilje, pričakovanja in nagrade v zvezi z deljenjem znanja z drugimi. Z izobraževanjem je treba zaposlenim predstaviti, na kakšne načine lahko to počnejo. Pri spodbujanju k delitvi znanja pa lahko zelo pomaga tudi pripovedovanje zgodb o uspehih drugih podjetij ali zaposlenih na tem področju in ugodnih posledicah. Delitev in posredovanje znanja je treba vključiti v sistem nagrajevanja organizacije.

Učinkovito deljenje znanja z drugimi temelji na klimi odprtega vodenja, dovoljevanju učenja iz napak, kakovostnih informacijah, zadovoljstvu in želji po spremembah, usmeritvi k dosežkom, viziji sprememb (Liebowitz, 2006, str. 8). Značilen primer

dobre prakse pri širjenju znanj med zaposlenimi je podjetje Nucor (Gupta, Govindarajan, 2000, 12 str.), kjer so vpeljali kanale za prenos znanja predvsem z osebno komunikacijo. Tako se najvišji managerji sestanejo trikrat na leto z namenom razvijanja načrtov za izmenjavo dobrih praks, z zaposlenimi v svojem obratu pa enkrat v letu na večerji izmenjajo mnenja glede poslovnih izzivov in predloge za izboljšave. Transfer znanja med posameznimi obrati dosegajo s premeščanjem zaposlenih glede na njihovo ekspertizo in ne odpuščajo v obdobju recesije. Pri tem je treba poudariti še sistem nagrajevanja, ki pravično in stimulatивно nagraduje tako individualno kakor skupinsko. Slednje spodbuja prenos znanja med podjetji v skupini Nucor. Vpeljali so tudi nekaj dobrih praks na področju ravnanja z ljudmi (npr. štipendiranje otrok zaposlenih) in sodoben informacijski sistem za hiter pretok informacij in podatkov. Decentralizirana oblika organizacijske strukture jim omogoča hitro sprejemanje odločitev in s tem prihranek časa. V praksi prevladuje mnenje, da mora biti dejavnost »prava«, da se lahko ukvarjamo z znanjem. Omenjeni primer je zanimiv tudi zato, ker ne sodi v tipično znanjske panoge.

Izzivi managementa znanja se pojavljajo tudi na drugih področjih. V zvezi s kreiranjem znanja (Gupta, Govindarajan, 2000, str. 8) se tako lahko zgodi, da zaposleni »zaspijo na lovorikah«, ker menijo, da že vse vedo. Poskrbeti je treba za zadostna pooblastila zaposlenim za odločanje in uveljaviti interni trg idej.

Poleg organizacijskih in človeških dejavnikov na management znanja zagotovo vpliva tudi tehnični vidik. Tako je treba zagotoviti zadostno tehnično opremljenost, ustrezno integracijo tehničnih sistemov v obstoječo IT strukturo, vpeljati do uporabnika prijazne tehnične sisteme (Linde, 2005, str. 32).

Singh et al. (2006, str. 116) kot ključne ovire na tem področju navajajo še slabe strategije managementa znanja, uporabo starih pravil v novih okoliščinah, nedostopnost znanja, izgubljen fokus učenja, zanemarjanje uporabnega znanja ipd.

Navsezadnje velja omeniti še finančni dejavnik, saj premalo finančnih sredstev marsikateri združbi onemogoči razvijanje ustreznega koncepta ravnanja z znanjem.

Kot sem omenila že v povezavi z intelektualnim kapitalom, se management znanja pretežno povezuje tudi s povečevanjem socialnega in s tem intelektualnega kapitala združbe, čeprav slednjega tako rekoč ni mogoče kvantitativno izmeriti. Glavno težavo lahko najdemo tudi v tem, da slovenski računovodski standardi znanja združbe ne prepoznavajo kot kategorije računovodskih izkazov.

Vse navedeno predstavlja izzive, s katerimi naj bi se manager znanja soočil pri svojem vsakdanjem delu. Pri tem pa se lahko opre na različne tehnike oz. prakse, ki jih opisujem v nadaljevanju.

2.2.6. Pomembnejše tehnike oz. prakse managementa znanja

Med strateško usmerjene prakse štejemo predvsem zemljevide znanj, pisni strateški načrt za razvoj managementa znanja, razvijanje znanj s potencialom za razvoj konkurenčne prednosti in benchmarking.

Zemljevid znanj

Zemljevid znanj nam prikaže trenutno stanje znanj v združbi. Gre za vizualizacijo, pri čemer so mišljeni predvsem grafično prikazani nosilci znanja, obstoječe znanje, viri, strukture in uporaba znanj (Lucko, Trauner, str. 41). Z njimi določimo (Rumizen, 169, 2002, str. 55) obstoječe informacije, kako jih najti, katera znanja in ekspertize imamo v združbi, katera znanja se pojavljajo zunaj nje in kako do njih dostopiti ter kateri so viri notranjih in zunanjih informacij. Tako lahko hitro ugotovimo manjkajoče in kritično znanje. To je pomembno tudi zaradi razlikovanja pomembnega, strateškega znanja od manj odločujočega in za osredotočanje nanj. Vendar pa ima zemljevid znanja tudi svoje slabosti. Tako npr. Vasič (2004, str. 5) kot pomanjkljivosti izraža bojazen, da lahko zemljevid pride v neprave roke, iz njega lahko izhajajo napačne interpretacije, preobremenitev posameznikov, ki so na zemljevidu označeni za eksperte, opozarja na stroške priprave in vzdrževanja zemljevida znanja ter težave pri prikazovanju znanja iz različnih dinamičnih perspektiv. Nadalje meni, da se je priprave zemljevida znanja treba lotiti sistematično, predvsem pa velja določiti naročnike in opredeliti namen kartiranja. Preostali koraki se nanašajo na določitev ključnih akterjev, oblikovanje skupine za kartiranje in vse do implementacije znanja kot zadnjega koraka.

Pisni strateški plan za razvoj managementa znanja

Planiranje je pomemben del upravljalno-ravnalnega procesa in se ga pripravi potem, ko je že ugotovljeno, kakšno je trenutno stanje glede znanja v združbi. Po mojem mnenju bi moral tovrstni plan zajeti vsaj dve ravni v združbi: raven podjetja in oddelka. Vsebinsko pa bi se bilo smiselno opredeliti glede izbire strategije (personifikacija, kodifikacija), načinov povečevanja strukturnega in intelektualnega kapitala, oblikovati cilje ipd.

Razvijanje znanj s potencialom za razvoj konkurenčne prednosti

Pogoje, da je znanje dobra osnova za konkurenčno prednost sem predstavila že v poglavju o strateškem vidiku- 2.2.1.1. Če želi združba izkoristiti svojo konkurenčno prednost na trgu, mora zagotoviti ne le tista znanja, ki so pomembna za odvijanje procesov v združbi, temveč tudi tista, ki jih konkurenca nima. Zato se razvoju teh znanj pripisuje vedno večji pomen.

Benchmarking

Je sistematičen proces učenja od najboljšega, ki izhaja iz želje po izboljšanju kvalitete. Predpostavlja skromnost, pripravljenost priznati, da so drugi boljši, in se učiti od njih (Rumizen, 2002, str. 285). Je ena od možnih strategij (posnemanje), ki se pogosto uporablja v poslovnih procesih. Drew (1997, str. 428, 438) je v svoji raziskavi med ameriškimi korporacijami ugotovil, da se pojavljajo predvsem trije tipi benchmarkinga: procesni, posnemanje izdelka/storitve in strateški. Mnogi managerji so prepričani, da je v pomoč pri uresničevanju novih zamisli.

Med tehnološko usmerjene prakse lahko uvrstimo npr. baze in mreže znanj, uporabo interneta in intraneta, informacijsko-komunikacijski sistem in baze najboljših praks.

Uporaba interneta in intraneta v povezavi z znanjem

Ker je uporaba interneta in intraneta precej znana in razširjena, je ne bom podrobno opisovala. Gre pa predvsem za iskanje znanj in informacij kakor tudi za prenos znanja med zaposlenimi s pomočjo informacijske tehnologije. Pri tem se je treba zavedati njenih pomanjkljivosti ter dejstva, da po doslej opravljenih raziskavah večina ljudi pri iskanju informacij in znanj še vedno daje prednost osebnim pred neosebnimi viri (Cross et al., 2001, str. 100).

Baze in mreže znanja

Baze so namenjene arhiviranju, ažuriranju in ponovni uporabi znanja na sistematičen način. Uporabnost pa je odvisna predvsem od kvalitete informacij in podatkov, ki so v bazi shranjene. Pri tem gre lahko za strokovne prispevke kot so npr. članki, povzetki prispevkov s strokovnih srečanj, pa tudi navodila za uporabo posameznih izdelkov, izsledki raziskav itd. Mreže znanja pa je smiselno uporabiti predvsem za prenos znanja med zaposlenimi s čimer se utrjuje predvsem sodelovalna komponenta, ki pripomore k učinkovitejšemu učenju v združbi ali med njimi. Ponavadi gre za mreže strokovnjakov s specifičnimi znanji.

Najboljše prakse

So prakse, procesi in tehnike, ki so se v preteklosti izkazale za uspešne v drugih okoliščinah in bi jih prilagodili trenutni situaciji. Kot velja za vse znanje, gre tudi tukaj za rabo v kontekstu (Rumizen, 2002, str. 285).

Z vidika ravnanja z ljudmi je mogoče prepoznati naslednje prakse: interna in eksterna izobraževanja, treninge in usposabljanja na vseh hierarhičnih ravneh v združbi, organizirana mentorstva, analize družbenih omrežij ipd.

Interna in eksterna izobraževanja

Namenjena so pridobivanju novih znanj, tako v smislu formalnega kakor neformalnega izobraževanja. S formalno izobrazbo je mišljeno izobraževanje na

srednjih šolah in fakultetah, medtem ko v skupino neformalnih izobraževanj uvrščamo npr. jezikovne tečaje. Slednja ne vplivajo na stopnjo formalne izobrazbe.

Treningi in usposabljanja

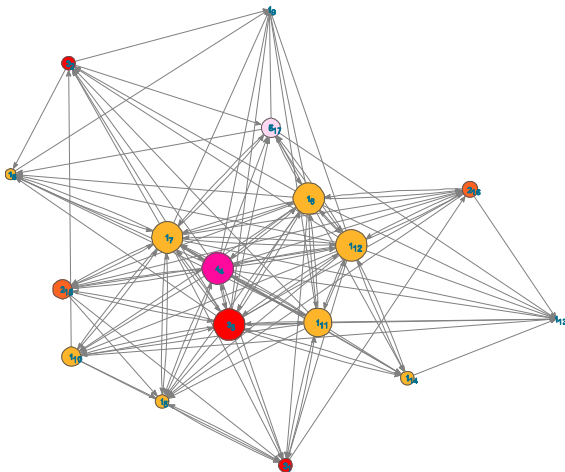
Namenjeni so nabiranju novih izkušenj in usvajanju znanj, pomembno pa je, da so v tovrstne aktivnosti vključeni vsi zaposleni skladno z vrsto dela, ki ga v združbi opravljajo. Nove izkušnje tako lahko uporabijo pri svojem delu.

Analiza družbenih omrežij

Oprelitev družbenega omrežja je veliko, kar je posledica multidisciplinarnosti tovrstne analize, saj se z njo ukvarjajo tako sociologija kot matematika, statistika, ekonomija, medicina, računalništvo, psihologija, matematika ... Družbeno omrežje je osebni ali profesionalni skupek povezav med posamezniki. Družbene mreže pa predstavljajo oboje, tako zbir vezi med ljudmi kakor moč teh vezi (Scrutiny of Acts and Regulations Committee, 2007). V bistvu gre za grafični prikaz pretežno neformalnih povezav med posamezniki.

Analiza družbenih razmerij se nanaša predvsem na vozlišča v mreži, število povezav, povezovalne vloge, različne skupine znotraj omrežja in podobno. Bolj je družbeno omrežje v organizaciji gosto, več informacij po njej kroži, večja verjetnost je za izmenjavo mnenj in znanja, s tem pa tudi boljše osnova za razvoj učeče se združbe. Primer takega omrežja navajam v sliki 1.

Slika 1: Primer družbenega omrežja



Vir: lasten vir.

Z vidika same združbe pa je smiselno opozoriti na vsaj še eno aplikacijo te analize. Kot sem že omenila, Cross et al. (2001, str. 105 in 112–117) v zvezi s kakovostjo prenosa znanja navajajo štiri dimenzije, ki pravzaprav pomenijo potencial znanja v združbi: vedeti, kaj kdo ve, dostopnost znanja, zavzetost za rešitev problema in zaupanje. Če katera od teh dimenzij pri povezavi ni izpolnjena, je zelo verjetno, da do prenosa znanja ne bo prišlo. Če vse štiri mreže prekrijemo, običajno opazimo trend

upadanja števila povezav od prve do četrte dimenzije. Ta razlika predstavlja potencial znanja v združbi.

Pri izvajanju analize družbenega omrežja je treba upoštevati načela etike ter jo uporabiti le v predvidene namene. Njeno izvajanje lahko zaupamo tudi zunanjim strokovnjakom.

2.2.7. Posebnosti nedobičkovnih združb v povezavi z managementom znanja

Management znanja se ne nanaša le na podjetja, temveč tudi na nedobičkovne združbe. Mednje v najširšem pomenu prištevamo državne, regijske in lokalne organe oblasti, bolnišnice, muzeje, zveze, združenja, ustanove, kulturne ustanove, verske skupine, dobrodelne in druge organizacije, ki jim je vsem skupno to, da so oproščene plačevanja davkov, in katerih osnovni namen je koristiti družbi (Dimovski v Možina et al., 2002, str. 695). Vse vrste združb prikazujem v tabeli 3.

Tabela 3: Vrste združb

Nedobičkovne organizacije	Profitne organizacije
Javne organizacije	
<ul style="list-style-type: none"> • organi in organizacije, ki izvajajo funkcije države • organi lokalnih skupnosti • javni zavodi: šole, bolnišnice, zavodi za zaposlovanje, zavodi za zdravstveno zavarovanje • javni gospodarski zavodi: agencija za radioaktivne odpadke, center za promocijo turizma ipd. 	<ul style="list-style-type: none"> • javno podjetje
Napol javne organizacije	
<ul style="list-style-type: none"> • gospodarske zbornice • obrtne zbornice 	<ul style="list-style-type: none"> • javna podjetja z udeležbo zasebnega kapitala • zasebna podjetja s koncesijo
Zasebne organizacije	
<ul style="list-style-type: none"> • zavodi • zadruge • gospodarska interesna združenja • politične stranke • društva • ustanove • verske skupnosti • sindikati • poklicna združenja • dobrodelne organizacije • organizacije potrošnikov 	<ul style="list-style-type: none"> • podjetja • samostojni podjetniki • gospodarske družbe (osebne, kapitalske) • povezane družbe • banke • zavarovalnice

Vir: Trunk-Širca, Tavčar, Abrahamsberg, 1998, str. 7.

Nedobičkovne združbe se od dobičkovnih razlikujejo predvsem po poslanstvu, ki je pri prvih mnogo bolj široko in zajema širše družbene koristi. Poznamo tako zasebne kot javne nedobičkovne organizacije. Zmotno je mišljenje, da so to združbe, ki ne smejo ustvarjati »dobička« (presežek prihodkov nad odhodki). Lahko ga ustvarjajo, vendar ga morajo nameniti za razširitev ali izboljšanje kakovosti svoje dejavnosti in ga ne smejo razdeliti svojim članom. S strateškega vidika je razlika tudi v pooblastilih, ki pri nedobičkovnih organizacijah pomenijo okvir, v katerem naj bi organizacija delovala. Pooblastila z začetnim skupnim dogovorom določijo ustanovitelji. Vplivi okolja na nedobičkovne organizacije so širši. Predvsem drugačno poslanstvo in okolje, v katerem delujejo, pogosto vplivata tudi na drugačno organizacijsko kulturo, saj skladno s svojim poslanstvom največkrat dajejo prednost drugim vrednotam kot podjetja. Nadalje je razlika v načinu pridobivanja sredstev, saj se nedobičkovne organizacije financirajo predvsem z različnimi donacijami, sponzorstvom, članarinami, pristožbinami, sredstvi iz proračuna, vedno bolj se zavedajo tudi pomena zniževanja stroškov (Cepin et al., 2005, str. 113). Med nevladnimi nedobičkovnimi združbami pa vlada vse večja konkurenca pri pridobivanju finančnih sredstev.

Zaradi navedenega sklepam, da se nedobičkovne združbe srečujejo predvsem s problemi financiranja dejavnosti in s tem tudi z manj sredstvi, ki jih lahko namenijo razvoju managementa znanja. Posledično lahko pričakujemo bolj razvite sisteme managementa znanja v podjetjih kot v nedobičkovnih združbah.

OECD (2004, str. 5) je vladam predlagala, naj opozorijo javni sektor na napredek, ki je bil na področju managementa znanja zadnja leta dosežen v zasebnem sektorju. Zdaj je namreč povsem jasno, da je v prenavo in regeneracijo različnih komponent javnega sektorja ključno vključiti prilagoditev in nove metode managementa znanja v kombinaciji z učinkovito rabo informacij in komunikacijsko tehnologijo. Po oceni OECD je širitev teh dognanj zelo pomembna.

Če povzamem, obstajajo nekatere razlike med opisanima vrstama združb, ki vplivajo na vpeljavo in razvoj sistema managementa znanja na ravni organizacije kot združbe. O praksah managementa znanja v nedobičkovnih združbah v Sloveniji pa več v nadaljevanju magistrskega dela (v empiričnem delu).

3. PREGLED PRETEKLIH RAZISKAV O POVEZAVI MANAGEMENTA ZNANJA Z USPEŠNOSTJO

Ko govorimo o uspešnosti, je treba natančneje opredeliti, katero uspešnost obravnavamo. Posameznik ali združba sta uspešna, če dosežeta svoje cilje.

Kar zadeva posameznike in njihovo uspešnost v konceptu managementa znanja, je smiselno postaviti nedvoumna merila. Evans meni (Ingi, 2003, str. 13), da bi moral manager razmisliti predvsem o naslednjih vprašanjih:

- z vidika ustvarjanja znanja: Katero znanje je posameznik »prinesel« v združbo?
- z vidika delitve znanja z drugimi zaposlenimi: Kako je zaposleni uporabil svoje znanje za razvoj drugih?
- z vidika ponovne uporabe znanja: Kako pogosto je posameznik ponovno uporabil obstoječe znanje in kakšen je bil rezultat?
- z vidika razvoja znanja: Ali je posameznik razvijal svoje veščine in znanja ter kako uspešno se je učil?

Veliko pogosteje pa se obravnava uspešnost na ravni združbe, saj je to merilo, ki ponavadi zanima lastnike.

V doslej opravljenih raziskavah zasledimo različne smeri raziskovanja uspešnosti v povezavi z managementom znanja:

- management znanja in finančna uspešnost združbe,
- management znanja in nefinančna uspešnost združbe,
- organizacijsko učenje (pridobivanje znanja na ravni združbe) in nefinančna uspešnost itd.

Wiig (1997, str. 400) poudarja, da je namen managementa znanja maksimizirati učinkovitost aktivnosti, povezanih z znanjem, in maksimizirati dobičkonosnost sredstev, vloženih v znanje.

Razlikujemo preučevalne (eksplorativne) študije, ki so nagnjene k ohlapnejšim strukturam s ciljem odkrivati prihodnje raziskovalne naloge, ter formalne študije, ki se pričejejo tam, kjer se proučevanje preneha – s hipotezo, in katerih cilj je testiranje hipotez (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2005, str. 67).

Kar zadeva rezultate raziskav, lahko prepoznamo dva tipa avtorjev: tiste, ki trdijo, da še ni dovolj empiričnih dokazov o povezavi managementa znanja in uspešnosti, ter tiste, ki na podlagi empiričnih raziskav raziskujejo neposredne povezave med njima.

Tako npr. Pavlin (2005, str. 365) navaja, da zaradi neenotnega razumevanja koncepta organizacijskega učenja še ni dovolj empiričnih dokazov o njegovi povezavi z uspešnostjo. Podobno Grün (2001, str. 334) v svojem prispevku o raziskavi v 611 avstrijskih podjetjih ugotavlja, da do leta 2001 ni preverjeno oz. ni dokazov za to, da management znanja sodi med dejavnike uspešnosti podjetja. Med najpomembnejšimi ugotovitvami navaja, da so tradicionalne metode managementa znanja v podjetjih sicer dobro zastopane, toda zastopanost naprednih metod je slaba. Med izhodišči za nadaljnje raziskave pa predlaga naslednje: ni nekega

splošnega razumevanja managementa znanja, različne raziskave so odkrile zelo različne metode managementa znanja, analiza gonil managementa znanja omogoča ugotavljanje njegove pomembnosti, natančnejša določitev pomembnosti managementa znanja bi pripomogla k bolj določenim pričakovanjem ...

Zanimiva sta tudi sama percepcija in mnenje managerjev glede tega vprašanja. Singh et al. (2006, str. 111, 121) so preverjali značilnosti praks managementa znanja v indijskih podjetjih in ugotovili, da je ključni razlog za uvedbo managementa znanja zagotavljanje konkurenčne prednosti, sledijo ustvarjanje novega znanja združbe, učinkovitejše ravnanje z viri, razvoj novih tehnologij in produktov. Kot pet največjih prednosti uvedbe praks managementa znanja so managerji navajali naslednje: večjo učinkovitost, boljše odločanje, hitrejši odziv, širjenje najboljših praks in manjše stroške. Na repu lestvice 22 prednosti pa so se znašli: povečanje dohodkov od patentov in intelektualne lastnine, ravnanje s patenti organizacije, ponovna uporaba znanja in doseganje ekonomije obsega.

Iz tega lahko povzamem, da se managerji zavedajo strateške prednosti uvedbe praks s področja managementa znanja. Do te ugotovitve so v svoji raziskavi prišli tudi Nunes et al. (2005, str.12), ki pa so na podlagi intervjujev z managerji multinacionalk ugotovili tudi, da mala in srednja podjetja kljub priznavanju dejstva, da lahko ustrezno zajemanje, shranjevanje, deljenje znanja med zaposlenimi ter objavlanje znanja vodi k večji inovativnosti in produktivnosti v njihovih združbah, niso pripravljena vlagati razmeroma veliko časa in denarja za dolgoročne cilje, kjer bi imeli težave z ugotavljanjem dodane vrednosti. Zato kljub temu, da obstajata potreba in težnja k ustvarjanju in delitvi znanja med zaposlenimi znotraj podjetij, ti procesi potekajo večinoma neformalno in so redko podprti z razvitimi informacijsko-komunikacijskimi sistemi.

K temu želim še dodati, da vprašanje vpeljave managementa znanja ni tako kritično v velikih podjetjih, kjer se zavedajo, kakšne prednosti jim prinaša uvedba sistema managementa znanja. Tu prednjačijo multinacionalne korporacije, ki z uvedbo omenjenih praks poenotijo poslovanje, izboljšajo komuniciranje in širjenje znanja v okviru združbe. Pri tem pa velikokrat premostijo tudi krajevne in časovne ovire.

Palacios in Garrigos (2006, str. 144, 150) sta proučevala vpliv praks managementa znanja na uspešnost podjetja. Raziskavo sta izvedla v 222 španskih podjetjih. V svoj preučevalni okvir sta uvrstila na eni strani šest praks managementa znanja (usmeritev k razvoju, prenosu in zaščiti znanja, stalno učenje v organizaciji, razumevanje organizacije kot sistema, razvoj inovativne kulture za podporo projektom R&R, pristop, utemeljen na posameznikih, razvoj in management, utemeljena na kompetencah), na drugi pa finančno uspešnost (ROA/ROE oz. dobičkonosnost) oz. kazalnike uspešnosti podjetja, v katere so vključeni:

dobičkonosnost kapitala, operativna in finančna učinkovitost, zadovoljstvo delničarjev (lastnikov), konkurenčnost na trgu. Ugotovila sta močno in pozitivno povezanost med vpeljavo praks managementa znanja in uspešnostjo podjetja.

