

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**VPELJEVANJE RAVNANJA Z ZNANJEM V
PODJETJE**

Ljubljana, maj 2005

MOJCA CVETEK

IZJAVA

Študentka Mojca Cvetek izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Aleše Saše Sitar in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
<u>1. IZHODIŠČA RAVNANJA Z ZNANJEM</u>	<u>2</u>
<u>1.1 OPREDELITEV ZNANJA</u>	<u>2</u>
<u>1.2 OPREDELITEV RAVNANJA Z ZNANJEM</u>	<u>4</u>
<u>1.3 OPREDELITEV UČEČE SE ZDRUŽBE</u>	<u>5</u>
<u>1.5 INTELEKTUALNI KAPITAL ZDRUŽBE</u>	<u>9</u>
<u>2. PROCES RAVNANJA Z ZNANJEM</u>	<u>11</u>
<u>2.1 PLANIRANJE KOT PRVA FAZA PROCESA RAVNANJA Z ZNANJEM</u>	<u>11</u>
<u>2.1.1 STRATEGIJA RAVNANJA Z ZNANJEM</u>	<u>11</u>
<u>2.2 ORGANIZIRANJE KOT DRUGA FAZA PROCESA RAVNANJA Z ZNANJEM</u>	<u>13</u>
<u>2.2.1 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA UČEČE SE ZDRUŽBE</u>	<u>13</u>
<u>2.2.2 KULTURA UČEČE SE ZDRUŽBE</u>	<u>16</u>
<u>2.2.3 PODPORA INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE UČEČE SE ZDRUŽBE</u>	<u>18</u>
<u>2.3 VODENJE KOT TRETJA FAZA PROCESA RAVNANJA Z ZNANJEM</u>	<u>19</u>
<u>2.3.1 ZAPOSLOVANJE V UČEČI SE ZDRUŽBI</u>	<u>20</u>
<u>2.3.2 STIL VODENJA V UČEČI SE ZDRUŽBI</u>	<u>20</u>
<u>2.3.3 MOTIVIRANJE IN NAGRAJEVANJE ZA NEPRESTANO UČENJE</u>	<u>21</u>
<u>2.3.4 KOMUNICIRANJE V UČEČI SE ZDRUŽBI</u>	<u>22</u>
<u>2.4 KONTROLA KOT ČETRTA FAZA PROCESA RAVNANJA Z ZNANJEM</u>	<u>23</u>
<u>2.4.1 OPREDELITEV MERJENJA ZNANJA V ZDRUŽBI</u>	<u>23</u>
<u>2.4.2 METODE MERJENJA ZNANJA</u>	<u>25</u>
<u>2.4.2.1 Uravnoveženi kazalniki poslovanja</u>	<u>26</u>
<u>2.4.2.2 Metodologija SMAC</u>	<u>27</u>
<u>2.4.2.3 Skandia navigator</u>	<u>28</u>
<u>3. VPELJEVANJE RAVNANJA Z ZNANJEM</u>	<u>30</u>
<u>3.1 MANAGERJI ZNANJA</u>	<u>30</u>
<u>3.2 PRISTOP K RAVNANJU Z ZNANJEM</u>	<u>32</u>
<u>SKLEP</u>	<u>36</u>
<u>LITERATURA</u>	<u>38</u>
<u>VIRI</u>	<u>42</u>
<u>ANGLEŠKO-SLOVENSKI SLOVAR UPORABLJENIH BESED</u>	

UVOD

Živimo v času, ko se je potrebno zavedati, da se, podobno kot posameznik, ki se uči celo življenje, učijo tudi združbe. To spoznanje združbam omogoča uspešno poslovanje, kajti, kdor želi uspeti, mora neko stvar narediti vedno bolje, za to pa je potrebno neprestano učenje, s hkratnim pozabljanjem starega, nič več uporabljenega znanja. Ustvarjanje, uporaba, izkoriščanje in ravnanje z znanjem postajajo kritični za razvoj združb, regij in gospodarstev ter za pridobivanje in ohranjanje konkurenčne prednosti. Združbe morajo vzpostavljati konkurenčnost na sredstvih, ki jih razlikujejo od drugih združb, ki so trajna, obnovljiva in katerih njihovi konkurenti ne morejo posnemati.