McKeen et al. (2005, str. 2, 4, 8) so se vprašanja o vplivu managementa znanja na uspešnost združbe lotili malo drugače. Proučevali so učinek 12 praks managementa znanja na nefinančno uspešnost in vpliv nefinančne uspešnosti na finančno. Pri tem so vključili naslednje prakse: znanje je del strateškega načrta, zaposleni se vrednotijo po tem, kar vedo, poznavanje internih virov ekspertiz, eksperimenti glede na trg in kupce, eksperimenti glede na produkte in storitve, spodbujanje in nagrajevanje delitve znanja z drugimi, izkoriščanje eksternega znanja, benchmarking proti konkurenti, skupina managementa znanja prinaša vrednost, najboljše prakse se prenašajo v združbi, strategija znanja načrtuje znanje za ustvarjanje vrednosti. Po drugi strani pa so za kazalnike nefinančne uspešnosti določili produktno vodenje (inovacije, kakovost), stranke oz. kupce (zadovoljstvo in zadržanje) ter operativno odličnost. Finančno uspešnost so ugotavljali na osnovi dobičkonosnosti oz. ROA/ROE. Ugotovili so, da so prakse managementa znanja neposredno povezane s kazalniki organizacijske uspešnosti, ta pa je neposredno povezana s finančno uspešnostjo (povezava je značilna). Zato lahko v praksi upravičeno pričakujemo, da bodo te pobude uravnane z organizacijsko strategijo. Študija spodbuja k osredotočanju na specifične vmesne (organizacijske) kazalnike.

Kot kazalnike managementa, ki so povezani z večjo uspešnostjo v podjetjih, Možina (v Jaklič, 2006, str. 145) navaja: načrtovano in zapisano znanje v organizaciji, vodstvo spodbuja zaposlene k pridobivanju znanja, vodstvo povprašuje zaposlene po potrebnih znanjih, čim večja pretočnost v komuniciranju, timski oz. sodelovalni način dela, vodstvo obvešča zaposlene o uspešnosti uporabe znanja, nagrajevanje dosežkov na osnovi novega znanja in inovacij ter pozitivno ozračje in podpora vodstva. Zanje je bila ugotovljena statistično pomembna povezanost.

V zvezi s pridobivanjem znanja pogosto zasledimo pojem organizacijsko učenje. Tako sta Dimovski in Škerlavaj (2006, str. 75) proučevala vpliv organizacijskega učenja na uspešnost združbe z vidika zaposlenih in izkazalo se je, da obstaja statistično značilen, močan in pozitiven vpliv organizacijskega učenja na uspešnost iz zornega kota zaposlenih. Podjetja, ki več vlagajo v sistematičen pristop k organizacijskemu učenju, pridobivajo v smislu trdnjega zaupanja zaposlenih v vodstvo, boljše učinkovitosti dela v organizaciji, bolj predane (lojalne) delovne sile, zmanjšanja stroškov na zaposlenega ter večjega zadovoljstva in prilagodljivosti zaposlenih.

Če povzamem teh nekaj primerov raziskav in proučevanj, lahko ugotovim, da ni problem v zavedanju, da so prakse managementa znanja koristne za združbo in

njeno uspešnost, temveč leži težava v tem, da je zaradi same narave znanja, ki je nevidno in pogosto ni prikazano v bilancah podjetja, oteženo merjenje učinkov njihove uvedbe in izvajanja. Nekateri empirične raziskave dokazujejo, da je res tako. Zavedati pa se je treba, da lahko opazujemo le tiste kazalnike, ki jih tudi merimo. Zato vzporedno z uvedbo sistema managementa znanja kaže uvesti tudi sistem ugotavljanja njegove uspešnosti. Pri tem lahko oblikujemo lasten sistem ali pa si pomagamo z že znanimi rešitvami.

V zadnjih letih se je razvilo veliko različnih načinov ugotavljanja in merjenja intelektualnega kapitala in znanja. Maček (v Jaklič, 2006, str. 95) navaja naslednje pristope:

- pristopi, izhajajoči iz tržne vrednosti (npr. razlika med tržno in knjigovodsko vrednostjo združbe, razmerje med tržno in knjigovodsko vrednostjo združbe),
- pristopi z uporabo kazalnikov,
- pristopi, izhajajoči iz dodane vrednosti,
- pristopi, naravnani na donosnost,
- bilance znanja ipd.

Zagotovo pa so najbolj znani uravnoteženi kazalniki, ki sta jih zasnovala Norton in Kaplan (2007, str. 160) in ki obravnavajo uspešnost združbe s štirih vidikov: finančni (vidik delničarjev), vidik strank, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti. Ena največjih prednosti tega načina je vpetost v vizijo in strategijo združbe ter povezanost s cilji. Predviden je izbor tistih kazalnikov (kombinacija finančnih in nefinančnih), ki so za združbo pomembni, vendar naj jih ne bi bilo več kot 24.

Enostaven sistem kazalnikov oziroma indikatorjev pa lahko sestavimo tudi sami glede na posebnosti in potrebe konkretnega podjetja oz. združbe. Najprej je treba oblikovati cilje managementa znanja, določiti kvalitativne indikatorje in na koncu še kazalnike, ki jih je mogoče kvantitativno meriti (Lucko, Trauner, 2005, str. 83). Pri tem pa mora vodstvo (Možina, 2006, str. 143) izbrane kazalnike naložb v znanje primerjati na ravni podjetja, timov in posameznikov kakor tudi z najboljšimi v panogi, v državi, v svetu. Pred vpeljavo sistema je priporočljivo preveriti še možne napake, ki se najpogosteje pojavljajo pri nefinančnem ugotavljanju uspešnosti. Ittner in Larcker v svoji raziskavi navajata štiri najpogostejše napake: nepovezanost kazalnikov s strategijo, povezava kazalnika z uspešnostjo ni preverjena, neustrezno zastavljeni cilji uspešnosti, neustrezno merjenje (statistična zanesljivost in veljavnost).

Nekaj kazalnikov predstavljam tudi v empiričnem delu, kjer sem v slovenskih združbah ugotavljala, katere kazalnike v povezavi z managementom znanja spremljajo (vrednost intelektualnega kapitala, število (ur) izobraževanj na zaposlenega, število novih prijavljenih patentov, število reklamacij oziroma pritožb, število končanih projektov v raziskavah in razvoju, število novih uporabnih idej).

OECD je že leta 2001 dala pobudo za sestavo mednarodno primerljivega vprašalnika s področja managementa znanja, in sicer tako za zasebni kakor javni sektor. Pri tem projektu, ki se mu je pridružilo 20 držav članic, Edler (2003, str. 29) ugotavlja, da obstaja močna povezava med številom uvedenih praks in zaznanimi učinki (več praks, več pozitivnih učinkov). Iz rezultatov je razvidno, da je management znanja najbolj učinkovit, ko se izboljšajo prakse ravnanja z ljudmi (HRM); v tem primeru gre za izboljšanje znanja in veščin zaposlenih ter izboljšano učinkovitost in produktivnost. Po drugi strani pa mu nemški managerji pripisujejo manjši učinek glede povečane zmožnosti zajemanja znanja drugih podjetij in povečane zmožnosti pridobivanja znanja od javnih raziskovalnih ustanov.

Na podlagi rezultatov izpolnjevanja enakega vprašalnika pri združbah v javnem sektorju (OECD, 2003, str. 23) pa so ugotovili, da cilji, ki so si jih z managementom znanja zastavili, niso enako izpolnjeni. Tako je večina ministrstev in vladnih združb v dvajsetih državah odgovorila, da so izpolnili cilje na naslednjih področjih: hitrejše prenašanje informacij in njihovo posredovanje javnosti, večja preglednost, boljše delovne povezave in delitev znanja z drugimi ministrstvi ter večja delovna učinkovitost in produktivnost s hitrejšo delitvijo znanja in informacij znotraj posameznega ministrstva. Cilji, ki v večini vladnih združb niso bili izpolnjeni, pa se nanašajo na: narediti združbo ali ministrstvo bolj zanimivo za iskalce zaposlitve, odpravljanje podvajanj v nalogah med divizijami in direktorati, manjši odliv znanja zaradi manjše fluktuacije zaposlenih, spodbujanje vseživljenjskega učenja.

4. UVELJAVLJENOST MANAGEMENTA ZNANJA V SLOVENSKI PRAKSI

4.1. Opredelitev problema in ciljev raziskave

Skladno z vedno hitrejšimi spremembami okolja se morajo podjetja in nedobičkovne združbe hitreje prilagajati turbulentnemu okolju, zato management znanja postaja vse pomembnejši. Prevladuje prepričanje, da bo brez njega uspešno poslovanje v prihodnje zelo oteženo. Iz prikaza teoretičnih izhodišč in ugotovitev raziskav, ki sem jih omenila, je mogoče sklepati, da je management znanja precej kompleksno področje. Številne raziskave so pokazale, da se managerji zavedajo pozitivnih učinkov, ki jih v združbi prinašata uvedba in razvoj sistema managementa znanja.

Osnovni cilj raziskave je proučiti, kakšno je stanje glede uveljavljenosti managementa znanja v slovenski praksi. Pri tem me je zanimalo:

- Kateri od opisanih treh vidikov managementa znanja v slovenski praksi prevladuje?
- Kje so največje ovire in kateri so najmočnejši učinki managementa znanja?

- Katere prakse in tehnike so najbolj uveljavljene ter katere zapostavljene?
- Ali je opazno nadfunkcijsko razumevanje odgovornosti za management znanja?
- Kako je razporejena poraba časa v okviru managementa znanja?
- Ali se je sistem spremljanja uspešnosti managementa znanja že uveljavil?
- Ali je mogoče sklepati na povezavo ravnanja z znanjem z uspešnostjo združbe?

Poleg tega me je zanimalo še, ali obstajajo kakšne razlike v pristopu k managementu znanja v podjetjih in nedobičkovnih združbah. Na podlagi pridobljenih rezultatov bom oblikovala oceno trenutne uveljavljenosti managementa znanja v slovenski praksi, podala pa bom tudi predloge za izboljšave v prihodnosti.

4.2. Izbira vzorca za raziskavo

Združbe sem izbrala iz podatkovne baze Bonitete (Bisnode, 2007, www.bonitete.si), in sicer sem izmed 26.719 nedobičkovnih združb in 9582 podjetij z generatorjem naključnih števil izbrala 400 takih (215 podjetij in 185 nedobičkovnih združb), ki imajo več kot 5 zaposlenih. Ta omejitev je bila potrebna, ker je med nedobičkovnimi združbami izredno veliko »fiktivnih«
društev, ki obstajajo le na papirju, precej pa je tudi takih, ki ne delujejo več.

V izbor nedobičkovnih združb so bili tako vključeni organi lokalnih skupnosti, javni zavodi, javni gospodarski zavodi, gospodarske in obrtne zbornice, zadruge, inštituti, društva in ustanove. Pri podjetjih pa so bila glede na vrsto dejavnosti vključena proizvodna, trgovska in storitvena podjetja, glede na vrsto združbe pa zasebna in javna podjetja ter samostojni podjetniki.

Značilnosti sodelujočih združb podrobneje opisujem v nadaljevanju, v poglavju 4.5.1.

4.3. Sestavljanje in testiranje vprašalnika

Vprašalnik (priloga 1) sem sestavila na podlagi znanih teoretičnih spoznanj in izkušenj iz prakse ter glede na cilje in namen raziskave. Pri tem sem se oprla na tujo in domačo literaturo ter članke in prispevke s konferenc in strokovnih srečanj. Razdelila sem ga na tri sklope:

- podatki o združbi,
- vprašanja glede managementa znanja v združbi,
- vprašanja o učinkih in uspešnosti managementa znanja in poslovanja/delovanja združbe.

Zaradi nekaterih posebnosti nedobičkovnih združb sem se odločila za dve različici vprašalnika. Ta je bil povečini enak za obe skupini, razlike so se nanašale predvsem

na naziv najvišjega managementa in na vprašanje o uspešnosti poslovanja oziroma delovanja združbe. Glede slednjega je bilo treba pri nedobičkovnih združbah opredeliti dobiček kot presežek sredstev, ki je razlika med prihodki in odhodki, dodala pa sem tudi vprašanja o značilnostih nedobičkovne združbe zaradi lažje interpretacije rezultatov.

Uporabila sem različne merske lestvice, saj sta bila tudi namen in vrsta informacij pri posameznih vprašanjih različna. Pri podatkih o združbi sem za splošne značilnosti izbrala lestvico z več podanimi možnostmi in enim odgovorom, pri ugotavljanju značilnosti združb pa numerično lestvico (1 – se ne strinjam, 2 – pretežno se ne strinjam, 3 – pretežno se strinjam, 4 – popolnoma se strinjam). Za štiristopenjsko lestvico sem se odločila, da bi se izognila centralni tendenci, kar zahteva od izpolnjevalca opredelitev. Poleg omenjenih sem v nadaljevanju vprašalnika uporabila še odprta vprašanja, ki so večinoma dopolnjevala numerično lestvico. S tem sem ponudila izpolnjevalcem možnost popolnejše opredelitve pri odgovoru. V dveh primerih sem uporabila tudi odstotkovno ocenjevanje, in sicer glede usmeritev managementa znanja ter pri ocenjevanju porabe časa za posamezne aktivnosti s tega področja. Na koncu vprašalnika sem predvidela še prostor za komentarje in možnost vpisa elektronskega naslova zaradi povratne informacije o rezultatih raziskave.

Vprašalnik je bil testiran v sedmih združbah, pri čemer izpolnjevalci niso podali bistvenih pripomb. Predlagali so le nekaj manjših popravkov. Pri tem je bilo v ospredju vprašanje glede usmeritve managementa znanja, ki naj bi ga ocenjevali z odstotki. V prvotni različici vprašalnika je bilo podanih enajst možnih odgovorov, kar se je izkazalo za prezahtevno, zato sem njihovo število zmanjšala na sedem in dodala odprto možnost »drugo«.

4.4. Potek izvedbe raziskave

Odločila sem se za navezavo osebnega stika z managerji vseh, v vzorec uvrščenih združb, zato sem najprej po telefonu poklicala management oz. upravo vsake združbe in jim po dogovoru poslala vprašalnik po pošti (vsaki združbi enega). Zbiranje podatkov je tako potekalo od konca septembra do konca decembra 2007. K vprašalniku sem priložila kuverto za povratno pošiljanje na moj domači naslov.

Pri kontaktiranju podjetij se je izkazalo, da je kar nekaj združb kljub uvrstitvi v bazo Bonitete (Bisnode, 2007) bodisi izbrisanih ali pa so se združile z drugimi. Zato sem jih izključila iz nadaljnje obravnave. To se nanaša v večji meri na nedobičkovne združbe. Tako sem nazadnje navezala stik z 200 podjetji in 172 nedobičkovnimi združbami. Nazaj je prispelo 99 izpolnjenih vprašalnikov podjetij, kar pomeni 49,5-

odstoten odziv, in 69 izpolnjenih vprašalnikov nedobičkovnih združb (40,1-odstoten odziv). Skupaj sem torej prejela 168 izpolnjenih obrazcev, med katerimi je bilo 6 neveljavnih, zato sem jih izločila iz analize rezultatov. Končno število je bilo 96 vprašalnikov podjetij in 66 vprašalnikov nedobičkovnih združb, skupaj 162 veljavnih vprašalnikov.

4.5. Rezultati raziskave

Rezultate predstavljam večinoma na dveh ravneh, in sicer pri vsakem področju najprej splošno, potem pa še glede na primerjavo med podjetji in nedobičkovnimi združbami.

Za obdelavo zbranih podatkov sem uporabila program SPSS. V tabeli 4 pa je razvidna struktura oseb, ki so izpolnjevale vprašalnik.

Tabela 4: Vloga oseb, ki so izpolnjevale vprašalnik

Rezultati	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
ni odgovora	6	3,7	3,7
predsednik uprave, direktor, CEO	87	53,7	57,4
direktor kadrovskega oddelka	43	26,5	84,0
direktor oddelka za R & R	1	0,6	84,6
drugo	25	15,4	100,0
Skupaj	162	100,0	

Vir: lastna raziskava.

Podatki kažejo, da je večina od njih zasedala mesto predsednika uprave oziroma generalnega direktorja, kar govori v prid relevantnosti odgovorov.

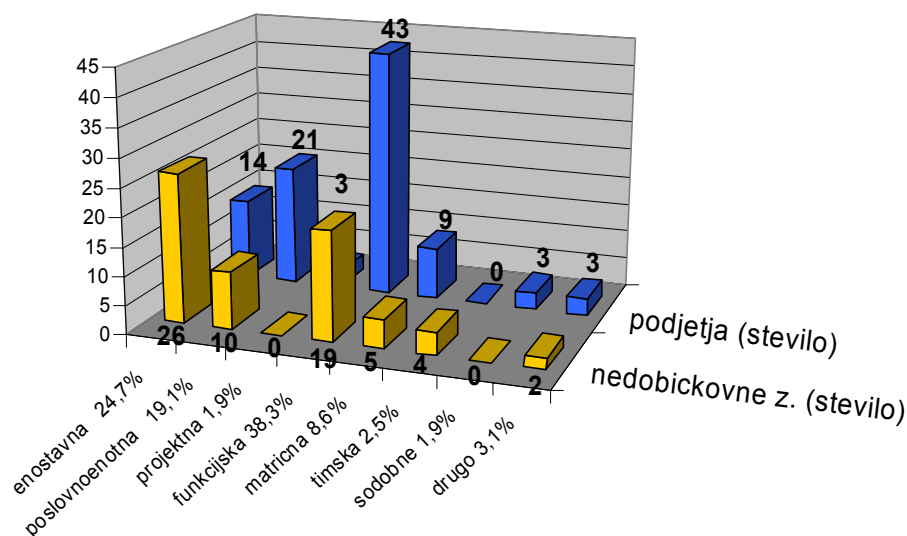
4.5.1. Predstavitev splošnih značilnosti sodelujočih združb

Zaradi lažje interpretacije rezultatov je treba najprej ugotoviti nekaj splošnih značilnosti sodelujočih združb.

Glede *velikosti* sem v osnovi združbe razdelila na mikro, majhne, srednje in velike (glej prilogo 2). V vzorcu je bila večina združb srednje velikih (40,7 %), sledile pa so majhne (26,5 %), velike (24,7 %) in mikro (4,3 %). O velikosti združbe se 3,7 % vprašanih ni opredelilo. Pri primerjavi podjetij z nedobičkovnimi združbami pa se je izkazalo, da je v vzorec zajetih razmeroma malo velikih nedobičkovnih združb, saj predstavljajo le 3,7 % celotnega vzorca.

Nadalje sem želela izvedeti, kakšna je oblika organiziranosti v sodelujočih združbah, in ugotovila (priloga 3), da je daleč najpogostejša *oblika organizacijske strukture* funkcijska (38,3 %), sledijo pa ji enostavna (24,7 %), poslovno-enotna (19,1 %), matrična (8,6 %), timska (2,5 %) ter sodobne oblike (1,9 %) med katere štejemo npr. notranje mreže, virtualno organizacijo, ad-hoc organizacijo, ... Vendar glede na samo vrsto združbe ugotavljam nekatere razlike, saj v podjetjih močno prevladuje funkcijska oblika organizacijske strukture, ki ji sledita poslovno-enotna in enostavna, medtem ko se v nedobičkovnih združbah večinoma pojavlja enostavna oblika, ki ji sledi funkcijska, kar je mogoče razbrati tudi iz slike 2.

Slika 2: Oblike organizacijskih struktur glede na vrsto združbe



Vir: lastna raziskava.

Kar zadeva povprečno stopnjo izobrazbe, ugotavljam, da gre v večini sodelujočih združb za okolje, ki zaposluje pretežno zaposlene z višjo izobrazbo od srednješolske, saj je kar 58,6 % združb odgovorilo, da se strinjajo s tem odgovorom (priloga 4). Po drugi strani pa je glede na vrsto združbe spet mogoče ugotoviti razlike, saj je združb z večinskim deležem visokošolsko izobraženih zaposlenih veliko več med nedobičkovnimi združbami, medtem ko je v podjetjih zaznana nasprotna situacija, tj. večji del jih zaposluje ljudi z izobrazbo, ki je v povprečju nižja od srednješolske.

Izmenjava znanj med zaposlenimi je z vidika managementa znanja izredno pomembna. Ugotavljam, da se je velika večina združb pretežno ali v celoti strinjala, da sodelavci med seboj brez zadržkov izmenjujejo znanje, saj je takega mnenja kar 88,3 % vprašanih. Pri primerjavi nedobičkovnih združb in podjetij pa v tem primeru ni mogoče govoriti o bistvenih razlikah (priloga 5).

Glede sistema nagrajevanja sem ugotavljala, v kakšni meri so zaposleni nagrajani za pridobivanje in prenos znanja znotraj združbe. Večina v vzorec zajetih združb (59,3 %) meni, da so v njihovi združbi zaposleni nagrajani za pridobivanje znanja. Po drugi strani pa jih kar 40,1 % pretežno ali v celoti ne pritrjuje tej ugotovitvi. Primerjava obeh obravnavanih vrst združb je pokazala, da se strukturna razporeditev odgovorov v podjetjih in nedobičkovnih združbah bistveno ne razlikuje (priloga 6). Nadalje sem ugotovila, da se je delež združb, v katerih se nagrajuje prenos znanja, v primerjavi s pridobivanjem zmanjšal, saj se je tako opredelilo le še 50,6 % anketiranih. Tudi v tem primeru pa se strukturi odgovorov obeh vrst združb bistveno ne razlikujeta (glej prilogo 7).

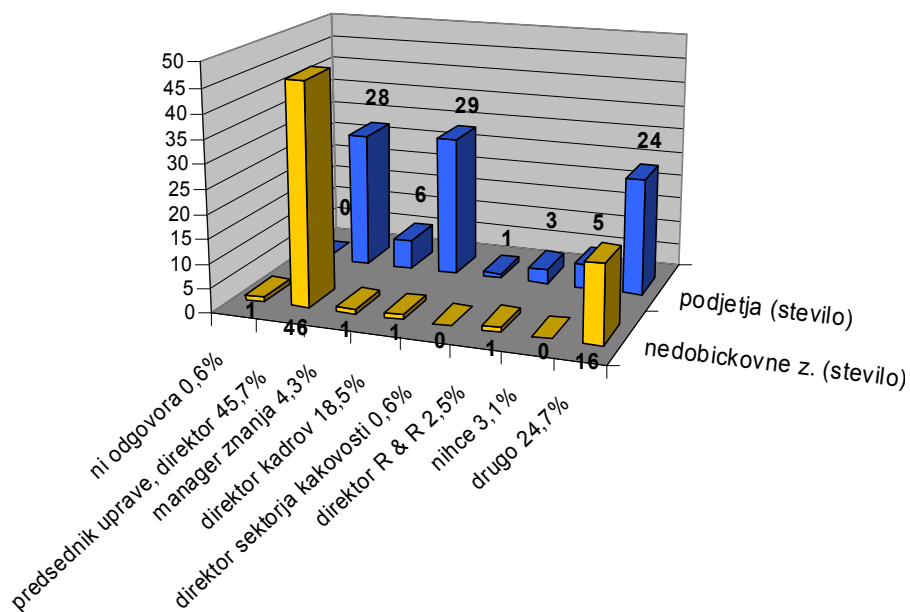
V zvezi z razliko med nedobičkovnimi združbami in podjetji, je pri slednjih cilj smotrnega delovanja doseganje dobička, medtem ko gre pri nedobičkovnih združbah za opravljanje širšega poslanstva. Tako je mogoče na podlagi odgovorov ugotoviti, da vrednost prihodkov nedobičkovnih združb od donacij, dotacij in podobnih virov v zadnjih treh letih le v devetih primerih raste, v enajstih primerih je nespremenjena, v osmih primerih niha ... (priloga 8). Zato se mnoge odločajo tudi za opravljanje profitne dejavnosti z namenom financiranja svojega glavnega delovanja. Ugotavljam, da med 66 nedobičkovnimi združbami profitno dejavnost (poleg nedobičkovne) opravlja 19 ali 28,8 % tovrstnih sodelujočih združb. Možnost opravljanja profitne dejavnosti je sicer deloma pogojena z vrsto nedobičkovne združbe. Trend v svetu pa je naraščajoč predvsem zaradi naraščujoče konkurence za pridobivanje finančnih sredstev.