Ena od konkurenčnih prednosti je človeški potencial v podjetjih, ki je precej večji, kot je njegova dejanska izkoriščenost, drugi viri, ki jih podjetja pri svojem poslovanju še uporabljajo, pa so večinoma enako dostopni vsem. Tako v združbi tehnologija ni tista, ki daje odgovor na spremembe, se pravi na tekmovalnost in negotovost. Ni pomembno, kako zmogljivi računalniki so v pisarnah, temveč so pomembni ljudje, ki jih pri svojem delu uporabljajo. Zato bo konkurenčna sposobnost podjetja vedno bolj odvisna od uspešne mobilizacije sposobnosti in znanj zaposlenih. Znanje tako postaja ključna dimenzija, ki pomeni dragoceno primerjalno prednost za podjetje. Uspešen bo tisti, ki bo prvi zaznal spremembe, pridobil ustrezno znanje in začel z ustreznimi akcijami.

Da pa bi lahko združba kar se da pravočasno zaznala spremembe oziroma jih pravočasno predvidela, pa mora imeti vpeljan proces ravnanja z znanjem, ki ji omogoča uspešnejšo zadovoljitev obstoječih in prihodnjih potreb, izkoriščanja obstoječega in pridobljenega znanja in razvijanja novih priložnosti ter učinkovitejše vodenje ljudi, z namenom da se doseže cilje združbe.

Temeljni cilj diplomskega dela je seznanjenje z znanjem in ravnanjem z znanjem, ter s pomenom, ki ga imata znanje in ravnanje z znanjem za učečo se združbo. Namen diplomskega dela pa je, s prikazom procesa vpeljevanja ravnanja z znanjem v podjetje, svetovati podjetjem, ki se bodo le-tega lotila v praksi. Zato je diplomsko delo namenjeno združbam, podjetjem, ustanovam, ravnateljem, posameznikom in vsem ostalim, ki se sprašujejo, kaj je tisto več, kar ustvarja vrednost v združbi. Diplomsko delo je teoretično delo, ki z metodološkega vidika temelji na uporabi znanstvenih metod diskripcije, klasifikacije ter komparativnih metod, ki služijo primerjavi oziroma ugotavljanju razlik in podobnosti med pojmi. Pri izdelavi diplomskega dela sem izhajala tako iz tuje kot domače literature in člankov, ki obravnavajo ravnanje z znanjem in učečo se združbo.

Diplomsko delo je sestavljeno iz treh osrednjih poglavij. V prvem poglavju so prikazana izhodišča koncepta znanja, opredelitev ravnanja z znanjem, vidiki učeče se združbe in ravnanja z znanjem. To poglavje zajema tudi opredelitev intelektualnega kapitala združbe. Drugo poglavje je sestavljeno iz štirih podpoglavij in pojasnjuje proces ravnanja z znanjem

in vlogo znanja v združbi. Poglavje se začne s planiranjem in določanjem strategij. Nadaljuje se z organiziranjem procesa učenja združbe, ki je pojasnjeno skozi oblikovanje ustrezne organizacijske strukture in kulture. Tretji del drugega poglavja se nanaša na vodenje zaposlenih, da bodo sodelovali v procesu učenja združbe. Predstavljeni so nekateri njegovi najpomembnejši elementi, to so: zaposlovanje, vodenje, motivacija in nagrajevanje ter komuniciranje. Poglavje zaključujem s kontroliranjem, torej ugotavljanjem rezultatov, ki jih z ustreznim ravnanjem z znanjem v združbi dosežemo. S tem namenom so predstavljene nekatere metode merjenja intelektualnega kapitala. V tretjem poglavju diplomskega dela so zajeti koraki k vpeljevanju ravnanja z znanjem v podjetju. Diplomsko delo se končuje z ugotovitvami, ki so sklepni del proučevanja literature. Na koncu je pregled uporabljene literature in virov.