Zanimalo me je tudi gibanje prihodkov od prodaje ali storitev v nedobičkovnih združbah. V štirinajstih izmed njih se prihodki od prodaje blaga ali storitev povečujejo, kar je 21,2 % tovrstnih združb, 48,5 % se jih glede tega vprašanja ni opredelilo, 4,5 % pa jih beleži triletni padajoči oziroma nihajoči trend.

4.5.2. Odgovornost za management znanja

V obravnavanih združbah odgovornost za management znanja najpogosteje prevzema predsednik uprave ali glavni direktor (45,7 %), sledi mu direktor kadrovskega oddelka (18,5 %). Redkeje pa so za to področje odgovorni manager znanja (4,3 %), direktor oddelka za kakovost (0,6 %) ter direktor oddelka za raziskave in razvoj. Podrobnejše rezultate prikazujem v sliki 3.

Slika 3: Odgovornost za management znanja



Vir: lastna raziskava.

Primerjava strukture odgovorov obeh vrst združb pokaže, da je v podjetjih za urejanje področja ravnanja z znanjem najpogosteje odgovoren direktor kadrovskega oddelka, sledi pa mu generalni direktor. V nedobičkovnih združbah se je izkazalo, da za management znanja največkrat skrbi predsednik uprave oz. direktor (ravnatelj).

Pri možnosti odgovora »drugo« sem pustila vprašanje odprto. V to kategorijo sem uvrstila tudi odgovore, ki so bili opredeljeni kot deljena odgovornost več ljudi in timska odgovornost (priloga 9). Najpogostejša kombinacija delitve odgovornosti za management znanja je tako »generalni direktor + kadrovski direktor« (28,9 % vseh deljenih odgovornosti), sledijo pa »direktor + neposredni vodja« (10,5 %) in »vodje posameznih enot« (7,9 %). Naj omenim še nekaj zanimivih odgovorov pri možnosti »drugo«:

- vodja skupnih služb,
- manager posameznega področja,
- posamezni projektni vodje,
- generalni direktor + direktor kadrov + direktor za kakovost,
- direktor kadrov + direktor IT + direktor kakovosti + direktor R & R,
- tim za kakovost,
- direktor kadrov + neposredni vodja,
- generalni direktor + direktor za R & R.

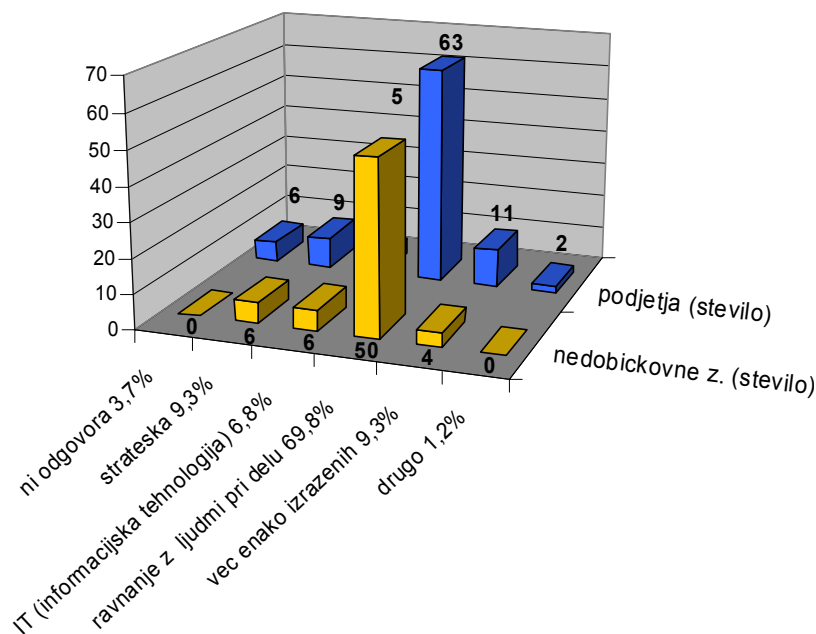
Ob koncu tega podpoglavja ugotavljam, da se v slovenski praksi odgovornost za področje managementa znanja pripisuje zelo širokemu spektru ljudi glede na funkcijo v združbi, pri čemer je manager znanja prej izjema kot pravilo.

4.5.3. Usmeritev managementa znanja

Pristopi k managementu znanja so v praksi precej različni, najpogostejše usmeritve pa so predvsem tri: strateška, tehnološka in usmeritev ravnanja z ljudmi pri delu (ang. HRM). Postavlja pa se vprašanje, katera izmed njih je v združbah prevladujoča.

Rezultate prikazujem v sliki 4, očitno pa je, da v večini sodelujočih združb prevladuje predvsem usmeritev v ravnanje z ljudmi (69,8 % vseh sodelujočih združb). Sledi strateška usmeritev (9,3 %), medtem ko je tehnološka (6,8 %) najmanj uveljavljena. Velja še omeniti, da sem združbe, ki so se opredelile enakovredno za dve ali več usmeritev, ločila od drugih, kar je razvidno tudi iz spodnje slike (priloga 10).

Slika 4: Prevladujoča usmeritev managementa znanja



Vir: lastna raziskava.

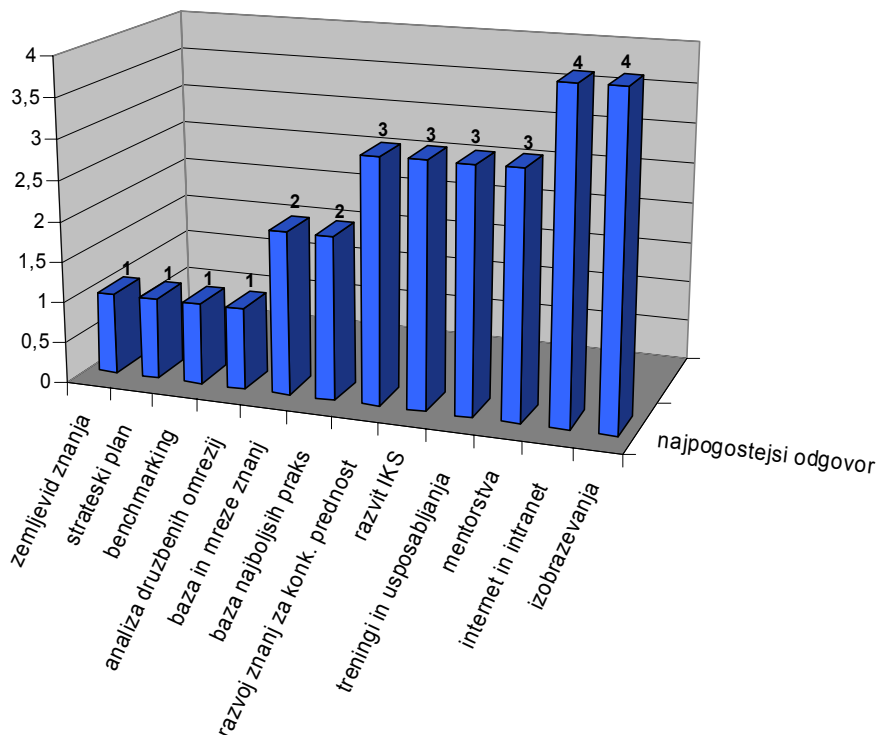
Primerjava obeh vrst združb nas privede do podobnih rezultatov. Po drugi strani pa je zanimiv tudi podatek, koliko združb se ne usmerja v posamezne usmeritve oz. jim ne pripisuje večjega pomena. Tako med nedobičkovnimi združbami kar 15 združb iz proučevanega vzorca (22,7 %) ne posveča pozornosti strateški usmeritvi, 14 združb (21,2 %) pa ni izrazilo usmeritve v tehnološki vidik managementa znanja. Dva sodelujoča v raziskavi sta menila, da v njihovi združbi ne namenjata pozornosti vidiku ravnanju z ljudmi pri delu. Pri podjetjih je slika nekoliko drugačna. Tako se jih je le 10 (10,4 %) izreklo, da se ne usmerjajo v strateški vidik, kar 18 (18,75 %) pa jih trenutno ne razvija tehnološke usmeritve. Eno samo podjetje ne namenja pozornosti managementu znanja v smislu vidika ravnanja z ljudmi pri delu.

4.5.4. Uporaba praks in tehnik managementa znanja

V prvem delu magistrskega dela sem podrobneje opredelila nekaj najpogostejših praks in tehnik managementa znanja, ki se običajno uporabljajo v združbah, želela pa sem preveriti, kako pogosto se uporabljajo v slovenskih.

Na podlagi ocen sodelujočih (priloga 11) sem ugotovila, da so najbolj razširjena izobraževanja in uporaba interneta oziroma intraneta (najpogostejša ocena 4). Sledijo razvit informacijsko-komunikacijski sistem, treningi in usposabljanja ter razvoj znanja za razvijanje konkurenčne prednosti v prihodnosti (ocena 3). Vse doslej našteje prakse se torej velikokrat pojavljajo. Nekoliko manj so uveljavljene baze in mreže znanj ter baze najboljših praks (ocena 2), medtem ko se zemljevidi znanja, strateški načrt za razvoj ravnanja z znanjem, benchmarking in analize družbenih omrežij še niso uveljavili (ocena 1), saj je večina vprašanih ocenila, da jih v njihovih združbah nikoli ne uporabljajo. Rezultate prikazujem na sliki 5.

Slika 5: Pogostost uporabe posameznih praks in orodij managementa znanja



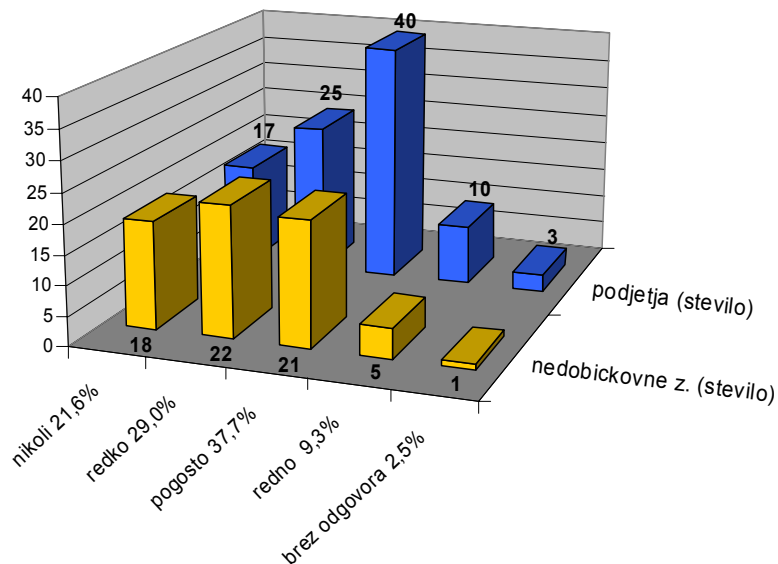
Vir: lastna raziskava.

V nadaljevanju bom primerjala razširjenost posameznih praks glede na vrsto združbe, in sicer v tistih primerih, ko se najpogosteje izbrana odgovora med obema kategorijama razlikujeta.

Razvoj znanj za razvijanje konkurenčne prednosti v prihodnosti

Skladno z ocenami pogostosti razvoja znanj za razvijanje konkurenčne prednosti v prihodnosti, ki so prikazane na sliki 6, je mogoče razumeti, da se ta praksa pogosteje uporablja v podjetjih kot v nedobičkovnih združbah. Kljub temu pa je glede na zavedanje združb o pomenu doseganja strateške prednosti na trgu še vedno razmeroma redka.

Slika 6: Razvoj znanj za razvijanje konkurenčne prednosti v prihodnosti

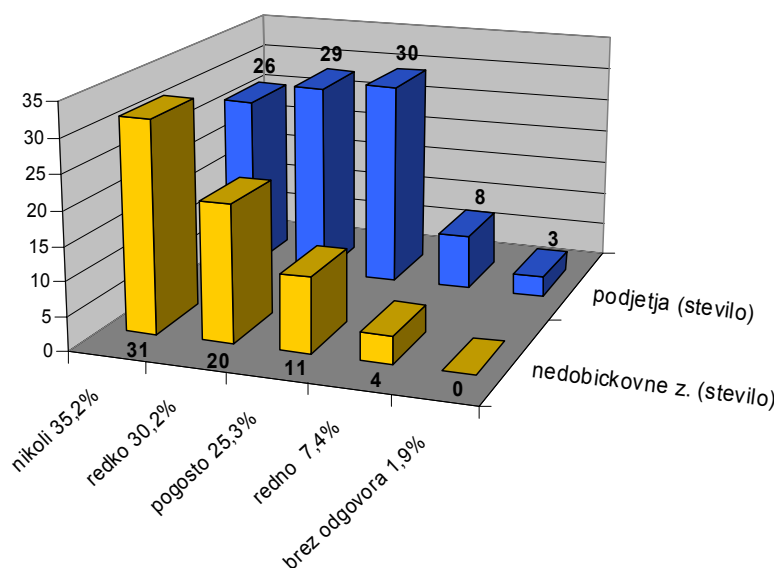


Vir: lastna raziskava.

Benchmarking

Pri benchmarkingu gre za posnemanje procesov in postopkov, ki so se v preteklosti izkazali za uspešne. Več o sami metodi sem zapisala že v teoretičnem delu, glede uporabe v obeh vrstah združb pa ugotavljam, da se v podjetjih uporablja veliko pogosteje. To je mogoče sklepati iz odgovorov na sliki 7, ki kažejo, da benchmarkinga v skoraj polovici (46,97 %) sodelujočih nedobičkovnih združbah sploh ne izvajajo. Po drugi strani pa je takih dobra četrtnina (27,08 %) podjetij.

Slika 7: Benchmarking – pogostost uporabe

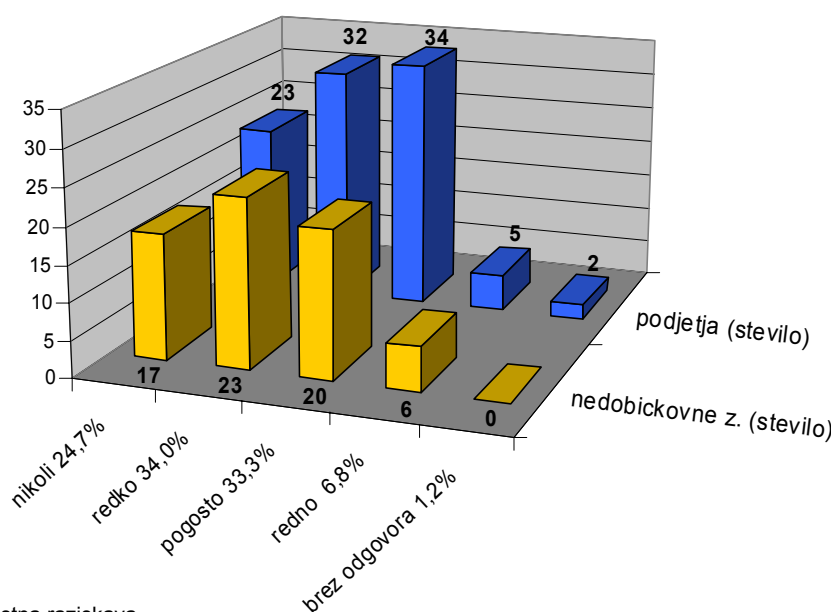


Vir: lastna raziskava.

Baza in mreže znanj

zagotavljajo dostopnost znanja zaposlenim in so pomemben dejavnik pridobivanja informacij zaposlenih. Primerjava podjetij in nedobičkovnih združb je pokazala razliko glede najpogosteje izbranega odgovora. Pri tem želim opozoriti predvsem na podjetja, kjer je uporaba te prakse v največ primerih pogosta (34 ali 35,4 % sodelujočih podjetij), medtem ko se v nedobičkovnih združbah bolj redko uporablja (32 ali 34,8 % sodelujočih nedobičkovnih združb). Nadalje na podlagi ocen sodelujočih, prikazanih na sliki 8, ocenjujem, da se v večini slovenskih združb baze in mreže znanj v povprečju uporabljajo redko ali pa nikoli (58,7 %).

Slika 8: Baza in mreže znanj

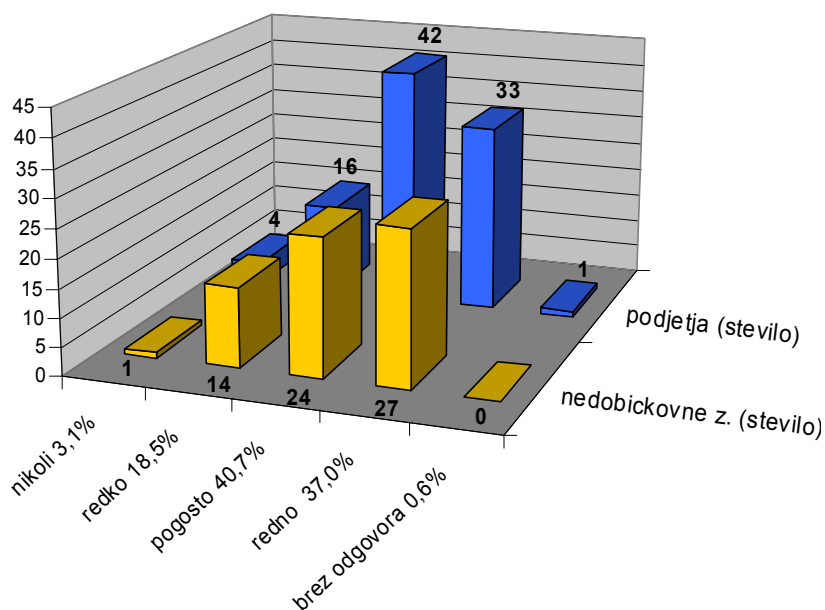


Vir: lastna raziskava.

Razvit informacijsko-komunikacijski sistem

je pomemben zaradi zagotavljanja tehnične infrastrukture za ravnanje z znanjem. Na podlagi rezultatov, prikazanih na sliki 9, ugotavljam, da ga v 27 (40,91 %) nedobičkovnih združbah redno uporabljajo, medtem ko se nanj pogosto zanašajo v 42 podjetjih (43,75 %). V celoti gledano lahko zaključim, da je to ena najpogosteje uporabljenih praks.

Slika 9: Razvit informacijsko-komunikacijski sistem – pogostost uporabe

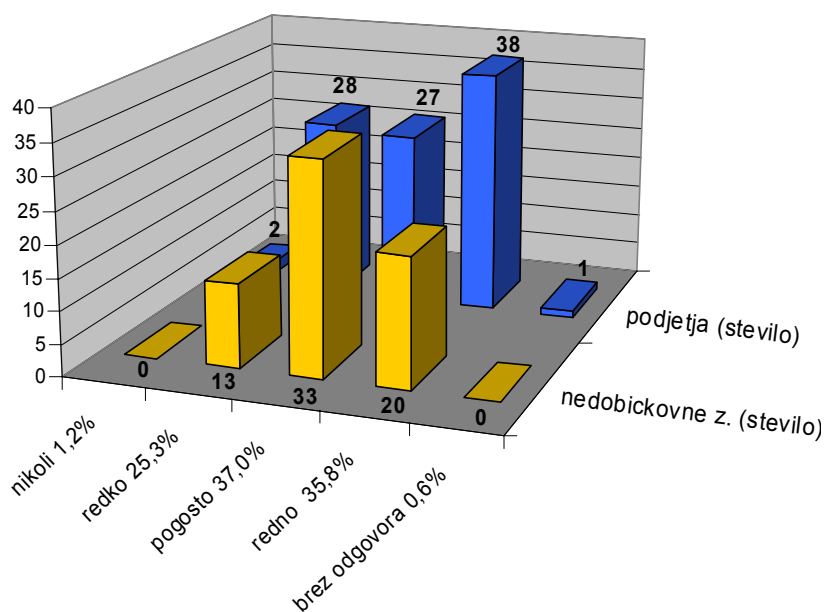


Vir: lastna raziskava.

Treningi in usposabljanja

se uvrščajo med tradicionalne oblike pridobivanja znanja. V podjetjih se ta praksa pojavlja redno (38 ali 39,58 % vseh sodelujočih podjetij), kar je mogoče ugotoviti iz rezultatov, prikazanih na sliki 10. Sodelujoči iz nedobičkovnih združb pa so se največkrat opredelili za pogosto uporabo (33 ali 50 % vseh sodelujočih tovrstnih združb).

Slika 10: Treningi in usposabljanja

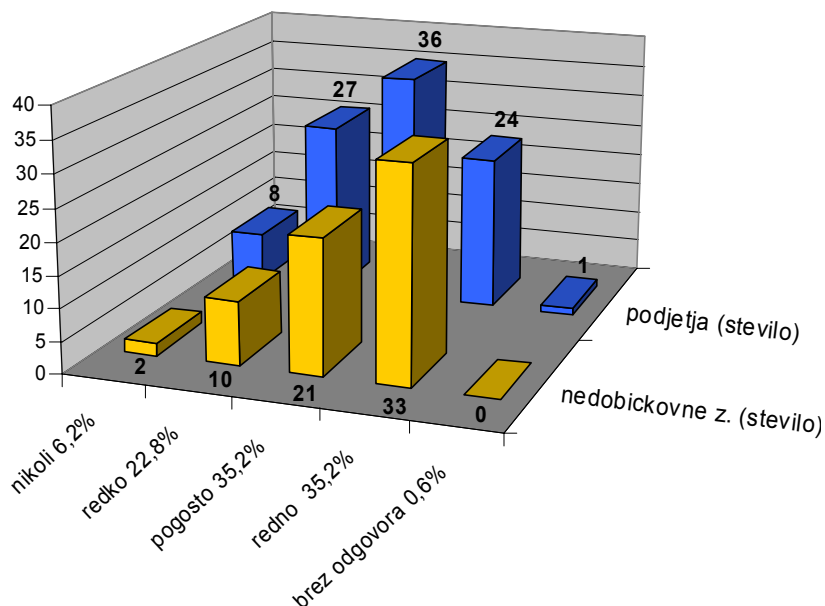


Vir: lastna raziskava.

Organizirana mentorstva

Pri organiziranih mentorstvih je glede na najpogostejši odgovor mogoče sklepati, da jih redno uporabljajo predvsem v nedobičkovnih združbah (33 ali 50 % sodelujočih združb), medtem ko jih v podjetjih v največjih primerih uporabljajo »le« pogosto (36 ali 37,5 % sodelujočih podjetij). Rezultati so razvidni iz slike 11.

Slika 11: Organizirana mentorstva – pogostost



Vir: lastna raziskava.

Prakse, kjer se struktura odgovorov glede na vrsto združbe ne razlikuje, pa so: zemljevid znanja, pisni strateški načrt za razvoj ravnanja z znanjem, uporaba

interneta oziroma intraneta, baza najboljših praks, izobraževanja in analiza družbenih omrežij. Zato jih na tem mestu nisem primerjala, jih pa prikazujem v prilogi 11.

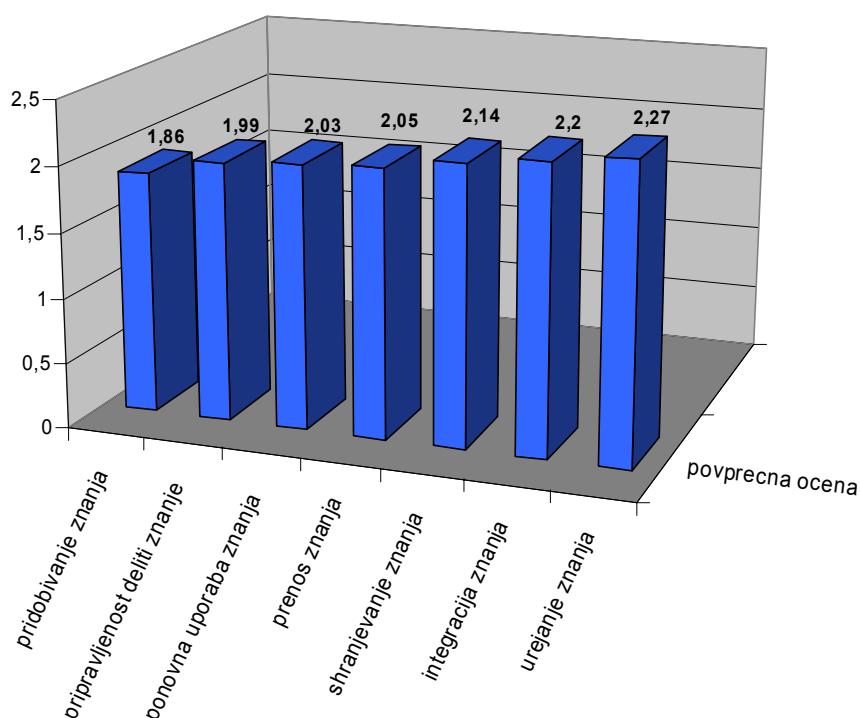
Ne glede na uveljavljenost posameznih tehnik se v praksi na področju managementa znanja pojavljajo številne ovire. Zato v nadaljevanju posvečam nekaj pozornosti tudi tej temi.