1. IZHODIŠČA RAVNANJA Z ZNANJEM

1.1 OPREDELITEV ZNANJA

V literaturi je pogosto omenjen koncept znanja, opredelitve pa se med seboj razlikujejo. Pučko (1998, str. 560) je na kratko znanje označil kot celoto tistega, kar smo zaznali, odkrili ali pa se naučili. Malce drugače razlaga znanje Lipičnik (1996, str. 21), ki pravi, da so znanje tiste človekove zmožnosti, ki mu omogočajo reševanje znanih problemov, to je takšnih, ki jih je že videl in rešil. Bistvo znanja je torej, da z znanimi rešitvami pomaga reševati probleme. S sposobnostmi pa človek lahko znanja kombinira in tako rešuje tudi probleme s še neznanimi rešitvami. Quintas, Lefrere in Jones (1997, str. 388) označujejo znanje kot skupek resnic in prepričanj, perspektiv in konceptov, presoj in pričakovanj, metodologij in vedeti-kako znanja (know-how). Kovač (2000, str. 35) znanje definira kot "celoto izkustev, vrednot, smiselnih informacij, ki jih preko spoznavnega procesa razporejamo v miselne vzorce in uporabnostne rešitve, da bi zadovoljili naše interese in dosegli zastavljene cilje".

Danes predstavlja znanje ključ do uspešnega konkuriranja ne le posameznikov, temveč tudi združb. Znanje je potrebno razmejiti od informacij in podatkov, saj med pojmi obstajajo velike razlike. *Podatek* je predstavitev objektivnega dejstva (lastnosti) o dogodku, stvari in pojavu. Podatki nimajo lastnega pomena, opisujejo le del tega, kar se je zgodilo; ne vzpodbujajo presoje, interpretacije in ukrepanja. Lahko rečemo, da so to vsi podatki, ki obstajajo v združbi, pa tudi zunaj nje, ki pa za nas nimajo večjega pomena, dokler ne dobijo nek namen in relevantnost za naše delo (Tobin, 1998, str. 24-26). Takrat v naših očeh postanejo *informacije* oziroma informacije se razvijejo iz podatkov. Informacije opredelimo kot tisti del urejenih ali preoblikovanih in obdelanih podatkov, ki imajo v določeni okoliščini točno določen pomen in uporabno vrednost za odločevalca, ki odloča na njihovi osnovi. To pomeni, da je informacija namensko oblikovano in na nekoga usmerjeno sporočilo, ki olajšuje odločanje, ali nas samo vzpodbudi k razmišljanju o nekem problemu (Lutar Skerbinjek, 2002, str. 424). Ko informacije uporabimo pri našem delu, predvsem z

namenom, da izboljšamo rezultate našega dela in celotne združbe, takrat se informacije spremenijo v *znanje*. Znanje je za razliko od informacij polno vrednostnih opredelitev, človekove vere v spoznavne principe ter pripadnosti zbirnemu skupnemu človekovemu znanju (Kovač, 2000, str. 35). Vendar pa znanje še ne predstavlja najvišje ravni. S povezovanjem znanja z lastno intuicijo, ki izhaja iz naših predhodnih izkušenj, pridemo do *modrosti*. Številni avtorji to modrost imenujejo kar tiho (implicitno) znanje (Tobin, 1998, str. 24-26).

V okviru združbe sta za razumevanje znanja ključnega pomena dve delitvi znanja. Prvič, znanje obstaja na ravni posameznika, tima in združbe. Primarni fokus ravnanja z znanjem je izboljšanje ustvarjanja znanja in uporaba le tega na timski in ravni združbe kot celote. Drugič, znanje je lahko eksplicitno ali tiho (oziroma implicitno). *Eksplicitno znanje* je tisto znanje, ki ga lahko kodiramo in je prenosljivo v formalnem in sistematičnem jeziku (Čater, 2001, str. 69). Za združbo je to najmanj zanimiva vrsta znanja, saj le redko pomeni vir trajnejše konkurenčne prednosti. To znanje je mogoče izražati s simboli in ga z njihovo pomočjo sporočati ljudem v druge enote združbe in seveda v druge združbe. Najdemo ga v priročnikih, patentnih dokumentih, tehničnih navodilih, specifikacijah, učbenikih, računalniških programih in drugod. Mogoče se ga je učiti z opazovanjem in študijem (Pučko, 1998, str. 560). *Tiho znanje* je predvsem osebna oblika znanja, ki ga oseba pridobi samo iz neposrednih izkušenj na določenem področju in temelji na njenih pričakovanjih, vrednotah ter občutenjih. To pomeni, da je tiho znanje skrito v posamezniku, da je subjektivno in da ga je zato težko formalizirati in komunicirati (Pučko, 1998, str. 560). Ljudje posedujejo veliko tihega znanja in prav tega je potrebno v združbi deliti z drugimi (Bagshaw, 2000, str. 180).

Poleg zgornjih dveh obstajajo še druge delitve znanja. Eno takih je opredelil Sanchez (1997, str. 163-166), ki definira šest *komponent znanja*, katere morajo razviti vsi zaposleni. Te komponente so: vedeti-zakaj (know-why), vedeti-kaj (know-what), vedeti-kako (know-how), vedeti-kdo (know-who), vedeti-kje (know-where) in vedeti-kdaj (know-when).

Vedeti-zakaj je znanje o tem, zakaj elementi združbe sodelujejo in omogočajo delovanje združbe. Zaposleni, ki vedo 'zakaj', imajo razvito intuicijo, zmožni so predvidevati interakcije dejavnikov ter različne nepričakovane posledice. Posledično je vedeti-kaj znanje o strateški usmerjenosti, ki bi jo lahko dosegli, če bi uporabili vedeti-kako in vedeti-zakaj znanje. Gre za temeljno znanje na določenem področju, ki ga posameznik pridobi z dolgotrajnim šolanjem in usposabljanjem. Vedeti-kako je znanje o tem, kako so elementi v obstoječem sistemu medsebojno povezani. To znanje omogoča prevajanje znanja v učinkovito izvedbo. Gre za sposobnost uporabe pravil z določenega strokovnega področja za reševanje kompleksnih problemov iz realnega življenja. Ravnateljstvo vključuje ravnanje z ljudmi, zato je pomembno vedeti-kdo uravnava oziroma izvršuje določene naloge združbe. Ker lahko management vključuje tudi dostop do virov in sposobnosti v podjetju na različnih geografskih lokacijah, je vedeti-kje lahko pomembna komponenta znanja. In nenazadnje, ker je skrb managementa tudi čas, je vedeti-kdaj naslednja komponenta, ki lahko pripomore pri

strateškem planiranju in odločanju. Da bi managerji dosegli nove (ali obstoječe) cilje, morajo uporabiti svoje vedeti-kako in vedeti-zakaj znanje in z njim oblikovati proces, ki bo sposoben doseči te cilje (sposoben doseči vedeti-kaj). V ta proces morajo vključiti specifično znanje o tem, kdo bo deloval, kje in kdaj (Konrad, 1996, str. 8; Sanchez, 1997, str. 163-166).

1.2 OPREDELITEV RAVNANJA Z ZNANJEM

Ravnanje z znanjem je postalo popularno v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, ko so managerji spoznali, da je uspeh njihovih združb bolj odvisen od znanja kot od ostalega premoženja. Nonaka (1995, str. 56-94) trdi, da je znanje edina konkurenčna prednost združbe.

Ko govorimo o ravnanju z znanjem opazimo, da različni avtorji različno razlagajo ta pojem. Na eni strani imamo avtorje, ki ga definirajo kot proces. Quintas, Lefrere in Jones (1997, str. 358-391), definirajo ravnanje z znanjem kot stalen proces ravnanja z znanjem vseh vrst, da bi zadovoljili obstoječe in prihodnje potrebe; proces identificiranja in izkoriščanja obstoječega in pridobljenega znanja in razvijanja novih priložnosti. Pojem podobno definira Duffy (2001, str. 64-67), ki verjame, da je ravnanje z znanjem formalen proces, ki zadeva zaposlene, procese in tehnologijo, in je potreben za doseg rezultata. Brooking (1997, str. 364-365) razume ravnanje z znanjem kot dejavnost, ki zadeva strategijo in taktike ravnanja z zmožnostmi zaposlenih¹. Wiig (1997, str. 399-405) vidi ravnanje z znanjem kot pomoč pri ravnateljevanju z dejavnostmi, ki so osredotočene na znanje kot na primer ustvarjanje, shranjevanje, preoblikovanje in uporabljanje znanja. Ravnanje z znanjem je torej planiranje, uveljavljanje in kontroliranje vseh dejavnosti, ki so povezane z znanjem in vseh programov, ki so potrebni za učinkovito ravnanje z intelektualnim kapitalom².