4.5.5. Največje ovire na področju managementa znanja

Pri uveljavljanju in izvajanju managementa znanja se večkrat srečujemo z različnimi izzivi. Zato me je zanimalo, kako pogosto se na izbranih področjih ravnanja z znanjem v sodelujočih združbah soočajo z večjimi ovirami.

Glede na dobljene odgovore, prikazane na sliki 12, ugotavljam, da se ovire najpogosteje pojavljajo pri urejanju znanja (povprečna ocena 2,27) ter pri integraciji (ocena 2,2), shranjevanju (ocena 2,14) in prenosu znanja (ocena 2,05). Po drugi strani pa so najmanj izrazite pri pridobivanju znanja (ocena 1,86). V prilogi 12 prikazujem tabelo s podrobnejšimi rezultati.

Slika 12: Ovire na posameznih področjih managementa znanja

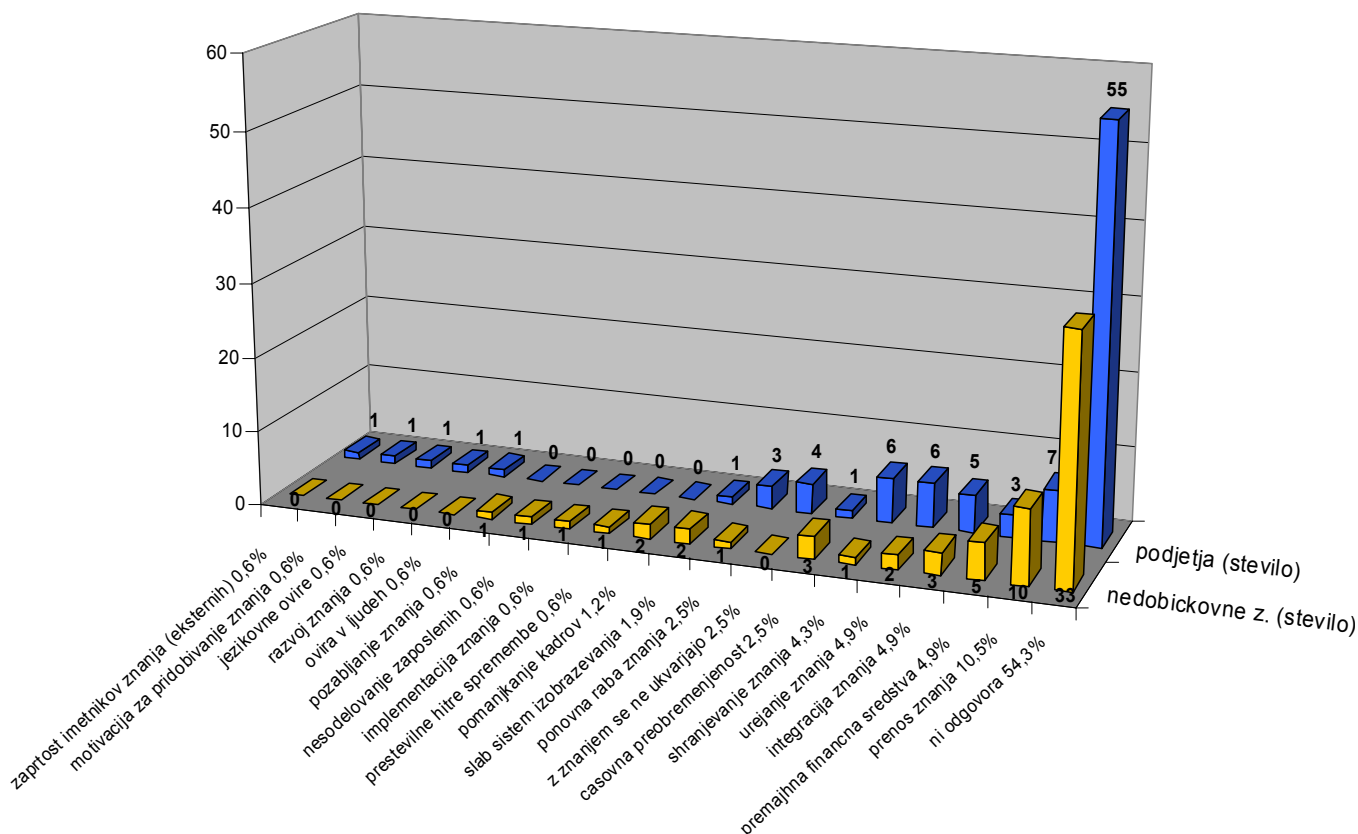


Vir: lastna raziskava.

Drugi del vprašanja je bil odprtega tipa, tako da je bilo mogoče konkretno navesti, katera aktivnost je z vidika pogostih večjih ovir najbolj problematična. Približno

polovica združb (88) na odprto vprašanje ni odgovorilo, preostale odgovore pa prikazujem na sliki 13. Največ težav je mogoče zaznati pri prenosu znanja med zaposlenimi v podjetju (23 % od 74 združb, ki so podale odgovor, oziroma 10,5 % vseh zajetih združb), kar je najverjetneje posledica pogostega premagovanja krajevnih, časovnih in hierarhičnih meja znotraj združbe. Po skupnem številu navedb sledijo s po 10,8 % (4,9 % vseh združb) pomanjkanje finančnih sredstev, urejanje in integracija znanja, kjer so težave zaznali v obeh vrstah združb, zatem pa shranjevanje znanja (9,5 %/ 4,3 %), ki povzroča težave predvsem podjetjem, v manjši meri pa nedobičkovnim združbam. Preostale ovire, ugotovljene le v podjetjih, so: motivacija za pridobivanje znanja, jezikovne ovire, razvoj znanja ter zaposleni sami. Po drugi strani se v nedobičkovnih združbah soočajo z že omenjenimi premajhnimi finančnimi sredstvi, kar je eden glavnih problemov te vrste združb. Poleg tega je bilo ugotovljeno tudi pomanjkanje kadrov, pozabljanje znanja, nepripravljenost zaposlenih za sodelovanje in medsebojno pomoč, implementacija znanja ter prehitre in preštevne spremembe. Zadnje je zagotovo težava v združbah z visoko stopnjo hierarhije (tj. veliko hierarhičnih ravni v primerjavi s številom zaposlenih).

Slika 13: Kje so ovire managementa znanja največje?



Vir: lastna raziskava.

Navedene ovire lahko bistveno vplivajo na porabljen čas v zvezi z razvojem znanja v združbi, po drugi strani pa bi jih lahko s primernim planiranjem morda celo odpravili.

Zato je pomembna razporeditev porabe časa po posameznih fazah ravnalnega procesa managementa znanja, ki ga obravnavam v naslednjem poglavju.

4.5.6. Poraba časa za posamezne faze managementa znanja

Znanje hitro zastareva, zato ga je smiselno stalno dopolnjevati, se iz njega učiti in ga nadgrajevati. V modelu managementa sprememb gre za spreminjanje in ugotavljanje sprememb glede na spreminjanje v času in glede na zastavljene cilje. To velja tudi za spreminjanje na področju managementa znanja.

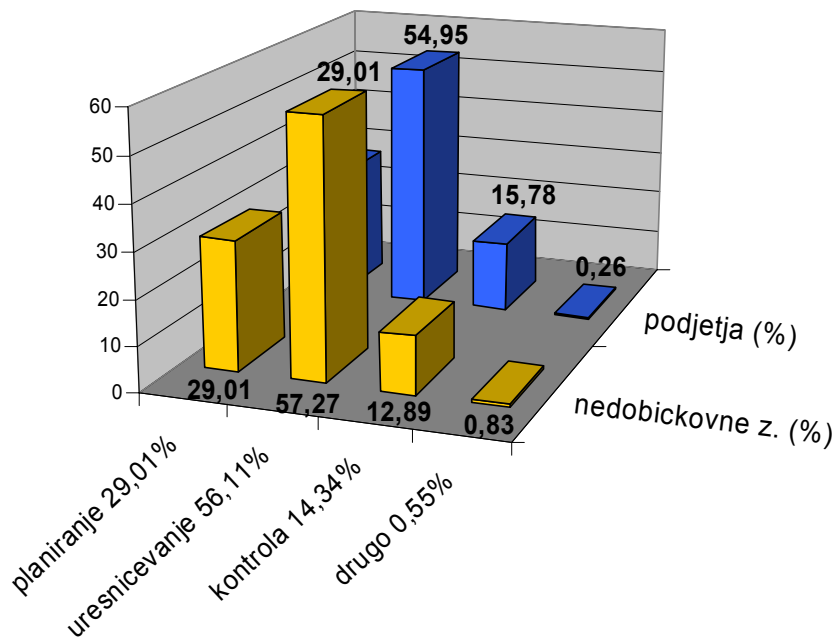
Ugotovljeno je bilo, da je glede na faze upravljalno-ravnalnega procesa porabljen čas neenakomerno porazdeljen. Tako se v praksi dejansko porabi (Čater, 2007, str. 24):

- za analizo stanja 2 % časa (optimalno bi bilo 20 %),
- za planiranje sprememb 10 % (idealno 20 %),
- za uresničevanje sprememb 80 % (optimalno 40 %) in
- za kontrolo sprememb vključno z učenjem iz izkušenj 8 % časa (optimalno bi bilo 20 %).

V tem okviru me je zanimalo, koliko časa se v slovenskih združbah namenja planiranju, uresničevanju in kontroli v procesu managementa znanja (priloga 13). Omenjene tri faze sem razdelila na posamezne aktivnosti, in sicer na: planiranje potrebnih znanj na ravni združbe, planiranje potrebnih znanj na ravni posameznikov, vsakodnevno motiviranje za pridobivanje novega znanja, pridobivanje novega znanja, prenos pridobljenega znanja v okviru združbe, kontrolo ustreznosti znanja na ravni posameznikov in kontrolo ustreznosti znanja na ravni podjetja. Dodala sem tudi prosto možnost »drugo«.

Rezultate prikazujem na sliki 14, pri čemer ugotavljam, da v slovenskih združbah namenjajo največ časa uresničevanju (56,1 %), sledita pa planiranje z 29,0 % in kontrola s 14,3 %. Čeprav teh rezultatov ne gre neposredno primerjati z rezultati managementa sprememb, pa je vendarle mogoče ugotoviti, da so v obravnavanih združbah aktivnosti bolj optimalno porazdeljene. Bistvenih razlik v primerjavi obeh obravnavanih vrst združb ni bilo zaznati.

Slika 14: Poraba časa po posameznih fazah



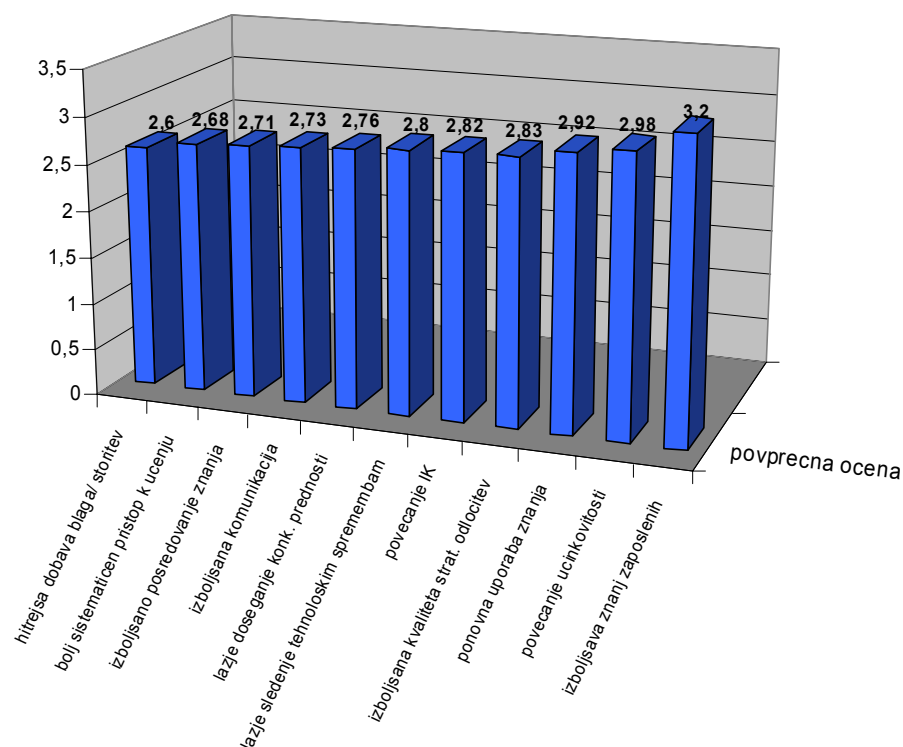
Vir: lastna raziskava.

Doslej sem ugotavljala predvsem, katere prakse se najpogosteje pojavljajo in v kolikšni meri, katere so najpogostejše ovire, kakšna je porazdelitev časa po posameznih fazah in podobno, v nadaljevanju pa se bom osredotočila na percepcijo slovenskih managerjev o tem, kateri učinki navedenih uveljavljenih praks se v njihovih združbah oziroma podjetjih pojavljajo in v kolikšni meri.

4.5.7. Učinki managementa znanja

Glede učinkov uveljavljenih praks managementa znanja lahko na podlagi prispelih odgovorov (glej sliko 15) zaključim, da je v sodelujočih združbah kot daleč najmočnejši učinek uveljavljenih praks managementa znanja zaznano izboljšanje znanja zaposlenih (povprečna ocena od 3,2 od 4). Sledita povečanje učinkovitosti (ocena 2,98) in ponovna uporaba znanja (ocena 2,92). Nekoliko manjši učinek anketiranci pripisujejo izboljšanju kvalitete strateških odločitev (ocena 2,83), povečevanju intelektualnega kapitala (ocena 2,82), lažjemu sledenju tehnološkim spremembam (ocena 2,80) in lažjemu doseganju konkurenčne prednosti (ocena 2,76). V najmanjši meri pa se kažejo učinki v obliki izboljšane posredovanja znanja (ocena 2,71), bolj sistematičnega pristopa k učenju (ocena 2,68) ter hitrejši dobavi blaga in/ali opravljanju storitev (ocena 2,60). Podrobnejši podatki so prikazani v prilogi 14.

Slika 15: Učinki praks managementa znanja



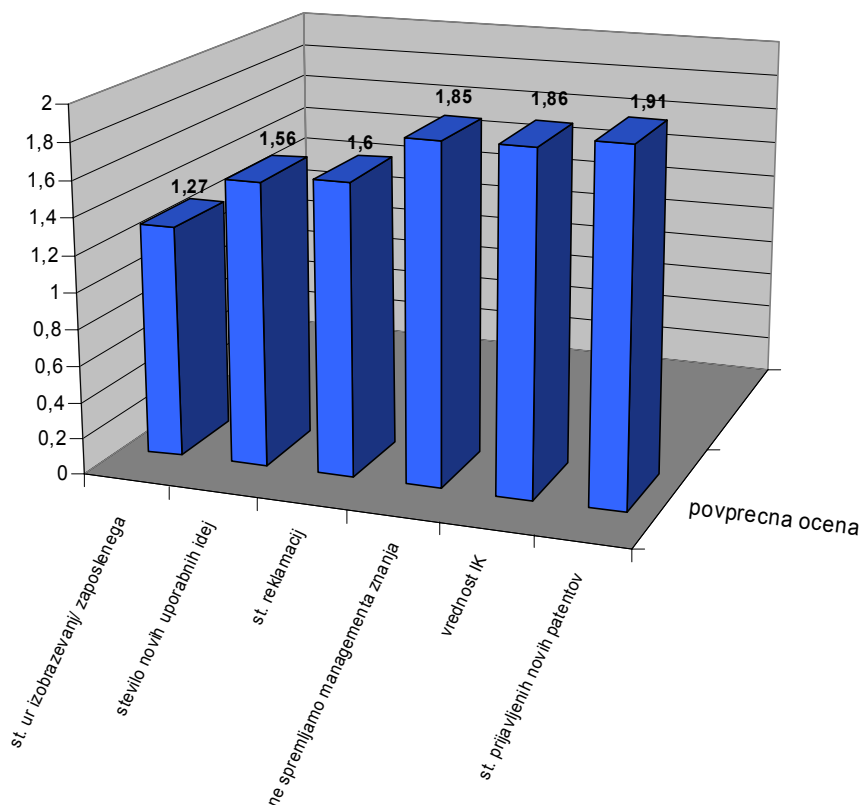
Vir: lastna raziskava.

Da bi lahko merili učinke, napredek in doseganje ciljev s področja managementa znanja pa je v tradicionalni sistem merjenja uspešnosti treba uvesti tudi ustrezne kazalnike.

4.5.8. Uporaba kazalnikov za spremljanje uspešnosti managementa znanja

Kazalniki uspešnosti managementa znanja so številni in različni. Smiselno jih je določiti glede na posamezne cilje, ki naj bi jih v določenem obdobju dosegli. V nadaljevanju sem se tako odločila raziskati, kako pogosto so nekateri od njih vključeni v kriterije za ugotavljanje uspešnosti v sodelujočih slovenskih združbah. Kot je razvidno iz slike 16, se v slovenski praksi najpogosteje spremlja število ur izobraževanja na zaposlenega (povprečna ocena 1,27; ocena 1 = da, ocena 2 = ne) in število novih uporabnih idej (ocena 1,6). Veliko redkeje pa se združbe pri ocenjevanju uspešnosti managementa znanja oprejo na število prijavljenih novih patentov (ocena 1,91) in merjenje vrednosti intelektualnega kapitala (ocena 1,86). Preostali v raziskavo zajeti kazalniki, kot npr. število dokončanih projektov v raziskavah in razvoju (ocena 1,62) ter število reklamacij (ocena 1,6), se pojavljajo srednje pogosto.

Slika 16: Kazalniki uspešnosti managementa znanja v slovenski praksi



Vir: lastna raziskava.

V nadaljevanju bom primerjala odgovore sodelujočih po posameznih kazalnikih glede na razlike med obema vrstama združb. Preostali podatki so prikazani v prilogi 15.

Vrednost intelektualnega kapitala

je pomemben strateški kazalnik, ki pa ga klasične računovodske evidence še ne zajemajo v svojih obračunih in bilancah. Rezultati na sliki 17 kažejo, da intelektualni kapital merijo v dvaindvajsetih združbah, vključenih v raziskavo, kar je nepričakovano veliko, saj to pomeni 13,6 % vseh sodelujočih združb. Pogled v strukturo odgovorov glede na vrsto združbe razkrije, da je med njimi več nedobičkovnih združb kakor podjetij.

Število (ur) izobraževanj na zaposlenega

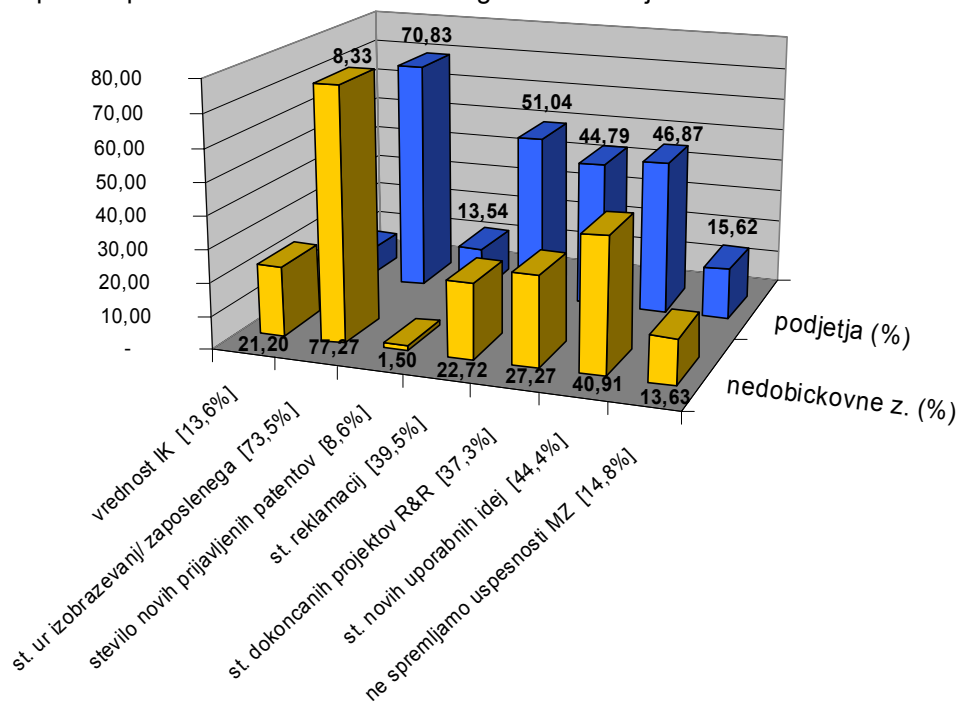
je priljubljen kazalnik z vidika ravnanja z ljudmi pri delu, ki ga je mogoče razmeroma preprosto spremljati. To je razvidno tudi iz velikega deleža združb, ki navajajo, da ga opazujejo, tj. kar 73,5 % vseh sodelujočih (spodnja slika). Glede na vrsto združbe nisem ugotovila bistvenih razlik med nedobičkovnimi združbami in podjetji (priloga 8).

Število prijavljenih novih patentov

je mogoče posredno ugotavljati in spremljati tudi s tradicionalnimi standardnimi računovodskimi evidencami. Vendar se ta kazalnik zagotovo pojavlja le v združbah,

ki imajo opravka s patenti in so »znanjsko intenzivne«. V obravnavanem primeru je takih združb 14, kar je 8,6 odstotka vseh sodelujočih. Zanimivo pa je, da razen ene vse sodijo med podjetja, in ne nedobičkovne združbe (slika spodaj), glede na velikost pa gre izključno za velike in srednje velike združbe (priloga 8).

Slika 17: Uporaba posameznih kazalnikov managementa znanja v slovenskih združbah



Vir: lastna raziskava.

Število reklamacij

je najlažje spremljati, če imamo organizirano reklamacijsko službo, ki vse tovrstne odzive strank skrbno beleži in situaciji ustrezno ukrepa. Lahko pa to vlogo prevzamejo tudi servisni oddelki ipd. Kazalnik med drugim kaže kakovost poslovnih procesov. Zagotovo pa je cilj njegovega spremljanja kontinuirano zniževanje. Iz rezultatov na sliki 17 izhaja, da večji del nedobičkovnih združb ne spremlja reklamacij (77,28 %), medtem ko je situacija pri podjetjih bolj obetavna (48,96 %). Verjetno je to posledica dejstva, da nedobičkovne združbe opravljajo zlasti storitve in ne proizvajajo izdelkov, ki so ponavadi bolj izpostavljeni reklamacijam kupcev.

Število dokončanih projektov v raziskavah in razvoju

je odvisno predvsem od razvitosti razvojnega oddelka, po drugi strani pa se nanaša na izpeljavo projektov v raziskavah in razvoju. Zaželeno je večanje tega kazalnika iz leta v leto. Na podlagi podatkov v sliki 17 ugotavljam, da v 37,7 % primerov sodelujoče združbe spremljajo število dokončanih projektov v raziskavah in razvoju, pri čemer spet prednjačijo podjetja (44,79 %).