Na drugi strani pa so avtorji, ki ne definirajo ravnanja z znanjem kot proces. Bair (1997, str. 1-5) na primer, definira ravnanje z znanjem kot sklop pravil, organizacijskih struktur, postopkov, aplikacij in tehnologij s katerimi je moč izboljšati učinkovitost odločanja skupine ali združbe. Ravnanje z znanjem, po njegovem mnenju, pomaga k integriranemu pristopu glede identificiranja, ravnanja in deljenja vseh informacij v združbi. Sem spadajo baze podatkov, dokumenti, pravila in postopki, kot tudi že prej omenjene izkušnje in sposobnosti članov združbe. Lank (1997, str. 406-412) vidi pomen ravnanja z znanjem v maksimiziranju vrednosti za potrošnika. Da bi to dosegli mora imeti podjetje izjemno sposobnost ustvarjanja, izboljševanja in deljenja intelektualnega kapitala med svojimi enotami. Ravnanje z znanjem je termin, ki zajema vse kar mora biti postavljeno na pravo mesto (na primer: postopki, sistemi, kultura, vloge in tako dalje), da lahko ustvarimo in povečamo kapacitete. In nenazadnje je ravnanje z znanjem po Harrisu (1998, str. 1-6) disciplina, ki

¹ Ravnanje z zmožnostmi zaposlenih (ljudi, kadrov) Rozman (2000, str. 7) predlaga kot prevod angleške besede Personnel Management in smiselno tudi kot prevod Human Resources Management (HRM).

² Več o intelektualnem kapitalu v poglavju 1.5, na str. 10.

spodbuja sodelovanje in integriran pristop pri ustvarjanju, doseganju, organiziranju in dostopnosti ter uporabi informacijskih zmogljivosti združbe. To vsebuje baze podatkov, dokumente in najpomembnejše, tisto nedotakljivo: izkušnje in sposobnosti posameznikov.

Kot smo videli, lahko naletimo na dva osnovna tipa definicij. Prve so tako imenovane definicije 'osnovane na postopku', kjer je ravnanje z znanjem definiran kot 'proces'. Druge so definicije, ki niso osnovane na ideji procesa. V teh definicijah se na ravnanje z znanjem gleda kot na 'disciplino'. Tudi ko govorimo o namenu ravnanja z znanjem, se definicije med seboj razlikujejo. Tako nekateri avtorji poudarjajo maksimiranje vrednosti za potrošnika, drugi so za izboljšanje procesa sprejemanja odločitev, pri čemer ostali dajejo poudarek različnim ciljem. Stičišče vseh definicij je v ravnateljevanju dejavnosti, ki so povezane z znanjem, z namenom da se doseže cilje združbe. Iz teh definicij se lahko sklepa, da je ravnanje z znanjem v direktni ali indirektni povezavi z zaposlenimi, pravili, sistemi, strukturami, bazami podatkov, dokumenti, postopki, procesi, tehnologijami in ostalimi zmogljivostmi združbe. Poleg vsega zgoraj naštetega pa vključuje tudi druge (obvezno z znanjem povezane) dejavnosti, kot so identificiranje, ustvarjanje, odkrivanje pomena, preoblikovanje, deljenje in uporaba z znanjem povezanih zmogljivosti (Čater, 2001a, str. 133-153).

V mojem diplomskem delu je ravnanje z znanjem predstavljeno kot proces, ki zajema planiranje, organiziranje, vodenje ter kontroliranje procesa učenja združbe. S planiranjem procesa učenja združba opredeli strategijo oziroma si zastavi pot do zelenih ciljev. V fazi organiziranja procesa učenja govorim o organizacijski strukturi, ki mora biti zmožna hitrega prilagajanja in odzivanja na spodbude in spremembe v okolju. Pri določanju ustrezne organizacijske strukture pa igra pomembno vlogo kultura združbe. Vodenje pomembno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in s tem na njihovo pripravljenost, da v delovni proces vlagajo maksimalen napor in vse svoje znanje ter ga prenašajo na sodelavce. Faza kontroliranja pa pomeni pridobivanje informacij za lažje sprejemanje odločitev glede ravnanja z znanjem in zagotavljanje poslovanja v skladu z zamišljenim.