Število novih uporabnih idej

je pokazatelj ustvarjalnega potenciala tudi na področju managementa znanja. Vedno več združb se odloča za spremljanje tega podatka, pri čemer je prav tako pomembno samo spodbujanje zbiranja in nagrajevanje uporabnih novih idej. Pozitiven odgovor je izbralo 44,4 % združb, kar pomeni, da spremljajo število novih uporabnih idej. Primerjava obeh obravnavanih vrst združb ni pokazala bistvenih razlik, saj se pogostost uporabe v enih in drugih razlikuje le za 5 odstotnih točk.

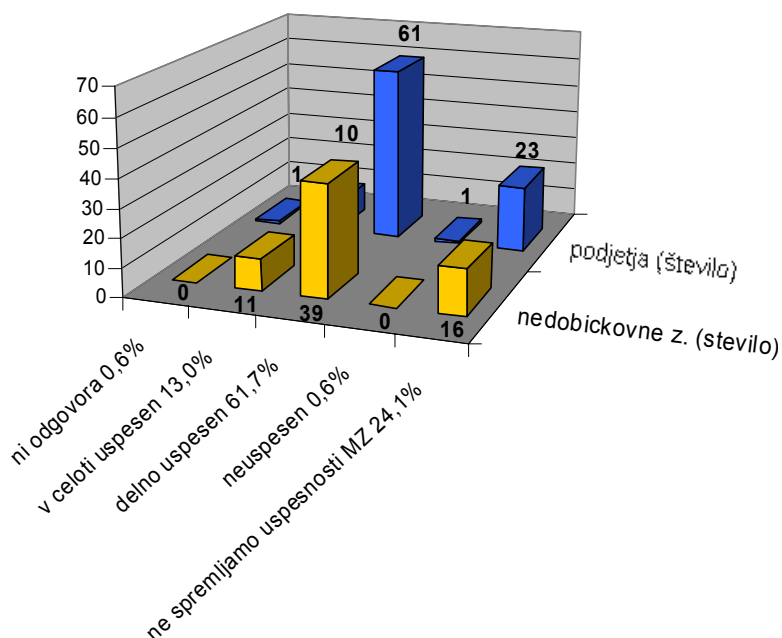
Za konec tega podpoglavja želim omeniti še, da vse združbe ne spremljajo uspešnosti managementa znanja, in sicer je takih 24 ali 14,8 odstotka. Med njimi so tako podjetja kakor nedobičkovne združbe v dokaj podobnem številu.

4.5.9. Uspešnost managementa znanja

Da bi lahko stalno izboljševali in razvijali sistem managementa znanja, je pomembno spremljati njegovo uspešnost.

Kot izhaja iz slike 18, je večina sodelujočih združb (61,7 %) le delno uspešna pri izpolnjevanju svojih ciljev glede na kazalnike uspešnosti managementa znanja, predstavljene v prejšnjem podpoglavju. V celoti uspešnih pa je na tem področju 13 % združb.

Slika 18: Uspešnost managementa znanja



Vir: lastna raziskava.

Zanimiva je tudi primerjava deleža združb, ki ne spremljajo uspešnosti managementa znanja (24,1 %), s popolnoma enako trditvijo pri prejšnjem vprašanju, kjer pa je bil ta

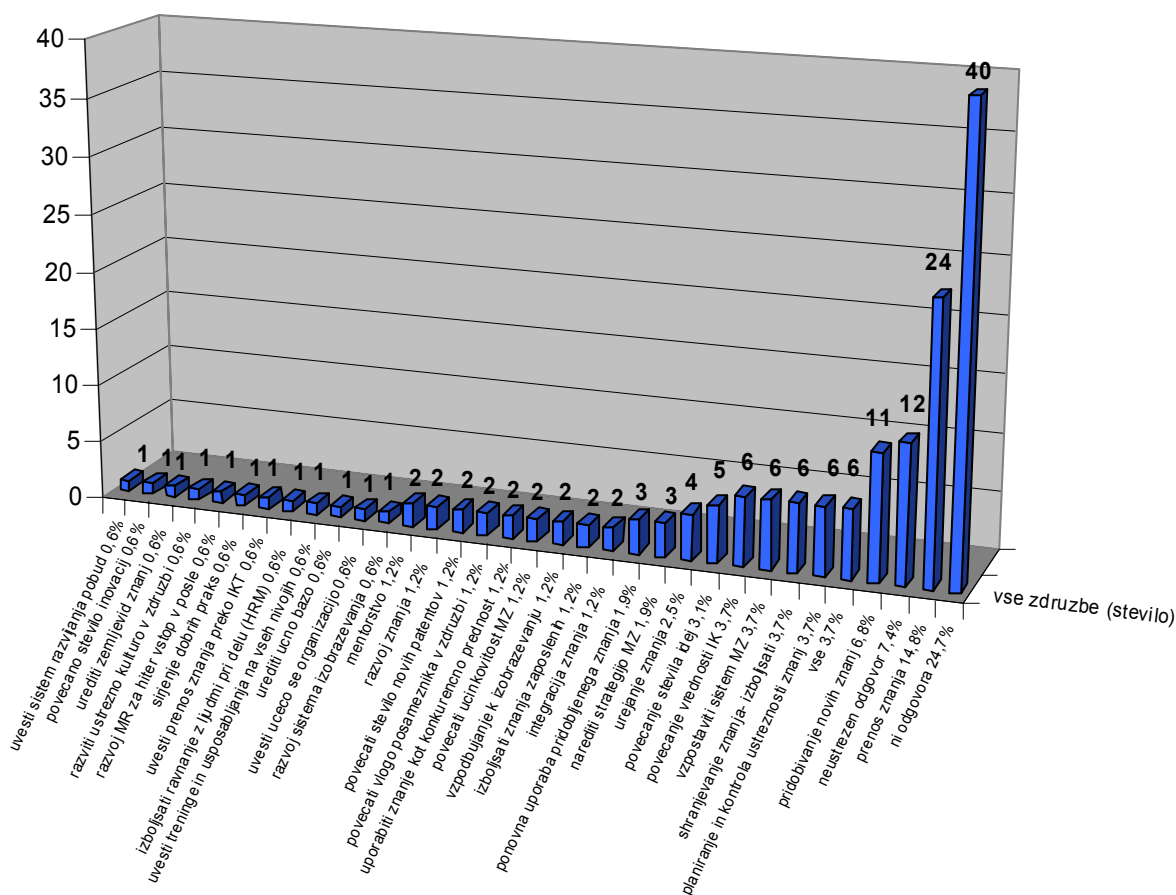
delež manjši in je znašal 14,8 odstotka. To pomeni, da nekatere združbe sicer spremljajo posamezne kazalnike uspešnosti managementa znanja, vendar njihovim vrednostim bodisi ne sledijo v času bodisi nimajo opredeljenih ciljev v zvezi z njimi. Kar zadeva primerjavo obeh vrst združb, ugotavljam, da sta obe kategoriji zastopani pri vseh treh možnih odgovorih, pri čemer je nedobičkovnih združb, ki so management znanja ocenile kot uspešen, nekoliko več kot podjetij, sicer pa ni bistvenih razlik glede na število posamezne vrste združbe, zajete v vzorec.

Glede na pretežno delno uspešnost managementa znanja se je smiselno vprašati, kje so morebitne rezerve in katera področja bi bilo v posamezni združbi ali podjetju treba izboljšati.

4.5.10. Zaželeno področja izboljšav managementa znanja

Vprašanje o želenih področjih izboljšav je bilo zastavljeno kot odprto vprašanje, izbor najpogostejših odgovorov, ki sem jih razvrstila v skupine, pa je prikazan v sliki 19.

Slika 19: Zelene izboljšave na področju managementa znanja



Vir: lastna raziskava.

Štirideset združb ni podalo odgovora, kar predstavlja 24,7 % celotnega vzorca. Preostale so kot najbolj zaželeno izboljšavo navedle izboljšanje prenosa znanja (14,8 združb v celotnem vzorcu), sledijo pa: pridobivanje novih znanj s 6,8 %, povečanje vrednosti intelektualnega kapitala, sama uvedba managementa znanja, shranjevanje znanja, uvedba planiranja in kontrole ustreznosti znanj (vse po 3,7 %). Dvanajst odgovorov ni sodilo na področje managementa znanja. Podrobnosti so prikazane v prilogi 16.

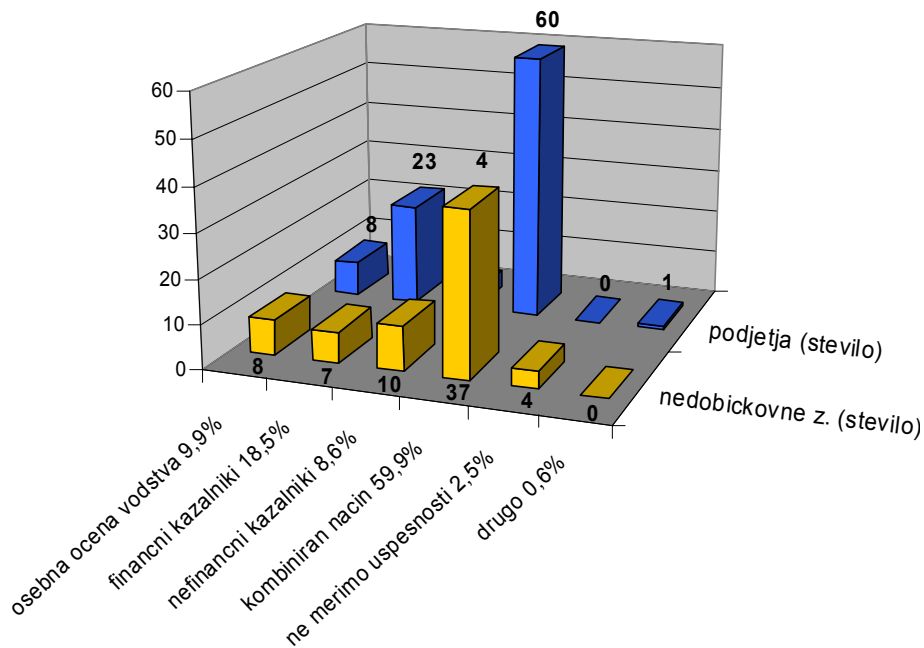
Management znanja je del celotnega procesa managementa in kot tak vpliva na uspešnost poslovanja oziroma delovanja združbe.

4.5.11. Uporaba kazalnikov za spremljanje uspešnosti združb

Ugotavljanje uspešnosti poslovanja je močno odvisno od tega, kaj merimo oziroma katere kazalnike opazujemo. Tako npr. samo s finančnimi kazalci, zajetimi v standardnih bilancah in računovodskih izkazih, uspešnost ocenjujemo le v njenem finančnem delu. Podobno z nefinančnimi kazalci spremljamo uspešnost v nefinančnem delu, kar prav tako ne zadostuje za celotno sliko. Trend gre v smeri spremljanja na kombiniran način, kjer zajamemo tudi težje merljive dejavnike, npr. tržni delež, mnenje kupcev in podobno. Osnovna smernica pa je, da je smiselno spremljati tiste kazalnike, ki so za združbo in njen razvoj pomembni.

V tem kontekstu so se sodelujoči odločali med osebno oceno vodstva, finančnimi kazalniki (bilance uspeha in podobno), nefinančnimi kazalniki (mnenje kupcev, tržni delež, sodelovanje z dobavitelji, kontinuirana rast, posredovanje znanja itd.), kombiniranim načinom (tako finančni kakor nefinančni kazalniki uspešnosti) in morebitnimi drugimi možnostmi, kar navajam tudi v sliki 20.

Slika 20: Kazalniki uspešnosti poslovanja združbe



Vir: lastna raziskava.

Na podlagi rezultatov ugotavljam, da večina združb, ki so sodelovale v raziskavi, uporablja kombiniran način. Takih je kar 59,9 % vseh. K tradicionalnim finančnim izkazom se zateka 18,5 % združb, medtem ko jih 9,9 % ocenjuje uspešnost poslovanja na podlagi subjektivne ocene vodstva. Z nefinančnega vidika pa spremlja uspešnost 8,6 % združb.

Zaradi specifičnosti nedobičkovnih združb, ki sem jih opisala v teoretičnem delu, me je zanimalo tudi, kakšna je struktura odgovorov o kazalnikih uspešnosti poslovanja glede na vrsto združbe. Pri tem ugotavljam, da v primerjavi s podjetji nedobičkovne združbe pogosteje uporabljajo nefinančne kazalnike, nekatere pa uspešnosti delovanja sploh ne ocenjujejo. Po drugi strani so po pričakovanjih pri podjetjih bolj pogosti finančni kazalniki, medtem ko je kombiniran način najpogostejši odgovor pri obeh kategorijah.

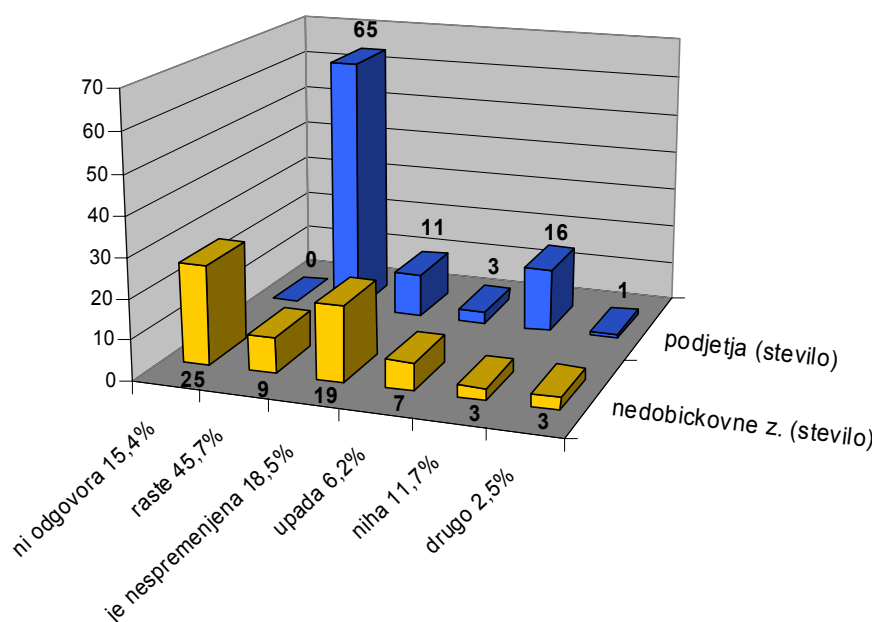
4.5.12. Finančna uspešnost združb v zadnjih treh letih

Uspešnost poslovanja združbe je eden najpomembnejših podatkov o združbi, pri čemer gre pri podjetjih za doseganje dobička, pri nedobičkovnih združbah pa se namesto dobička ekvivalentno ugotavlja presežek prihodkov, ki pomeni razliko med vsemi prihodki in vsemi odhodki.

Na vprašanje je odgovorilo 84,6 % sodelujočih združb, rezultati so razvidni iz slike 21 in iz tabele v prilogi 17. Ugotavljam, da v 45,7 % združb uspešnost poslovanja v

zadnjih treh letih raste, v 18,5 % primerov pa je uspešnost nespremenjena. Nihanje je zaznalo 11,7 %, upadanje pa 6,2 % vprašanih.

Slika 21: Finančna uspešnost združbe v zadnjih treh letih



Vir: lastna raziskava.

Poleg teh osnovnih podatkov me je zanimalo tudi, ali obstaja kakšna razlika pri trendu uspešnosti glede na vrsto združbe. Na podlagi odgovorov, navedenih na sliki 21, sem ugotovila, da je najpogostejši trend pri podjetjih rastoča finančna uspešnost poslovanja, medtem ko vse neodgovorjene možnosti pripadajo nedobičkovnim združbam, kar je obenem njihov najpogostejši odgovor.

Zanimivo je, da je trend rastoče finančne uspešnosti pri nedobičkovnih združbah opazen le v devetih primerih, kar pomeni dobrih 13,6 % vseh tovrstnih sodelujočih združb. Devetnajst vprašanih oz. 28,8 % nedobičkovnih združb meni, da je njihova finančna uspešnost nespremenjena, pri 10,6 % tovrstnih združb pa upada. Po drugi strani velika večina podjetij, kar 67,7 %, opaža rastoči trend finančne uspešnosti, drugi najpogostejši odgovor pa je nihanje poslovnega finančnega rezultata.

4.5.13. Management znanja in finančna uspešnost

Do sedaj sem predstavila značilnosti managementa znanja v sodelujočih slovenskih združbah, v nadaljevanju pa se bom osredotočila na vpliv le-teh na finančno uspešnost združb. Tako sem se odločila preveriti ali prenos znanja v združbi, sistem nagrajevanja (za pridobivanje in prenos znanja), posamezne usmeritve managementa znanja in najpogostejše prakse v procesu ravnanja z znanjem vplivajo na trend finančne uspešnosti. Gre torej za tri vsebinske sklope: organizacijskega, usmeritvenega in praktičnega.

Glede na vrsto spremenljivk in uporabljene merske lestvice sem za ugotavljanje vpliva na finančno uspešnost uporabila diskriminantno analizo, s katero je možno na podlagi razlik skupnih značilnosti posameznih skupin (populacij) in z določitvijo diskriminantne funkcije ločiti proučevane skupine enot (Rovan, Pahor, 2008). Diskriminantna analiza je po svoji naravi bolj raziskovalna (ang. exploratory) in se kot ločena metoda pogosto uporablja enkratno z namenom, raziskati razlike v primeru, da razmerja niso dobro poznana (Johnson in Wichern, 1998, str. 629). Vendar pa poleg opisovalnega namena (ang. descriptive discriminant analysis-DDA) omogoča tudi napovedovanje (ang. predictive discriminant analysis-PDA) (Huberty, 1994, str 22).

Pri diskriminantni analizi naj bi bili izpolnjeni dve osnovni predpostavki: multivariatna normalna porazdelitev in enakost kovariančnih matrik med spremenljivkami. Slednja je v primeru analize vpliva posameznih neodvisnih spremenljivk na uspešnost združbe izpolnjena. Kar se tiče multivariatne normalne porazdelitve pa je potrebno omeniti, da se večina spremenljivk porazdeljuje blizu normalni porazdelitvi, strateška usmeritev od nje odstopa, usmeritev v ravnanje z ljudmi pa se porazdeljuje normalno (histogram in one-sample Kolmogorov-Smirnov test). S tem je predpostavka deloma kršena, kar povečuje tveganje pri sprejemanju sklepov. Po drugi strani pa npr. Johnson in Wichern (1998, str. 702) menita, da naj bi multivariatna normalna porazdelitev ne bila občutljiva predpostavka v primeru dihotomnih spremenljivk in spremenljivk z omejenim rangom vrednosti.

V tabeli 5 prikazujem vse vključene neodvisne spremenljivke glede na povprečja združb z rastočo, spremenljivo in padajočo finančno uspešnostjo za zadnja tri leta ter rezultate diskriminantne analize.

Zanimiv je predvsem trend aritmetičnih sredin v primerjavi med združbami z rastočo, nespremenjeno in padajočo finančno uspešnostjo. Tako je mogoče ugotoviti, da aritmetična sredina od uspešnih do neuspešnih združb bodisi pada, raste ali niha. Z vidika namena tega magistrskega dela je zanimiva predvsem padajoča in naraščajoča aritmetična sredina, saj je na tej podlagi moč predpostaviti povezanost različnih vidikov managementa znanja s finančno uspešnostjo. Če aritmetična sredina od uspešnih do neuspešnih združb v tabeli 5 pada, to pomeni, da bi določen vidik lahko pozitivno vplival na uspešnost, če pa narašča pa ravno obratno.

Če se vrnem k diskriminantni analizi, je potrebno pojasniti najmanj dva pojma: Wilksovo λ in standardiziran kanoničen R. Wilksova λ predstavlja količnik med vsoto kvadratov odklonov znotraj skupin in vsoto kvadratov odklonov med skupinami. Z njo minimiziramo varianco znotraj skupin oz. maksimiziramo varianco med skupinami. Standardiziran kanoničen R pa omogoča primerjavo spremenljivk, merjenih z

različnimi lestvicami. Večja absolutna vrednost pomeni, da spremenljivka bolje ločuje med skupinami.

Tabela 5: Povprečja proučevanih skupin in ugotavljanje vpliva na uspešnost z diskriminantno analizo za tri skupine

Parameter	Aritmetična sredina			Diskriminantna analiza	
	Združbe z rastočo uspešnostjo	Združbe z nesprem. uspešnostjo	Združbe s padajočo uspešnostjo	Wilks λ (α)	Kanoničen R
Prenos znanja	3,2714	3,2414	3,0000	0,989 (0,562)	/
Sistem nagrajevanja- pridobivanje znanja	2,7000	2,5517	2,0000	0,957 (0,101)	/
Sistem nagrajevanja- prenos znanja	2,6429	2,5517	1,7778	0,936 (0,030)	0,622
Strateška usmeritev*	25,3343	18,1172	7,3444	0,904 (0,005)	0,814
Tehnološka usmeritev*	16,7157	15,6379	20,1222	0,994 (0,739)	/
Usmeritev v ravnanje z ljudmi*	52,1643	57,2793	73,6444	0,935 (0,029)	/
Zemljevid znanja	1,7286	1,8276	1,5556	0,993 (0,698)	/
Strateški plan	2,0571	1,9655	1,5556	0,978 (0,306)	/
Razvoj znanja za konkurenčno prednost	2,4857	2,1724	2,1111	0,971 (0,210)	/
Benchmarking	2,2571	1,6897	1,8889	0,932 (0,024)	/
Baza in mreže znanj	2,3000	2,2069	1,6667	0,964 (0,144)	/
Internet in intranet	3,4571	3,3448	3,4444	0,995 (0,761)	/
Razvit informacijsko- komunikacijski sistem	3,0429	3,1034	2,8889	0,996 (0,804)	/
Baza najboljših praks	2,3000	2,3448	2,2222	0,999 (0,931)	/
Izobraževanja	3,5714	3,5862	3,4444	0,997 (0,858)	/
Treningi in usposabljanja	3,2000	3,2759	2,4444	0,931 (0,024)	/
Mentorstva	2,8429	3,3448	3,1111	0,939 (0,036)	-0,691
Analiza družbenih omrežij	1,5429	1,4483	1,2222	0,978 (0,315)	/

R standardiziran kanonični koeficient po metodi zajema stepwise

* merjeno v odstotkih

- $H_0: \mu_1 = \mu_2$ neodvisna spremenljivka x ni sposobna ločiti povprečja za obravnavane skupine enot- y
- $H_1: \mu_1 \neq \mu_2$ neodvisna spremenljivka x je sposobna ločiti povprečja za obravnavane skupine enot- y

Vir: lastna raziskava.

Po drugi strani pa diskriminantna analiza odgovarja na različna raziskovalna vprašanja. Najprej lahko ugotovim, katere spremenljivke imajo sposobnost ločevanja med tremi skupinami odvisne spremenljivke. Izračunane vrednosti Wilksove lambde in njihove stopnje značilnosti (glej Tabela 5) na univariatni ravni kažejo, da med tremi skupinami odvisne spremenljivke y (tj. trend finančne uspešnosti v zadnjih treh letih) to velja za sisteme nagrajevanja prenosa znanja, strateško usmeritev ravnanja z znanjem, kadrovske usmeritev ravnanja z znanjem, benchmarking, treninge/usposabljanja ter mentorstva. Sistem nagrajevanja prenosa znanja in strateška usmeritev ravnanja z znanjem ločujeta združbe z rastočo, nespremenjeno in padajočo uspešnostjo tako, da so združbe z večjo aritmetično sredino finančno uspešnejše, pri čemer izločimo vpliv vseh ostalih spremenljivk. Kadrovske usmeritev ločuje v obratni smeri, tj. tako, da so združbe z manjšo aritmetično sredino uspešnejše (negativen vpliv), pri benchmarkingu, treningih in usposabljanjih ter mentorstvih, pa načina ločevanja ni možno določiti. Na multivariatni ravni pa s pomočjo kanoničnega standardiziranega koeficienta R , (stepwise metoda), ugotavljam, da je povezanost med odvisno in neodvisno spremenljivko največja, ko se v vlogi neodvisne spremenljivke pojavljajo strateška usmeritev ($R= 0,814$), mentorstva ($R= -0,691$) in sistem nagrajevanja, ki nagrajuje prenos znanja ($R= 0,622$).