1.3 OPREDELITEV UČEČE SE ZDRUŽBE

Združbe se pomena znanja, s katerim razpolagajo, čedalje bolj zavedajo. Tako le združba, ki je usmerjena v nenehno učenje in jo imenujemo učeča se združba, vzdrži vse trše konkurenčne pogoje. Nenehno učenje zagotovo pomaga združbi, da ustvari zaposlene, ki so prilagodljivi in pri delu razmišljajo (Brečko, 2001, str. 39).

Pojem učeča se združba se je v zadnjem času zelo razširil. Učeča se združba je tista, pravi Garvin (1998, str. 47-80), ki je sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje ter na tej podlagi tudi spreminjati vedenje tako, da odseva novo znanje in razumevanje stvari. "Osrednja vloga učeče se združbe je tako ustvarjanje in hiter prenos novega znanja" (Pirc,

2000, str. 10). Senge (1994, str. 1) pravi, da je učeča se združba “združba, kjer ljudje kontinuirano širijo svoje zmogljivosti za ustvarjanje rezultatov, ki jih resnično želijo doseči, kjer se gojijo novi in ekspanzivni vzorci mišljenja, kjer so sproščene kolektivne aspiracije in kjer se ljudje neprestano učijo skupnega učenja.” Nonaka (1998, str. 21-46), ki učečo se združbo imenuje “združba ustvarjanja znanja”, je postavil naslednjo definicijo: “V združbi ustvarjanja znanja izumljanje novega znanja ni specializirana aktivnost – domena razvojnih oddelkov ali marketinga ali strateškega planiranja. To je način obnašanja, dejansko način obstoja, v katerem je vsak delavec delavec znanja.”

Osnovne karakteristike učeče se združbe so kontinuirano učenje na ravni celotnega sistema, generiranje in posredovanje znanja, zmožnost systemskega razmišljanja, večje neposredno sodelovanje zaposlenih, večja percepcija njihovih idej in predlogov ter nenazadnje tudi kultura in struktura, ki omogoča hitrejše komuniciranje in učenje (Davis, 1998, str. 12). Tako je učeča se združba kot celota učečih se posameznikov dinamičen sistem, ki se v procesu zadovoljevanja zahtev zunanjega in notranjega okolja neprestano uči in s tem opravičuje svoj obstoj ter zagotavlja pogoje za celosten razvoj svojih članov (Colnar, 1999, str. 44). Je tudi tista združba, kjer ljudje neprestano izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, gojijo nove in raztegljive načine, vzorce mišljenja in kjer se učijo, kako bi se morali skupaj učiti. Takšna združba mora biti sposobna izkoristiti najboljše izkušnje in znanje ter omogočiti vsakemu svojemu članu udeležbo pri razpoznavanju in reševanju problemov (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 257).

Zaposleni v učeči se združbi imajo dostop do informacij in podatkov, ki so ključni za poslovni uspeh združbe. Pretekle izkušnje kažejo, da zaposleni funkcionirajo mnogo bolje, če imajo dostop do informacij, ki jih zadevajo. Če so obveščeni o dogajanju in problematiki znotraj ter zunaj podjetja. Tako ne dosežemo samo večje kreativnosti in sproščenosti v združbi, temveč izjemno okrepimo pripadnost zaposlenih. Ena izmed najpomembnejših lastnosti učeče se združbe je sposobnost nenehnega prilagajanja dogajanju v poslovnem okolju, sposobnost obnavljanja in ponovnega oživljanja.

1.4 PROCES UČENJA ZDRUŽBE

Crossan (1999, str. 522-538) vidi učenje združbe kot proces spreminjanja mentalitete in navad, ki so del združbe. Osnovni izziv procesa učenja združbe vidi v konfliktu med sprejemanjem novega znanja in dejansko uporabo tega znanja. Večina avtorjev daje poudarek opredelitvi procesa učenja znotraj učeče se združbe. Ta predpostavlja, da proces učenja združbe, ki sicer temelji na učenju posameznika, vodi do rezultatov (novih znanj), ki so večji od vsote individualnih znanj. Vodilo in rezultat procesa učenja združbe je integracija prepričanj ‘vseh’ njenih članov (Rant, 2001, str. 65). Posamezniki torej ne delujejo neodvisno drug od drugega, ampak so člani različnih timov. Uspešnost doseganja temeljnega cilja združbe je zato odvisna tudi od uspešnosti timov.