Na osnovi rezultatov opravljene analize tako zaključujem, da v proučevanih združbah sistem nagrajevanja, ki nagrajuje prenos znanja, in strateška usmeritev ravnanja z znanjem pozitivno vplivata na trend finančne uspešnosti.

4.6. Ključne ugotovitve raziskave

Lastnosti managementa znanja v slovenskih združbah sem opazovala po konceptu, prikazanem v sliki 22.

Slika 22: Koncept managementa znanja v slovenski praksi



Vir: lastna raziskava.

Z vidika *prenosa znanja* znotraj združbe in z vidika opolnomočenja je za management znanja pomembna oblika organizacijske strukture. Slabosti funkcijske oblike je več, vendar je v zvezi z obravnavanim področjem njena glavna pomanjkljivost slaba povezanost med funkcijskimi področji, kar bi lahko otežilo prenos znanja znotraj celotne združbe. Pri enostavni strukturi pa je težava v tem, da je odločanje zelo centralizirano in odvisno od managerja, ki sicer opravlja tudi nekatere poslovne funkcije. V obravnavanem vzorcu združb prevladuje funkcijska oblika (38,3 %), sledita ji enostavna (24,7 %) in poslovno-enotna. Toda funkcijsko strukturo imajo predvsem podjetja, nedobičkovne združbe pa enostavno. Za proučevanje managementa znanja je pomembno tudi vedeti, ali so obravnavane združbe znanjsko intenzivne oziroma ali zaposlujejo *visoko izobražene* ljudi. 58,6 % vseh združb se je opredelilo, da zaposlujejo ljudi, katerih povprečna stopnja izobrazbe je višja od srednješolske. Med njimi močno prednjačijo nedobičkovne združbe, medtem ko sodelujoča podjetja to navajajo v precej manjši meri. Tak rezultat je bil pričakovan, saj je v raziskavi med nedobičkovnimi združbami sodelovalo precej inštitutov, izobraževalnih ustanov in bolnišnic, ki navadno zaposlujejo ljudi z višjo in visoko izobrazbo. Nadalje so vprašani v 88,3 % združb v celotnem vzorcu menili, da zaposleni brez zadržkov med seboj *izmenjujejo znanje*. To je zelo spodbuden podatek za management znanja, saj gre za eno od osnovnih predpostavk za njegovo uspešnost. Tradicionalni *sistemi nagrajevanja* ponavadi nagrajujejo zaposlene, ki znanje pridobivajo. Vendar pa je dandanes to premalo, od zaposlenih se zahteva in pričakuje, da bodo svoja *znanja delili* s sodelavci in se tako učili v povezanosti, kar naj bi združbi dolgoročno povečevalo strukturni kapital. Zato bi morali temu prilagoditi tudi sisteme nagrajevanja. V raziskavi je 59,3 % združb

potrdilo, da njihovi sistemi nagrajevanja nagrajujejo pridobivanje znanja, medtem ko se je pri nagrajevanju za prenos znanja med zaposlenimi ta delež zmanjšal na 50,6 %. To kaže na neizkoriščen potencial v povezavi z managementom znanja, po drugi strani pa na podlagi lastnih izkušenj iz prakse ocenjujem oba deleža kot dobra.

V primerjavi z raziskavo iz leta 2003 (Čater, 2003, str. 176) kaže tokratni rezultat nekatere izboljšave, saj je združb, kjer se nihče ne ukvarja z managementom znanja oziroma zanj ni nihče odgovoren, »le« 3,1 % (Čater ugotavlja 16,4 %). Nadalje je mogoče za celoten vzorec ugotoviti podobno, in sicer, da je v največ primerih za to področje odgovoren glavni manager (45,7 %), sledi pa mu direktor kadrovskega oddelka (18,5 %). Razlika med podjetji in nedobičkovnimi združbami je posledica različnih prevladujočih oblik organizacijske strukture in se izraža tako, da je v podjetjih (prevladujoča funkcijska struktura) za *management znanja najpogosteje odgovoren* direktor kadrovske službe, medtem ko v nedobičkovnih združbah, kjer prevladuje enostavna oblika organizacijske strukture, to vlogo največkrat opravlja generalni direktor (ravnatelj) ali predsednik uprave. V nekaterih združbah so skrb za ravnanje z znanjem naložili dvema ali več osebam, pri čemer je po pričakovanju najpogostejša kombinacija generalni direktor in direktor kadrov (28,9 % večosebnih kombinacij). Sledi soodgovornost po hierarhiji navzdol, tj. glavni manager in neposredni vodja (10,5 %), nato pa vodje posameznih enot (7,9 %), kar pripisujem poslovno-enotni obliki organizacijske strukture. Manager znanja v smislu nadfunkcijskega položaja je v sodelujočih združbah prej redkost kot pravilo (4,3 %), na podlagi česar lahko ugotovim, da se tovrstno razumevanje še ni uveljavilo.

Kot lahko razberemo v teoretičnem delu, je mogoče zaslediti precej različnih vidikov obravnave managementa znanja, ki se med seboj dopolnjujejo. Z vidika celovitosti je zato zelo pomembno, da so v združbah zastopani *vsi trije predstavljeni vidiki*. Kar 69,8 % vseh sodelujočih je ocenilo, da se v njihovih združbah na tem področju usmerjajo predvsem v vidik ravnanja z ljudmi. Pretežno strateško usmerjenost je bistveno redkeje zaslediti (9,3 %), tehnološko pa še manj pogosto (6,8 %). Glede tega vprašanja tudi ni ugotovljenih razlik med proučevanima vrstama združb. Morda celo pomembnejši podatek pa je, koliko združb se v katerega od vidikov ne usmerja oziroma mu ne posveča pozornosti. Strateški vidik »zanemarja« 22,7 % nedobičkovnih združb, kar velja tudi za 10,4 % sodelujočih podjetij. Kar zadeva tehnološki vidik, ni bistvenih razlik (nedobičkovne združbe 21,2 %, podjetja 18 %), vidik ravnanja z ljudmi pa po pridobljenih podatkih zanemarja 3 % nedobičkovnih združb in 1 % podjetij. Glede strateškega vidika domnevam, da je razlika plod večje konkurence med podjetji v primerjavi z nedobičkovnimi združbami, zaradi česar si prizadevajo ustvariti konkurenčno prednost na osnovi znanja.

Najpogostejši praksi v sodelujočih združbah sta izobraževanja (interna in eksterna) in uporaba interneta oz. intraneta. Sledijo razvit informacijsko-komunikacijski sistem,

treningi in usposabljanja ter razvoj znanja za razvijanje konkurenčne prednosti. Spet pa se kažejo razlike med proučevanima vrstama združb. Medtem ko podjetja pogosto uporabljajo razvoj znanja za razvijanje konkurenčne prednosti, za nedobičkovne združbe to velja bolj redko. Podoben razkorak je mogoče opaziti tudi pri benchmarkingu, saj so se podjetja največkrat opredelila za pogosto uporabo, nedobičkovne združbe pa za odgovor nikoli. Mentorstva so v nedobičkovnih združbah pogostejše organizirana kot v podjetjih. Pri tem so se nedobičkovne združbe najpogostejše opredelile za redno uporabo razvitega informacijskega sistema, podjetja pa le za pogosto. Precej neznan sta pri obeh kategorijah uporaba zemljevida znanj in analiza družbenih omrežij. Skratka, v tem delu je mogoče ugotoviti več razlik, ki izhajajo predvsem iz večje konkurence na trgu pri podjetjih, potencialno manj možnosti za posnemanje pri nedobičkovnih združbah (npr. zakonsko predpisane strukture) in verjetno tudi iz nepoznavanja tega področja.

Poleg zapisanega se združbe srečujejo tudi z *ovirami* pri samem ravnanju z znanjem. Tu so mišljeni predvsem urejanje, integracija, shranjevanje in prenos znanja. In kje so težave največje? Po mnenju sodelujočih gre v prvi vrsti za prenos znanja (23 % odgovorov), pomanjkanje finančnih sredstev (10,8 %), urejanje znanja (10,8 %) itd. V nedobičkovnih združbah poleg navedenega opazajo probleme v zvezi s pomanjkanjem finančnih sredstev in pomanjkanjem kadrov, v podjetjih pa gre bolj za pomanjkanje motivacije za pridobivanje znanja, razvoj znanja in jezikovne ovire.

Skladno s predvidevanji doslej opravljenih raziskav, ki kažejo na neoptimalno *razporeditev časa med planiranjem, uresničevanjem in kontrolo* pri uvajanju sprememb, je mogoče ugotoviti, da proučevane združbe v zvezi s procesom managementa znanja 28,7 % časa posvetijo planiranju, 55,4 % uresničevanju in 14,3 % kontroli. To je že zelo blizu optimumu.

V zvezi z *učinki izvajanja praks managementa znanja* sodelujoči najpogostejše ocenjujejo vse navedene učinke kot srednje močne. Menijo, da se najmočnejše izražajo z izboljšanjem znanjem zaposlenih, povečanjem učinkovitosti zaposlenih in ponovno uporabo znanja. Po drugi strani učinki niso tako močni pri posredovanju znanja, pristopu k učenju in hitrejši dobavi blaga oz. opravljanju storitev.

Razvoj managementa znanja in njegovo *uspešnost* je mogoče tudi meriti. Za to je treba uvesti *sistem kazalnikov* za spremljanje dosežkov na tem področju. Nekaj preprostih primerov je zajetih tudi v tej raziskavi. Pri tem je zagotovo najbolj celovito merjenje intelektualnega kapitala, medtem ko ostali osvetljujejo le posamezne vidike. V zvezi z njihovo uporabo so sodelujoči najpogostejše navajali število ur izobraževanj na zaposlenega in število novih uporabnih idej. Rezultat je pričakovan, saj sta kazalnika razmeroma enostavna za spremljanje. Najredkeje pa je v njihovih združbah mogoče zaslediti število prijavljenih novih patentov in merjenje intelektualnega

kapitala. V letu 2006 je Slovenija po podatkih Evropskega patentnega urada prijavila največ (91) patentov na milijon prebivalcev med državami novinkami v EU (URSIL, 2007, str. 3). Kljub temu je število, gledano absolutno, majhno, patenti pa so vezani na razvojne službe v združbah. Tako je število patentov odvisno tudi od panoge in dejavnosti, saj jih je več npr. v farmaciji, proizvodnji razne merilne opreme, avtomobilov, bele tehnike in podobno. Vse to so razlogi za majhen delež združb, kjer se omenjeni kazalnik uporablja, in tudi za to, da so med njimi v proučevanem vzorcu le podjetja. Merjenje intelektualnega kapitala pa je zahtevno opravilo, zato še ni preveč razširjeno. Zanimivo je, da se ga v izbranem vzorcu loteva več nedobičkovnih združb kot podjetij. Nedobičkovne združbe redkeje spremljajo število reklamacij, kar pripisujem dejstvu, da so reklamacije zelo pogosto (čeprav ne vedno) povezane s proizvodi, njihovim servisiranjem in kvaliteto proizvodnih procesov. Glede omenjenih kazalnikov uspešnosti managementa znanja se je večina vprašanih, 61,7 %, opredelila, da je v njihovi združbi le delno uspešen, po presoji 13 % je v celoti uspešen, 24,1 % pa jih ne spremlja uspešnosti managementa znanja.

Sodelujoči v raziskavi so se opredelili tudi glede zelenih področij *izboljšav v prihodnosti*. Pri tem jih je največ navedlo prenos znanja med zaposlenimi (14,8 % odgovorov), pridobivanje novih znanj (6,8 %), povečanje intelektualnega kapitala, samo vpeljavo sistema managementa znanja, shranjevanje znanja ter uvedbo planiranja in kontrole ustreznosti znanja (vsi po 3,7 %).

Bistvo uvedbe in izvajanja sistema managementa znanja je, da to pozitivno vpliva na uspešnost celotne združbe. Ker znanje ni zajeto v standardnih računovodski izkazih, so v našem primeru za spremljanje uspešnosti poslovanja oziroma delovanja združbe najprimernejši kombinirani načini finančnih in nefinančnih kazalnikov, npr. sistem uravnoteženih kazalnikov uspešnosti. Kar 59,9 % proučevanih združb te res uporablja, na drugem mestu so finančni kazalniki (18,5 %). Slednji so po pričakovanju pogostejši v podjetjih, pri nedobičkovnih združbah pa je zanimivo, da v nekaterih od sodelujočih uspešnosti delovanja sploh ne spremljajo. Ugotavljanje finančne uspešnosti se je izkazalo kot trd oreh za nedobičkovne združbe, saj kar 37,9 % tovrstnih združb na to vprašanje ni podalo odgovora, medtem ko so na strani podjetij odgovorili vsi sodelujoči. Med slednjimi je 67,7 % finančno uspešnih (trend dobička v zadnjih treh letih raste), 16,7 % jih opaža nihanje, 11,5 % nespremenjeno uspešnost, preostala pa padajoči trend. Pri nedobičkovnih združbah je situacija drugačna. Poleg že omenjenih manjkajočih odgovorov le 13,6 % sodelujočih opaža rast presežka dohodkov nad odhodki, pri 28,8 % je ta nespremenjen, v 10,6 % pa finančna uspešnost v zadnjih treh letih upada. Iz tega je mogoče zaključiti, da je večina sodelujočih podjetij s finančnega vidika poslovno uspešnih, medtem ko pri nedobičkovnih združbah zaradi manjkajočih odgovorov (skoraj polovica), ki so najverjetneje posledica širšega poslanstva in neprepoznavanja kategorije presežka

prihodkov iz izkaza uspeha, finančne uspešnosti za to vrsto združb, gledano v celoti, ni smiselno opredeljevati.

Nadalje sem ugotovila, da sistem nagrajevanja, ki nagrajuje prenos znanja med zaposlenimi, strateška usmeritev managementa znanja in mentorstva najbolj ločujejo med združbami z rastočo, nespremenjeno in padajočo finančno uspešnostjo. Vpliv prvih dveh je pozitiven, kar pomeni, da se npr. združbe z rastočim trendom finančne uspešnosti bolj usmerjajo v strateški vidik managementa znanja kot združbe s padajočim trendom finančne uspešnosti, pri izločenem vplivu ostalih spremenljivk. Podobno velja tudi za združbe, ki prenos znanja v združbi nagrajujejo na podlagi sistema nagrajevanja. Pri mentorstvih pa je trend povprečij nihajoč, zaradi česar ne moremo sklepati na vrsto povezanosti.

Raziskavo zaključujem z ugotovitvijo, da so posamezna področja, usmeritve in prakse managementa znanja v slovenskem prostoru različno uveljavljena, poleg tega pa obstajajo določene razlike tudi glede na vrsto združbe. V zadnjem delu raziskave sem ugotovila pozitiven vpliv nekaterih praks na trend finančne uspešnosti, zato je smiselno temu področju v prihodnosti nameniti več pozornosti.

5. SKLEP

Za prehod iz investicijske v inovativno družbo se je bistveno osredotočiti na generiranje znanja in sočasno tudi na ravnanje z njim. Zadnje je tudi tema mojega magistrskega dela, katerega namen je bil preučiti uveljavljenost managementa znanja v slovenski praksi in na podlagi rezultatov raziskave podati uporabna izhodišča.

Znanih je več pristopov k managementu znanja, zagotovo pa se ga je smiselno lotiti sistematično. To pomeni, da zajamemo elemente tako strateškega in tehnološkega vidika kakor tudi vidika ravnanja z ljudmi, ki se med seboj dopolnjujejo. Zaradi obsežnosti in širine v primeru managementa znanja ne gre za funkcijsko nalogo, temveč je smiselno organizirati delo managerja znanja kot samostojnega svetovalca ali štabno enoto v večjih podjetjih s kompleksnejšo strukturo in močnejšo usmeritvijo v znanje in razvoj. S tem zmanjšamo možnost vpliva ozkega strokovnega področja na strateško pomemben vir – ustrezno znanje. To nam zagotavlja konkurenčno prednost na trgu. Poleg tega je z organizacijskega vidika pomembno razvijati inovativno in sodelovalno kulturo, ki bo omogočila prenos znanja med zaposlenimi.

Skladno s cilji magistrskega dela sem proučevala nekatere značilnosti managementa znanja v slovenski praksi. Ugotovila sem obstoj organizacijske kulture, ki v večini podpira prenos znanja med zaposlenimi, vendar pa tudi dejstvo, da v sodelujočih

zdržbah prevladuje funkcijska struktura, katere slabost je nepovezanost strokovnih področij. Nadalje je bilo mogoče ugotoviti, da za management znanja v proučevanih zdržbah največkrat skrbi glavni manager, ki mu sledi direktor kadrovskega oddelka. Predvsem v srednje velikih in velikih zdržbah bi za delovno mesto managerja znanja predlagala uvedbo mesta svetovalca ali štabne enote. Ne glede na to, kdo je za management znanja odgovoren, pa se je na podlagi podanih odgovorov sodelujočih izkazalo, da je prevladujoča usmeritev managementa znanja vidik ravnanja z ljudmi, s čimer se je moja začetna predpostavka izkazala za pravilno glede prevladujoče usmeritve. Ne morem pa potrditi povezave funkcije odgovornega za management znanja z vrsto usmeritve. Presenetljivo je dejstvo, da kar 22,7 % nedobičkovnih zdržb in 10,4 % podjetij ne posveča pozornosti strateškemu vidiku, ki je pomemben za zdržbo kot celoto zaradi doseganja konkurenčne prednosti. Ta se ne nanaša le na podjetja, temveč tudi na nedobičkovne zdržbe, saj z ustreznim znanjem zaposlenih in v obliki strukturnega kapitala lahko dosežejo boljši položaj med tovrstnimi konkurenčnimi zdržbami za pridobivanje finančnih sredstev. Zaradi navedenega svetujem managerjem slovenskih zdržb razmisliti o možnosti izboljšav v smislu določanja strategije managementa znanja, prepoznavanja relevantnega znanja za doseganje konkurenčne prednosti in podobno. Uveljavljenost posameznih praks oziroma tehnik managementa znanja v izbranem vzorcu podjetij je različna, pri čemer je mogoče opaziti velike rezerve pri uporabi zemljevida znanj in analizi družbenega omrežja. Slednja je pomembna zaradi razumevanja neformalnih povezav in toka znanja v zdržbi. Neformalne povezave namreč pogosto ne potekajo tako, kot si managerji zamišljajo. S poznavanjem prenosa znanja lahko ugotovimo, kje se strateško pomembno znanje najpogosteje zadržuje, kako je izkoriščen potencial prenosa znanja in podobno. V zvezi s porazdelitvijo časa za planiranje, uresničevanje in kontroliranje je mogoče ugotoviti odstopanje od idealne strukture porazdelitve. Pogosto je podcenjeno predvsem planiranje in kontroliranje, medtem ko uresničevanje časovno prevladuje. Strateško gledano se da z dobrim planiranjem uresničevanje zelo pospešiti, zato je smiselno tudi temu področju nameniti več pozornosti. Glede učinkov uvedenih praks managementa znanja je treba omeniti, da so se po mnenju sodelujočih najmočneje izražali učinki, povezani z ravnanjem z ljudmi (npr. izboljšano znanje zaposlenih, večja učinkovitost pri delu ...), medtem ko so šibkejši v smislu izboljšanja posredovanja znanja. Vzrokov za to ne moremo pripisati neustrezni organizacijski kulturi, saj naj bi bila ta po mnenju vprašanih ustrezna. Zato domnevam, da je težava bodisi v tehnološki infrastrukturi bodisi v strukturnih in hierarhičnih ovirah, vendar bi bilo konkretne vzroke treba ugotavljati v vsaki zdržbi posebej. Z analizo družbenega omrežja med ključnimi zaposlenimi ali v razvojno gledano ključnih oddelkih bi lahko našli morebitna ozka grla pri pretoku znanja.

Primerjava med podjetji in nedobičkovnimi zdržbami je pokazala, da prihaja do razlik tako pri organizacijskih značilnostih in usmeritvah, kakor tudi pri uveljavljenosti

posameznih praks managementa znanja, ovirah pri ravnanju z znanjem, kazalnikih uspešnosti managementa znanja ter želenih izboljšavah. Tako ugotavljam, da so v podjetjih precej bolj pogoste »strateške« prakse, npr. razvoj znanja za razvijanje konkurenčne prednosti in benchmarking. Po drugi strani pa so v nedobičkovnih združbah pogosteje organizirana mentorstva, prav tako se pogosteje uporablja razvit informacijsko-komunikacijski sistem, torej praksi, usmerjeni v tehnologijo in v vidik ravnanja z ljudmi. Te razlike pripisujem trenutno še vedno manj konkurenčnemu okolju, v katerem delujejo nedobičkovne združbe v primerjavi s podjetji. V nedobičkovnih združbah je tudi pogosteje zaznati pomanjkanje finančnih sredstev za razvoj oz. uvedbo sistema managementa znanja.

V koncept proučevanja managementa znanja v slovenski praksi sem vključila tudi kazalnike uspešnosti managementa znanja, saj to lahko ugotavljamo zgolj na podlagi določenih meril. V raziskavo sem uvrstila le nekaj najenostavnejših, pri čemer je v ospredju število ur izobraževanj na zaposlenega, kar pripisujem prevladujoči usmeritvi v vidik ravnanja z ljudmi. Po pričakovanjih je med manj pogostimi kazalniki spremljanje vrednosti intelektualnega kapitala, ki naj bi bil sicer eden najpomembnejših pokazateljev uspešnosti managementa znanja. Tukaj ugotavljam precejšnjo rezervo in predlagam spremljanje tega kazalnika v daljšem obdobju. Skoraj dve tretjini vprašanih se je opredelilo, da so na področju managementa znanja le delno uspešni, pri čemer želijo izboljšati predvsem prenos znanj med zaposlenimi, pridobiti nova znanja in povečati intelektualni kapital. Poleg tega pa se je izkazalo, da kar 24 % združb uspešnosti managementa znanja sploh ne spremlja. Zato sklepam, da je potencial za razvoj tega področja v prihodnosti velik.

Poleg same uveljavljenosti managementa znanja pa rezultati raziskave kažejo tudi na pozitiven vpliv strateške usmeritve managementa znanja in nagrajevanja prenosa znanja na trend finančne uspešnosti podjetja. To je še dodatno dejstvo, ki bi ga odgovorni za management znanja morali pri razvoju tega področja v okviru združbe upoštevati.

Zaradi izkazanih ugodnih učinkov managementa znanja se ga je smiselno lotiti sistematično in prizadevanja za izboljšave v prihodnosti še okrepiti. Za izboljšanje managementa znanja v posamezni združbi je tako treba upoštevati predvsem rezerve, ki so bile ugotovljene na podlagi danih odgovorov, okolje, v katerem združba deluje, pa tudi svetovne trende. Zavedanje o pomenu posameznikov kot nosilcev in razvijalcev znanja v združbi je pri tem ključno, sistematičen in celosten pristop pa bo pripomogel k razvoju inovativne družbe v Sloveniji.

LITERATURA

1. Argote Linda, McEvily Bill, Reagans Ray: Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes. *Management Science*, Pittsburgh, 49 (2003), 4, str. 571–582.
2. Brooking Annie: The management of intellectual capital. *Long Range Planning*, Oxford, 30 (1997), 3, str. 364–365.
3. Cepin Matej et al.: *Priročnik za menedžerje v mladinskih organizacijah*. Ljubljana: Salve, 2005. 167 str.
4. Cross Rob et al.: Knowing what we know: Supporting Knowledge Creation and Sharing in Social Networks. *Organizational Dynamics*, New York, 30 (2001), 2, str. 100–120.
5. Čater Tomaž: Management znanja kot pripomoček za razvijanje konkurenčne prednosti podjetja. *IB Revija*, Ljubljana, 35 (2001), 1, str. 76–85.
6. Čater Tomaž: *Osnove konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 306 str.
7. Davenport Thomas H., Prusak Lavrence: *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press, 1998. 199 str.
8. Demarest Marc: Understanding Knowledge Management. *Long Range Planning*, Oxford, 30 (1997), 3, str. 374–384.
9. Dimovski Vlado et al.: *Učeha se organizacija: Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba, 2005. 387 str.
10. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Škerlavaj Miha: *Metode raziskovalnega dela*. 1. del. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 154 str.
11. Drew A. W. Stephen: From Knowledge to Action: the Impact of Benchmarking on Organizational Performance. *Long Range Planning*, Oxford, 30 (1997), 3, str. 427–441.
12. Edler Jakob: *Knowledge Management in German Industry*. Karlsruhe: Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research (ISI), 2003. 82 str.
13. Edvinsson Leif: Developing Intellectual Capital at Skandia. *Long Range Planning*, Oxford, 30 (1997), 3, str. 366–373.
14. Garfield Stan: 10 reasons why people don't share their knowledge. *Knowledge Management Review*, New York, 9 (2006), 2, str. 10–11.
15. Grün Oskar: *Knowledge Management: Vision – Facts – Recommendations*. *Organizacija*, Kranj, 34 (2001), 6, str. 331–335.
16. Gupta K. Anil, Govindarajan Vijay: Knowledge Management's Social Dimension: Lessons from Nucor Steel. *Harvard Business Review*, Boston, oktober (2000). 12 str.
17. Hansen T. Morten, Nohria Nitin, Tierney Thomas: What's Your Strategy for Managing Knowledge?. *Harvard Business Review*, Boston, 77 (1999), 2, str. 106–116.

18. Huberty J. Carl: Applied Discriminant Analysis. New York: John Wiley and Sons, Inc., 1994. 466 str.
19. Ittner D. Christopher, Larcker F. David: Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement. Harvard Business Review, Boston, november (2003), str. 88–95.
20. Jaklič Marko et al.: Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju. Maribor: Pivec, 2006. 339 str.
21. Johnson A. Richard, Wichern W. Dean: Applied Multivariate Statistical Analysis. New Jersey: Printice Hall, 1998. 816 str.
22. Kanagasabapathy K. A. et al.: Empirical Investigation of Critical Success Factor and Knowledge Management Structure for Successful Implementation of Knowledge Management System. Chennai: Anna University. 15 str.
23. Kaplan S. Robert, Norton P. David: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, Boston, julij-avgust (2007), str. 150–161.
24. Koohang Alex, Harman Keith, Britz Johannes: Knowledge management: Research & Application. Santa Rosa: Informing Science Press, 2008. 261 str.
25. Lank Elizabeth: Leveraging Invisible Assets: The Human Factor. Long Range Planning, Oxford, 30 (1997), 3, str. 406–412.
26. Linde Frank et al.: Barrieren und Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements. Köln: Fachhochschule Köln, 2005. 62 str.
27. Lipičnik Bogdan: Učenje hitrejšje od izobraževanja. Organizacija, Kranj, 34 (2001), 6, str. 338–340.
28. Lucko Sandra, Trauner Bettina: Wissensmanagement. München: Carl-Hanser Verlag, 2005. 126 str.
29. Maček Matjaž et al.: Upravljanje znanja v slovenskih podjetjih. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital, 2000. 56 str.
30. Marwick A. D.: Knowledge Management Technology. IBM Systems Journal, Yorktown Heights, 40 (2001), 4, str. 814–830.
31. McKeen et al.: Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Survey. Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Washington, 07 (2006). 10 str.
32. Mohamed Mirghani, Stankosky Michael, Murray Arthur: Knowledge management and information technology: can they work in perfect harmony?. Journal of Knowledge Management, Bradford, 10 (2006), 3, str. 103–116.
33. Možina Stane et al.: Management. Radovljica: Didakta, 2002. 872 str.
34. Nielsen Anders Paarup: Understanding dynamic capabilities through knowledge management. Journal of knowledge management, 4 (2006), 10, str. 59–71.
35. Nonaka Ikujiro: The Knowledge-Creating Company. Harvard Business Review, Boston, 69 (1991), 6, str. 96–104.

36. Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka: *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press, 1995. 285 str.
37. OECD Survey on Knowledge Management: *The Learning Government: Introduction and draft results of the survey of knowledge management practices in ministries/departments/agencies of central government*. Paris: OECD, 2003. 54 str.
38. OECD: *The Significance of Knowledge Management in the Business Sector. Policy Brief*, Paris, 2004. 7 str.
39. Palacios Marques Daniel, Garrigos Simon Jose: *The effect of knowledge management practices on firm performance*. *Journal of Knowledge Management*, Bradford, 10 (2006), 3, str. 143–156.
40. Pavlin Samo: *Upravljanje znanja kot posebno raziskovalno področje*. *Organizacija, Kranj*, 38 (2005), 7, str. 361–367.
41. Perrin Alexandre, Vidal Pascal, McGill Jennifer: *Valuing Knowledge Sharing in Lafarge*. *Knowledge and Process Management*, Hoboken, 1 (13), 2006, str. 26–34.
42. Pirc Aleša Saša: *Pomen ravnateljeve vloge pri oblikovanju ustrezne kulture za ravnanje z znanjem*. *Organizacija, Kranj*, 34 (2001), 6, str. 344–349.
43. Pirc Aleša Saša: *How Leaders Can Create Knowledge Supporting Culture*. *Second European Conference on Knowledge Management (ECKM)*. Bled: ECI, 2001, str. 435–447.
44. Pograjc Debevec Marjanca in avtorji: *Simulacija procesa učenja ob uporabi baze znanja ekspertnega sistema*. *Organizacija, Kranj*, 36 (2003), 10, str. 546.
45. Pučko Danijel: *Poslovođenje znanja in strateško poslovođenje ter analiza*. *Organizacija, Kranj*, 31 (1998), 10, str. 557–565.
46. Pučko Danijel, Čater Tomaž, Rejc Buhovac Adriana: *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006. 176 str.
47. Renzl Birgit, Matzler Kurt, Hinterhuber Hans: *Mastering Knowledge in Organizations*. *Knowledge and Process Management*, Hoboken, (13) 2006, 1, str. 1–2.
48. Riley B. Thomas: *Knowledge Management and Technology*. Glasgow: University of Glasgow, 2003. 26 str.
49. Roos Göran, Roos Johan: *Measuring your Company's Intellectual Performance*. *Long Range Planning*, Oxford, 30 (1997), 3, str. 413–426.
50. Rozman Rudi: *Ravnanje z znanjem in organizacija*. *Organizacija, Kranj*, 34 (2001), 6, str. 350–352.
51. Ručna Nataša: *ZDA odslej najpomembnejši trg za Lek*. *Finance, Ljubljana*, 7. 1. 2003, str. 6.
52. Rumizen Clemmons Melisie: *The Complete Idiot's Guide to Knowledge Management*. Indianapolis: CWL Publishing Enterprises, 2002. 315 str.

53. Quintas Paul, Lefrere Paul, Jines Geoff: Knowledge management: a Strategic Agenda. Long Range Planning, Oxford, 30 (1997), 3, str. 385–391.
54. Singh M. D. et al.: Survey on knowledge management practices in Indian manufacturing industries. Journal of Knowledge Management, Bradford, 10 (2006), 6, str. 110–128.
55. Trunk-Širca Nada, Tavčar Mitja I., Abrahamsberg Niko: Management nepridobitnih organizacij. Koper: Visoka šola za management, 1998. 136 str.
56. Watson Ian: Applying knowledge management: techniques for building corporate memories. Amsterdam: Morgan Kaufmann, 2003. 252 str.
57. Wiig Karl M.: Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management. Long Range Planning, Oxford, 30 (1997), 3, str. 399–405.
58. Wong Kuan Yew, Aspinwall Elaine: Development of a knowledge management initiative and system: a case study. Journal of Expert Systems with Applications, New York, 30 (2006), str. 633–641.

VIRI

1. Apostolou Dimitris, Mentzas Gregory: Managing Corporate Knowledge: A Comparative Analysis of Experience in Consulting Firms. Knowledge and Process Management. [URL: <http://citeseer.ist.psu.edu/cachedpage/412630/1>], 20. 5. 2006.
2. Bonitete podjetja Bisnode. [URL: www.bonitete.si], 1. 8. 2007.
3. Čater Tomaž: Strateški management, 4. del: Osnove in oblike konkurenčne prednosti (prosojnice k predavanju). Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 2006, 61 str.
4. Čater Tomaž: Oblikovanje organizacije, 9. del: Spreminjanje in razvoj organizacije (prosojnice k predavanju). Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006, 49 str.
5. Dimovski Vlado: prosojnice pri predmetu Management neprofitnih organizacij. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 2006, 41 str.
6. Liebowitz Jay: Thoughts on Knowledge Sharing / Knowledge Gaps for Improved Strategic Human Capital Planning. [URL: http://www.e-gov.com/events/2005/KM/downloads/KM05_2-7_Liebowitz.pdf], 4. 8. 2006.
7. Malhotra Yogesh: How organizations Manage What They Know. [URL: <http://www.yogeshmalhotra.com>], 15. 9. 2007.
8. Malhotra Yogesh: Why Knowledge Management Systems Fail? [<http://www.brint.org/WhyKMSFail.htm>], Brint Institute, 12. 11. 2006.

9. Nunes Baptist Miguel et al.: Managers Perceptions Of the Value Of Knowledge Management in Small and Medium Sized Knowledge-Intensive Enterprises (SMEs). Journal of Knowledge Management Practice, [URL: <http://www.tlinc.com/articl104.htm>], Journal of Knowledge Management Practice, 15. 12. 2006.
10. Rozman Rudi: Oblikovanje organizacije, 10. del: Učenje združb in ravnanje z znanjem (prosojnice k predavanju). Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 2007, 16 str.
11. Scrutiny of Acts and Regulations Committee. [URL: www.parliament.vic.gov.au/sarc/E-Democracy/Final_Report/Glossary.htm], 20. 6. 2007.
12. URSIL: Novice. Novice urada za intelektualno lastnino, Ljubljana, (14) 2007, 11, 4 str.

PRILOGE

PRILOGA 1: Vprašanja iz vprašalnika

I. SKLOP: Podatki o združbi

1. Ocenite število zaposlenih v vaši združbi na dan 1.1.2007

Redno zaposleni	Prostovoljci (samo za nedobičkovne združbe)
- do 10	- do 10
- od 11 do 50	- od 11 do 50
- od 50 do 250	- od 50 do 250
- več kot 250	- več kot 250

2. Kakšna je oblika organizacijske strukture Vaše združbe na nivoju Slovenije?

- Enostavna ali podjetniška
- Poslovno - funkcijska
- Poslovno - enotna (divizijska)
- Matrična
- Projektna
- Teamska
- Sodobna oblika organizacije (npr. ad-hoc organizacija, notranja mreža, virtualna organizacija...)
- Drugo (prosim navedite)

3. Obkrožite trditev, ki velja za Vašo združbo (1- se ne strinjam, 2- pretežno se ne strinjam, 3- pretežno se strinjam, 4- popolnoma se strinjam)

- Sodelavci med seboj brez zadržkov izmenjujejo znanje.	1	2	3	4
- Sistem nagrajevanja nagrajuje zaposlene, ki znanje pridobivajo.	1	2	3	4
- Sistem nagrajevanja nagrajuje zaposlene, ki znanje delijo.	1	2	3	4
- Odgovornost posameznika je jasno opredeljena.	1	2	3	4
- Povprečna stopnja izobrazbe je višja od srednješolske.	1			4

II. SKLOP: Management znanja

Management znanja je del celotnega procesa managementa, ki se osredotoča na sistematično planiranje, pridobivanje, ustvarjanje, razvijanje, shranjevanje in uporabo znanja v podjetju.

1. Za management znanja v Vaši združbi je odgovoren:

- Predsednik ali član uprave, direktor oziroma manager (pri nedobičkovnih združbah pa: predsednik, ravnatelj, direktor)
- Manager znanja, direktno podrejen upravi ali managerju
- Direktor kadrovskega oddelka
- Direktor oddelka za informacijsko tehnologijo (IT)
- Vodja oddelka za kakovost
- Direktor oddelka za raziskave in razvoj (R & R)
- Nihče
- Drugo (prosim, navedite)

2. Kakšna je Vaša vloga v združbi (vodja x oddelka, vodja sektorja, član uprave, predsednik uprave, ravnatelj...) (prosim navedite)

3. V zvezi z managementom znanja se v Vaši združbi najbolj usmerjate v: (prosim ocenite z odstotkom usmeritve tako, da bo seštevek Vaših izbranih možnosti znašal 100%, neizbranim usmeritvam pripišite 0%)

- Določanje strategije managementa znanja
- Prepoznavanje relevantnega znanja kot konkurenčne prednosti
- Razvijanje IT rešitev za bolj učinkovit management znanja
- Prenos znanja preko informacijsko- komunikacijskih sistemov
- Razvoj ustreznega sistema izobraževanja zaposlenih
- Povečevanje pomembnosti vloge posameznika v okviru organizacije
- Zagotavljanje ustrezne organizacijske kulture
- Drugo (prosim navedite)

4. Ocenite, kako pogosto v Vaši združbi uporabljate naslednje prakse oz. orodja (1- nikoli, 2- redko, 3- pogosto, 4- redno)

- Zemljevid znanja (karta znanja- kdo kaj ve in zna)	1	2	3	4
- Pisni strateški plan za razvoj ravnanja z znanjem	1	2	3	4
- Razvijanje znanj s potencialom za razvoj konkurenčne prednosti v prihodnosti	1	2	3	4
- Benchmarking	1	2	3	4
- Baza in mreže znanja	1	2	3	4
- Uporaba interneta in/ali intraneta	1	2	3	4
- Razvit informacijsko- komunikacijski sistem	1	2	3	4
- Baza najboljših praks	1	2	3	4
- Interna in eksterna izobraževanja	1	2	3	4
- Treningi in usposabljanja zaposlenih	1	2	3	4
- Organizirana mentorstva	1	2	3	4
- Analiza družbenega omrežja (ang. Social Network Analysis)	1	2	3	4
- Drugo (prosim navedite)	1	2	3	4

5. Prosim, ocenite, kako pogosto se v Vaši združbi, na spodaj navedenih področjih managementa znanja, pojavljajo večje ovire. (1- nikoli, 2- redko, 3- pogosto, 4- redno)

- Pridobivanje znanja	1	2	3	4
- Shranjevanje znanja	1	2	3	4
- Urejanje znanja	1	2	3	4
- Pripravljenost posredovanja znanja drugim zaposlenim	1	2	3	4
- Prenos znanj med člani združbe/ zaposlenimi	1	2	3	4
- Integracija znanja	1	2	3	4
- Ponovna uporaba znanja	1	2	3	4
- Drugo (prosim navedite)	1	2	3	4

Kje so ovire največje? _____

6. Ocenite, koliko časa v okviru managementa znanja posvečate v vaši združbi naslednjim aktivnostim (ocenite v % tako, da bo seštevek vseh možnosti 100 %):

- Planiranje potrebnih znanja na ravni združbe
- Planiranje potrebnih znanj na ravni posameznikov
- Motiviranje za pridobivanje novega znanja
- Pridobivanje novega znanja
- Prenos pridobljenega znanja
- Kontrola ustreznosti znanj na ravni posameznikov
- Kontrola ustreznosti znanj na ravni združbe
- Drugo (prosim navedite)

III. SKLOP: Uspešnost in učinki managementa znanja ter uspešnost poslovanja/ delovanja združbe

Uspešnost je povezana s cilji in merskimi sistemi. Če je cilj dosežen, je združba uspešna, pri čemer gre lahko bodisi za finančne, bodisi za nefinančne kazalnike.

1. Označite prosim, v kakšni meri se v Vaši združbi pojavljajo spodnji učinki managementa znanja (1- tega učinka nismo zaznali, 2- šibak učinek, 3- srednje močan učinek, 4- močan učinek):

- Ponovna uporaba znanja	1	2	3	4
- Povečanje intelektualnega kapitala	1	2	3	4
- Izboljšana kvaliteta strateških odločitev	1	2	3	4
- Lažje doseganje konkurenčne prednosti	1	2	3	4
- Hitrejša dobava blaga in/ali opravljanja storitev	1	2	3	4

- Izboljšanje znanj zaposlenih	1	2	3	4
- Povečanje učinkovitosti	1	2	3	4
- Lažje sledenje tehnološkim novostim na trgu	1	2	3	4
- Bolj sistematičen pristop k učenju in uporabi znanja	1	2	3	4
- Izboljšano posredovanje znanja v združbi	1	2	3	4
- Izboljšanje komunikacijskih tokov v združbi	1	2	3	4
- Drugo (prosim navedite)	1	2	3	4

2. Katere vrste kazalnikov opazujete v povezavi z managementom znanja v Vaši združbi (označite vse nefinančne kazalnike, katerih uspešnost ocenjujete):

- Vrednost intelektualnega kapitala
- Število (ur) izobraževanj/ zaposlenega
- Število prijavljenih novih patentov
- Število reklamacij
- Število dokončanih projektov v raziskavah in razvoju
- Število novih uporabnih idej
- Ne spremljamo uspešnosti managementa znanja
- Drugo (prosim navedite)

3. Glede na zgoraj navedene kazalnike in zastavljen cilje je bil management znanja v Vaši združbi v letu 2006 (označite prosim ustrezen odgovor):

- V celoti uspešen
- Delno uspešen
- Neuspešen
- Ne spremljamo uspešnosti managementa znanja

4. Katera področja managementa znanja si želite izboljšati? (prosim navedite)

5. V Vaši združbi za ugotavljanje uspešnosti poslovanja/ delovanja uporabljate naslednje prijeme (odločite se prosim za eno možnost):

- Osebna ocena vodstva
- Finančne kazalnike (npr. bilance uspeha ipd.)
- Nefinančne kazalnike (npr. mnenje kupcev, tržni delež, sodelovanje z dobavitelji, skrb zaposlenih za osebno rasti in razvoj, posredovanje znanja...)
- Kombinirani način (finančne in nefinančne kazalnike uspešnosti; npr. uravnoteženi sistem kazalnikov ipd.)
- Ne merimo uspešnosti
- Drugo (prosim navedite)

6. a. (za podjetja)

V Vašem podjetju finančna uspešnost v zadnjih treh letih (izberite ustrezno možnost):

- Raste
- Je nespremenjena
- Upada
- Niha
- Drugo (prosim navedite)

b. (za nedobičkovne združbe)

Kakšna je finančna uspešnost Vaše združbe v zadnjih treh letih? (izberite ustrezno možnost, pri čemer velja: 1- raste, 2- nespremenjeno, 3- upada, 4- niha, 5- drugo, 6- ne opravljamo profitne dejavnosti):

- Presežek prihodkov (= vsi prihodki – stroški)	1	2	3	4	5	
- Vrednost prihodkov od prodaje trgovskega blaga, proizvodnje in storitev	1	2	3	4	5	
- Vrednost prihodkov iz dotacij, donacij in sponzorstev	1	2	3	4	5	
- Delež prihodkov iz opravljanja profitne dejavnosti v vseh prihodkih	1	2	3	4	5	6

Komentarji, priporočila, sporočila:

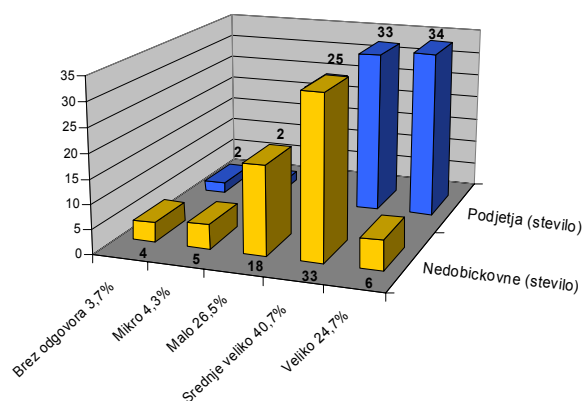
Najlepša hvala za sodelovanje.

Izpolnjen vprašalnik pošljite prosim v priloženi kuverti na moj naslov:.....

V kolikor želite po zagovoru magistrskega dela prejeti kopijo, prosim navedite Vaš elektronski naslov, kamor želite, da Vam jo pošljem (v pdf).

PRILOGA 2: Velikost v vzorec zajetih združb

Rezultati	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
Brez odgovora	6	3,7	3,7
Mikro	7	4,3	8,0
Malo	43	26,5	34,6
Srednje	66	40,7	75,3
Veliko	40	24,7	100,0
Skupaj	162	100,0	



Vir: lastna raziskava

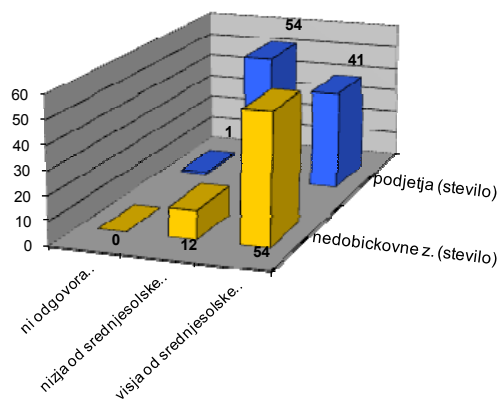
PRILOGA 3: Oblika organizacijske strukture

Rezultati	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
Enostavna	40	24,7	24,7
Poslovnoenotna	31	19,1	43,8
Projektna	3	1,9	45,7
Funkcijska	62	38,3	84,0
Matrična	14	8,6	92,6
Teamska	4	2,5	95,1
Sodobna	3	1,9	96,9
Drugo	5	3,1	100,0
Skupaj	162	100,0	

Vir: lastna raziskava

PRILOGA 4: Stopnja izobrazbe

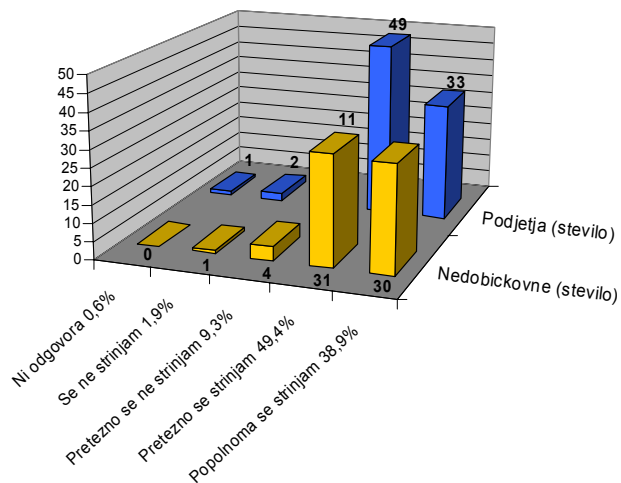
Rezultati	Frekvenca	Odstotek	Kumulativen odstotek
Ni odgovora	1	,6	,6
Nižja od srednješolske	66	40,7	41,4
Višja od srednješolske	95	58,6	100,0
Skupaj	162	100,0	



Vir: lastna raziskava

PRILOGA 5: Izmenjava znanja med zaposlenimi

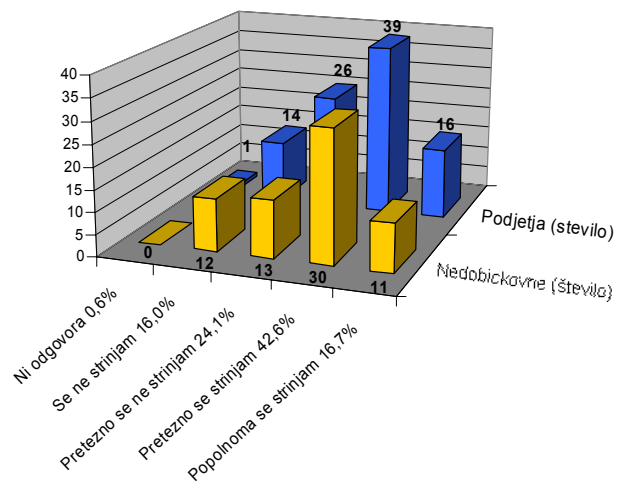
Rezultati	Frekvenca	Odstotek	Kumulativen odstotek
Ni odgovora	1	,6	,6
Ne strinjam	3	1,9	2,5
Pretežno se ne strinjam	15	9,3	11,7
Pretežno se strinjam	80	49,4	61,1
Popolnoma se strinjam	63	38,9	100,0
Skupaj	162	100,0	



Vir: lastna raziskava.

PRILOGA 6: Sistem nagrajevanja- pridobivanje znanja

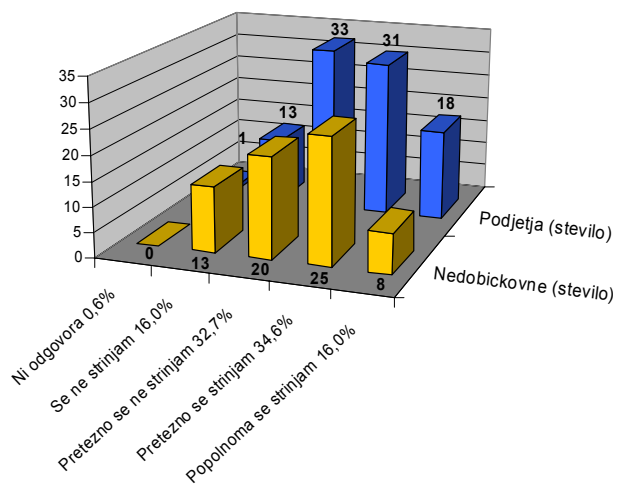
Rezultati	Frekvenca	Odstotek	Kumulativen odstotek
Ni odgovora	1	,6	,6
Ne strinjam	26	16,0	16,7
Pretežno se ne strinjam	39	24,1	40,7
Pretežno se strinjam	69	42,6	83,3
Popolnoma se strinjam	27	16,7	100,0
Skupaj	162	100,0	



Vir: lastna raziskava.

PRILOGA 7: Sistem nagrajevanja- prenos znanja

Rezultati	Frekvenca	Odstotek	Kumulativen odstotek
Ni odgovora	1	,6	,6
Ne strinjam se	26	16,0	16,7
Pretežno se ne strinjam	53	32,7	49,4
Pretežno se strinjam	56	34,6	84,0
Popolnoma se strinjam	26	16,0	100,0
Skupaj	162	100,0	



Vir: lastna raziskava.

PRILOGA 8: Dodatna vprašanja v povezavi s finančno uspešnostjo nedobičkovnih združb

PRIHODKI OD PRODAJE ALI STORITEV	Število	Odstotek	Odstotek podanih odg.	Kumulativni odstotek
Ni odgovora	32	19,8	48,5	48,5
Raste	14	8,6	21,2	69,7
Je nespremenjena	11	6,8	16,7	86,4
Upada	3	1,9	4,5	90,9
Niha	3	1,9	4,5	95,5
Drugo	3	1,9	4,5	100,0
Skupaj	66	40,7	100,0	
Manjka podatek	96	59,3		
Skupaj	162	100,0		

PRIHODKI DONACIJE, DOTACIJE IPD.	Število	Odstotek	Odstotek podanih odg.	Kumulativni odstotek
Ni odgovora	29	17,9	43,9	43,9
Raste	9	5,6	13,6	57,6
Je nespremenjena	11	6,8	16,7	74,2
Upada	3	1,9	4,5	78,8
Niha	8	4,9	12,1	90,9
Drugo	6	3,7	9,1	100,0
Skupaj	66	40,7	100,0	
Manjka podatek*	96	59,3		
Skupaj	162	100,0		

DELEŽ PRIHODKOV PROFITNE DEJAVNOSTI	Število	Odstotek	Odstotek podanih odg.	Kumulativni odstotek
Ni odgovora	6	3,7	9,1	9,1
Raste	10	6,2	15,2	24,2
Je nespremenjena	7	4,3	10,6	34,8
Drugo	2	1,2	3,0	37,9
Ne opravljamo profitne dejavnosti	41	25,3	62,1	100,0
Skupaj	66	40,7	100,0	
Manjka podatek*	96	59,3		
Skupaj	162	100,0		

Vir: lastna raziskava.

* ta podatek se nanaša na vsa podjetja, ki v tem delu raziskave niso bila zajeta

PRILOGA 9: Odgovornost za management znanja

Rezultati	Frekvenca	Odstotek	Kumulativen odstotek
Ni odgovora	1	,6	,6
Predsednik uprave, direktor, CEO	74	45,7	46,3
Manager znanja, podrejen direktno upravi	7	4,3	50,6
Direktor kadrovskega oddelka	30	18,5	69,1
Vodja (direktor) oddelka za kakovost	1	,6	69,8
Direktor oddelka za R & R	4	2,5	72,2
Nihče	5	3,1	75,3
Drugo	40	24,7	100,0
Skupaj	162	100,0	

Vir: lastna raziskava.

Teamska (skupinska) odgovornost za management znanja	Frekvenca
Ni teamske odgovornosti	124
Vsak linijski manager	1
Posamezni projektni vodje	1
Direktor (uprava) + kadri	11
Kadri + kakovost	2
Vodje enot	3
Manager posameznega področja	1
Direktor (uprava) + kadri + kakovost	1
Vodja skupnih služb	2
Direktor + kakovost	1
Kadri + IT + kakovost + R & R	1
Vodje skupine, oddelka, teama	1
Vodja strokovnega usposabljanja	1
Direktor (uprava) + manager znanja + kadri	1
Vsak zase	1
Kadri + neposredni vodja	1
Direktor + neposredni vodja	4
Predsednik + sekretar	1
Direktor + kadri + vodje enot	1
Team za kakovost	1
Direktor + kadri + linijski vodja	1
Direktor + RR	1
Skupaj	162

Vir: lastna raziskava.

PRILOGA 10: Prevladujoča usmeritev managementa znanja

Rezultati	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
Ni podatkov	6	3,7	3,7
Strateška	15	9,3	13,0
IT	11	6,8	19,8
HRM	113	69,8	89,5
Dve ali več usmeritev enako izraziti	15	9,3	98,8
Drugo	2	1,2	100,0
Skupaj	162	100,0	

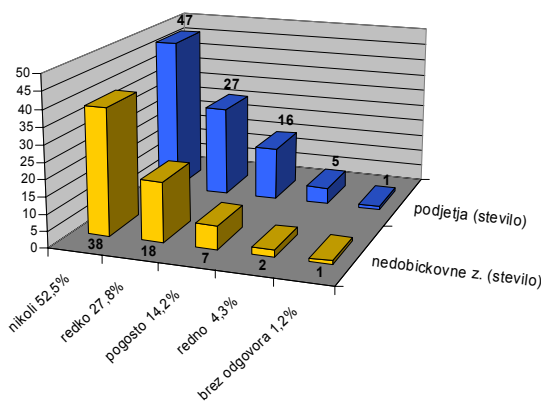
Vir: lastna raziskava.

Opomba: strateška usmeritev se nanaša na: določanje strategije managementa znanja in na razvijanje relevantnega znanja za razvoj konkurenčne prednosti; tehnološka usmeritev: razvijanje IT rešitev za bolj učinkovit management znanja in prenos znanja preko informacijsko-komunikacijskih sistemov; usmeritev v ravnanje z ljudmi: razvoj sistema izobraževanja, povečevanje pomembnosti vloge posameznika, zagotavljanje ustrezne kulture v združbi.

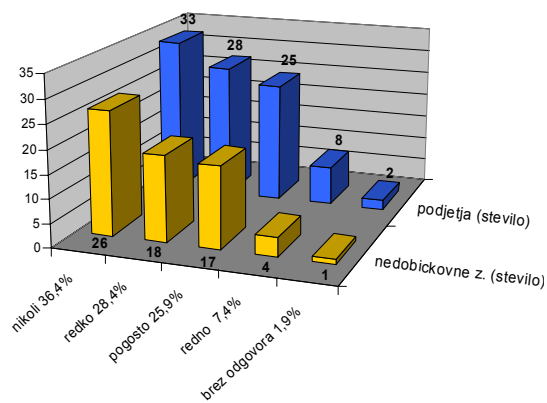
PRILOGA 11: Prakse managementa znanja- pogostost uporabe

PRAKSE MANAGEMENTA ZNANJA		ZEMLJEVID ZNANJA	STRATEŠKI PLAN	RAZVOJ ZNANJ ZA STRATEŠKO PREDNOST	BENCHMARKING	BAZA IN MREŽE ZNANJ	INTERNET IN INTRANET	RAZVIT IKS	BAZA NAJ BOLJŠIH PRAKS	IZOBRAŽEVA NJA INT/EKST	TRENINGI IN USPOŠABLJANJA	MENTORSTVA	ANALIZA DRUŽBENIH OMREŽJ
N	Veljavni	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
	Manjkajoči	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Aritmetična sredina	1,68	2,01	2,30	2,01	2,20	3,49	3,10	2,32	3,54	3,06	2,98	1,51
	Mediana	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	3,00	2,00	4,00	3,00	3,00	1,00
	Modus	1	1	3	1	2	4	3	2	4	3	3	1

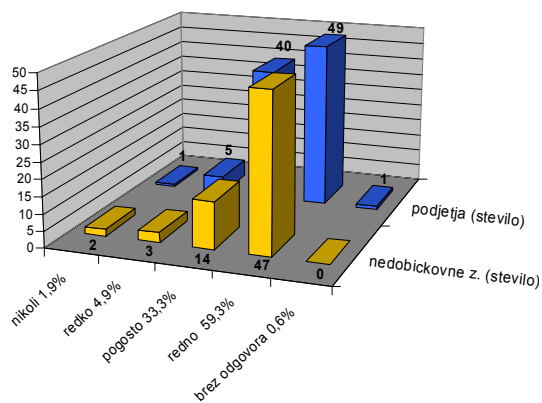
Zemljevid znanja



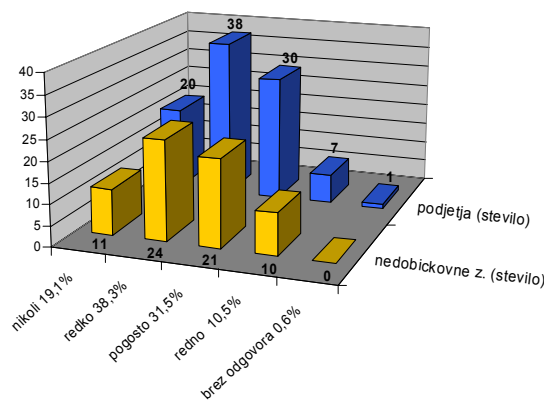
Strateški plan



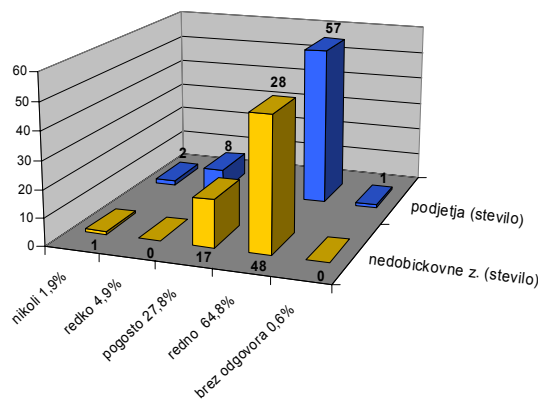
Internet in intranet



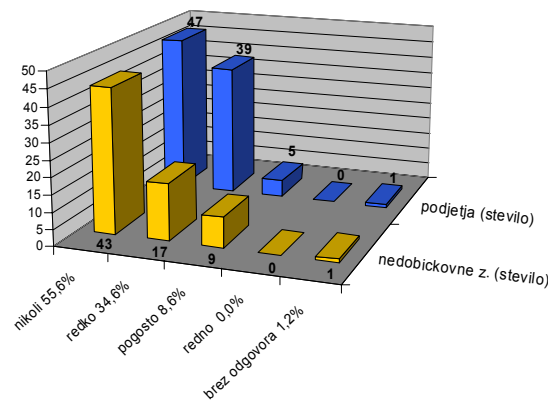
Baza najboljših praks



Izobraževanja



Analiza družbenih omrežij



Vir: lastna raziskava.

PRILOGA 12: Najpogostejše večje ovire managementa znanja- področje

NAJPOGOSTEJŠE VEČJE OVIRE MANAGEMENTA ZNANJA- PODROČJE	OVIRE PRIDOBIVANJE	OVIRE SHRANJEVANJE	OVIRE UREJANJE	OVIRE PRIPRAVLJENOST PRENOSA	OVIRE PRENOS	OVIRE INTEGRACIJA	OVIRE PONOVNA UPORABA	OVIRE DRUGO
N	162	162	162	162	162	162	162	0
Veljavni								
Manjkajoči	0	0	0	0	0	0	0	162
Aritmetična sr.	1,86	2,14	2,27	1,99	2,05	2,20	2,03	
Mediana	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	
Modus	2	2	2	2	2	2	2	

NAJPOGOSTEJŠE VEČJE OVIRE MANAGEMENTA ZNANJA- PODROČJE	VRSTA ZDRUŽBE		
	Podjetje	Nedobičko vne z.	Skupaj
KJE SO OVIRE NAJVEČJE	55	33	88
Ni odgovora			
Zaprtoost imetnikov znanja izven združbe	1	0	1
Prenos znanja	7	10	17
Pridobivanje znanja- motivacija	1	0	1
Urejanje znanja	6	2	8
Integracija znanja	5	3	8
Ponovna raba znanja	3	1	4
Pridobivanje znanja- slab sistem izobraževanja	1	2	3
Problem- z znanjem se ne ukvarjajo	4	0	4
Shranjevanje znanja	6	1	7
Jezikovne ovire	1	0	1
V razvoju znanja	1	0	1
Časovna preobremenjenost	1	3	4
Premajhna finančna sredstva	3	5	8
V ljudeh	1	0	1
Pomanjkanje kadrov	0	2	2
Pozabljanje znanja	0	1	1
Nesodelovanje zaposlenih (si ne pomagajo)	0	1	1
Implementacija znanja	0	1	1
Preštevilne in prehitre spremembe	0	1	1
Skupaj	96	66	162

Vir: lastna raziskava.

PRILOGA 13: Poraba časa glede na faze managementa znanja

PORABA ČASA GLEDE NA FAZE UPRAVLJALNO-RAVNALNEGA PROCESA		PLANIRANJE	URESNICEVANJE	KONTROLA
N	Veljavni	162	162	162
	Manjkajoči odg.	0	0	0
Aritmetična sredina		29,01	56,11	14,3
Mediana		30,0000	58,6000	10,0000
Modus		20,00	60,00	20,00
Standardna deviacija		15,72033	19,24076	12,45124

Vir: lastna raziskava.

PRILOGA 14: Ocena učinkov managementa znanja

OCENA UČINKOV MANAGEMENTA ZNANJA		PONOVNA UPORABA	POVEČANJE	IZBOLJŠANA KVALITETA STRATEŠKIH ODLOČITEV	LAŽJE DOSEGANJE KONK PREDNOSTI	HITREJŠA DOBAVA BLAGA ALI STORITVE	IZBOLJŠAVA ZNANJ ZAPOSLENIH
N	Veljavni	162	162	162	162	162	162
	Manjkajoči	0	0	0	0	0	0
Aritmetična sredina		2,92	2,82	2,83	2,76	2,60	3,20
Mediana		3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Modus		3	3	3	3	3	3
Std. Deviacija		,772	,818	,798	,911	,955	,773

OCENA UČINKOV MANAGEMENTA ZNANJA- NAD.		POVEČANJE UČINKOVITOSTI	LAŽJE SLEDENJE TEHNOLOŠKIM SPREMEMBAM	BOLJ SISTEMATIČEN PRISTOP K UČENJU	IZBOLJŠANO POSREDOVANJE ZNANJA	IZBOLJŠANA KOMUNIKACIJA
N	Veljavni	162	162	162	162	162
	Manjkajoči	0	0	0	0	0
Aritmetična sredina		2,98	2,80	2,68	2,71	2,73
Mediana		3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Modus		3	3	3	3	3
Std. Deviacija		,784	,911	,854	,809	,788

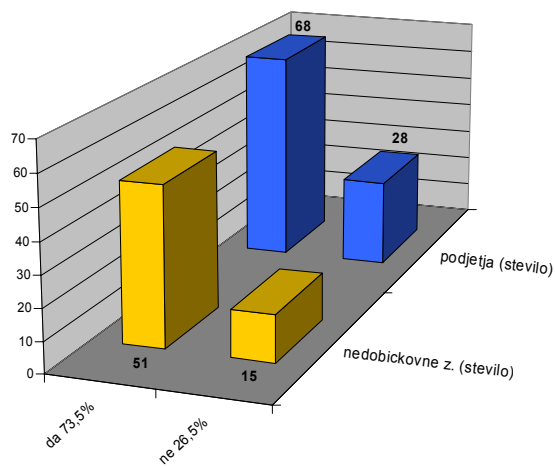
Vir: lastna raziskava.

PRILOGA 15: Kazalniki uspešnosti managementa znanja

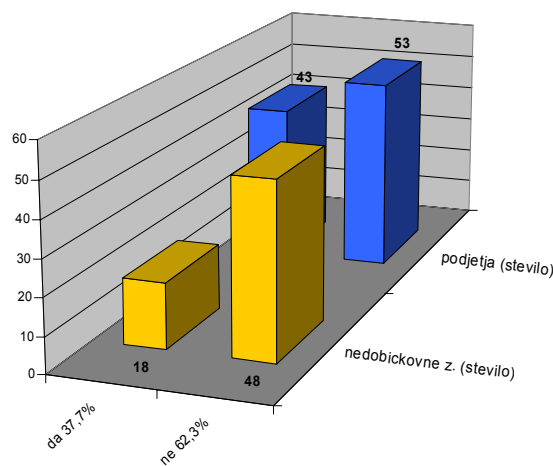
KAZALNIKI USPEŠNOSTI MANAGEMENTA ZNANJA	VREDNOSTI	ŠTEVILO UR IZOBRAŽEVANJ NA ZAPOSLENEGA	ŠTEVILO PRIJAVLJENIH NOVIH PATENTOV	ŠTEVILO REKLAMACIJ	ŠTEVILO DOKONČANIH PROJEKTOV RR	ŠTEVILO UPORABNIH IDEJ	NE SPREMLJAMO USPEŠNOSTI MZ
N	Veljavni	162	162	162	162	162	162
	Manjkajoči	0	0	0	0	0	0
Aritmetična sredina		1,86	1,27	1,91	1,60	1,62	1,85
Mediana		2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Modus		2	1	2	2	2	2
Std. Deviacija		,344	,443	,282	,490	,486	,356

Vir: lastna raziskava.

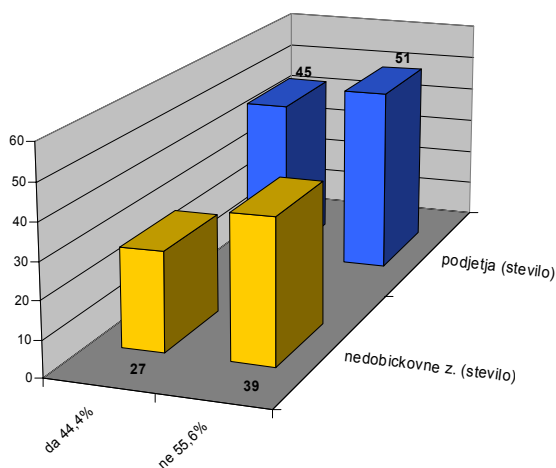
Število ur izobraževanj na zaposlenega



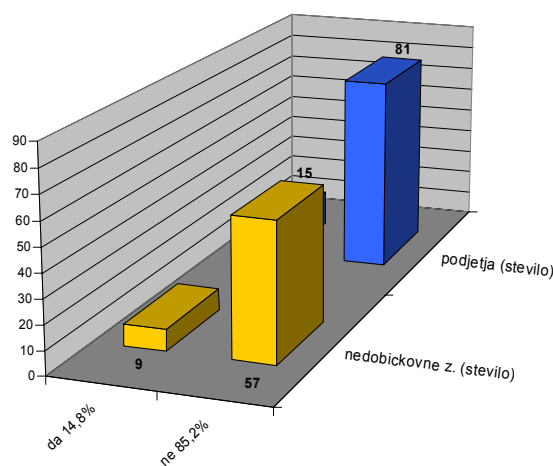
Število dokončanih projektov v raziskavah in razvoju

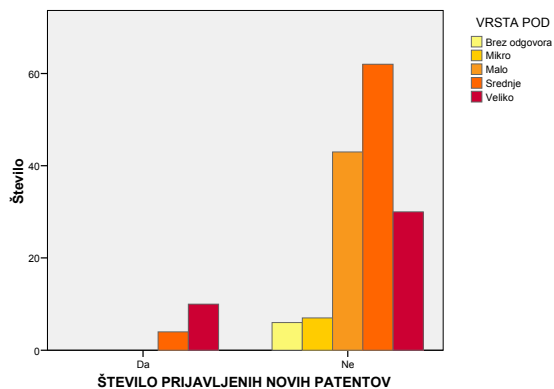


Število novih uporabnih idej



Ne spremljamo uspešnosti managementa znanja





Vir: lastna raziskava.

PRILOGA 16: Želene izboljšave managementa znanja

Išave managementa znanja	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
Ni odgovora	40	24,7	24,7
Prenos znanja	24	14,8	39,5
Mentorstvo	2	1,2	40,7
Povečanje vrednosti IK	6	3,7	44,4
Razvoj znanja	2	1,2	45,7
Povečati število novih patentov	2	1,2	46,9
Uvesti sistem razvijanja pobud	1	,6	47,5
Vzpostaviti sistem MZ	6	3,7	51,2
Ponovna uporaba pridobljenega znanja	3	1,9	53,1
Povečano število inovacij	1	,6	53,7
Urediti zemljevid znanj	1	,6	54,3
Shranjevanje znanja- izboljšati	6	3,7	58,0
Planiranje in kontrola ustreznosti znanj	6	3,7	61,7
Pridobivanje novih znanj	11	6,8	68,5
Povečati vlogo posameznika v združbi	2	1,2	69,8
Uporabiti znanje kot konkurenčno prednost	2	1,2	71,0
Narediti strategijo MZ	3	1,9	72,8
Razviti ustrežno kulturo v združbi	1	,6	73,5
Razvoj MR za hiter vstop v posle	1	,6	74,1
Povečati učinkovitost MZ	2	1,2	75,3
Povečanje števila idej	5	3,1	78,4
Vse	6	3,7	82,1
Neustrezen odgovor- ni s področja managementa znanja	12	7,4	89,5
Širjenje dobrih praks	1	,6	90,1
Vzpodbujanje k izobraževanju	2	1,2	91,4
Uvesti prenos znanja preko IKT	1	,6	92,0
Urejanje znanja	4	2,5	94,4
Izboljšati ravnanje z ljudmi pri delu (HRM)	1	,6	95,1
Uvesti treninge in usposabljanja na vseh nivojih	1	,6	95,7
Urediti učno bazo	1	,6	96,3
Uvesti učečo se organizacijo	1	,6	96,9
Razvoj sistema izobraževanja	1	,6	97,5
Izboljšati znanja zaposlenih	2	1,2	98,8
Integracija znanja	2	1,2	100,0
Skupaj	162	100,0	

Vir: lastna raziskava.

PRILOGA 17: Finančna uspešnost združbe v zadnjih treh letih

FINANČNA USPEŠNOST ZDRUŽBE V ZADNJIH TREH LETIH			VRSTA ZDRUŽBE		
			Podjetje	Nedobičkova	Skupaj
FIN. USPEŠNOST ZDRUŽBE	Ni odgovora	Število	0	25	25
		% od VRSTA ZDRUŽBE % of Skupaj	,0%	37,9%	15,4%
	Raste	Število	65	9	74
		% od VRSTA ZDRUŽBE % of Skupaj	67,7%	13,6%	45,7%
	Je nespremenjena	Število	11	19	30
		% od VRSTA ZDRUŽBE % of Skupaj	40,1%	5,6%	45,7%
	Upada	Število	3	7	10
		% od VRSTA ZDRUŽBE % of Skupaj	11,5%	28,8%	18,5%
	Niha	Število	3	7	10
		% od VRSTA ZDRUŽBE % of Skupaj	6,8%	11,7%	18,5%
	Drugo	Število	16	3	19
		% od VRSTA ZDRUŽBE % of Skupaj	16,7%	4,5%	11,7%
	Skupaj	Število	1	3	4
		% od VRSTA ZDRUŽBE % of Skupaj	9,9%	1,9%	11,7%
Skupaj	Število	96	66	162	
	% od VRSTA ZDRUŽBE % of Skupaj	1,0%	4,5%	2,5%	
			100,0%	100,0%	100,0%
			59,3%	40,7%	100,0%

Vir: lastna raziskava.