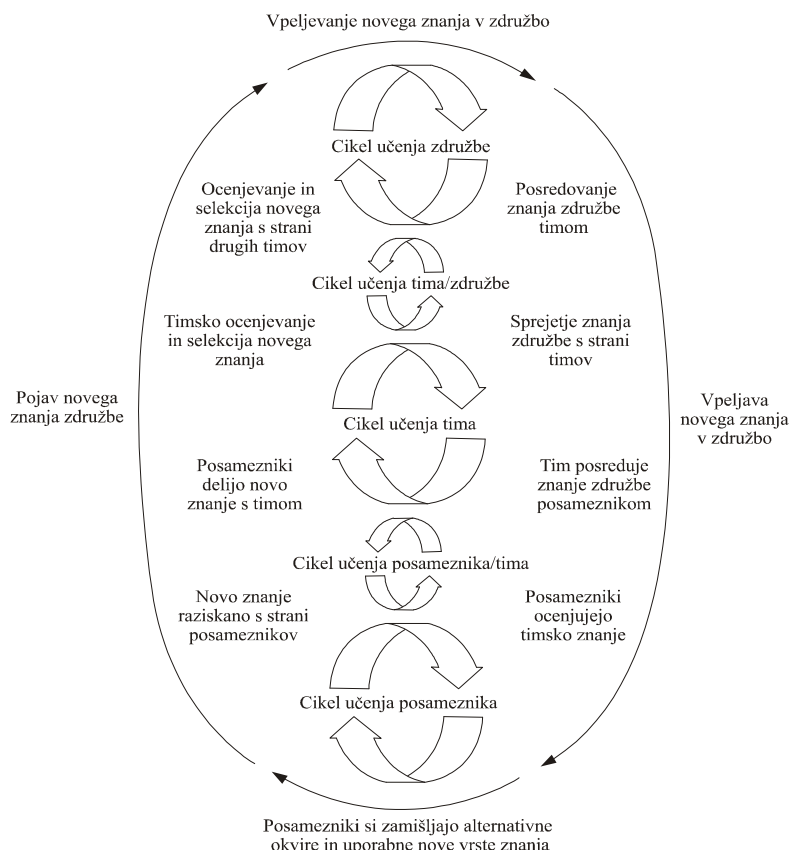
Mnogi avtorji predpostavljajo, da proces učenja združbe sestoji iz procesa učenja posameznika, procesa učenja tima in procesa učenja združbe. Vsak proces učenja pa obsega še dodatne faze, ki se odvijajo v ciklih. Sanchez (2001, str. 4-26) osnovnemu procesu učenja združbe dodaja tudi proces učenja posameznika/tima in proces učenja tima/združbe. Tako za proučevanje procesa učenja združbe, Sanchez predlaga uporabo tako imenovanega modela *petih procesov učenja*. Vse tri temeljne ravni učenja so med seboj zelo tesno povezane. Pet procesov učenja predstavlja proces skozi katerega:

- posamezniki in združbe ustvarjajo znanje;
- posamezniki in tim, v katerem delujejo, medsebojno sodelujejo, da ustvarijo skupno znanje in pri tem tudi ustvarjajo novo znanje;
- timi uporabijo svoje znanje, da izvedejo koordinirana dejanja in da skupno razvijejo nove zmogljivosti združbe.

Model petih procesov učenja omogoča pogled na znanje in učne procese v združbi 'od vrha navzdol' in 'od spodaj navzgor'. Najpomembnejša lastnost znanja, (z namenom, da se ustvarijo nove sposobnosti združbe) je, ali znanje obstaja le v glavi posameznika, se ga deli med predstavniki timov, ali se znanje prepozna in uporablja na vseh ravneh združbe. Te lastnosti so predstavljene s procesom učenja na ravni posameznika, tima in združbe, prikazanim v Sliki 1, na strani 8.

Kot je razvidno iz procesa učenja posameznika, na dnu Slike 1, je osnova učenja združbe znanje, ki ga posamezniki razvijejo skozi svoj osebni proces oblikovanja razumevanja. Proces učenja posameznika obsega štiri faze, ki jih različni avtorji sicer različno poimenujejo, vendar podobno opisujejo (Martin, 1998, str. 117; Mumford, 1993, str. 33-35; Van der Heijden, Eden, 1998, str. 61). Faze si sledijo v cikličnem sosledju, od *faze delovanja*, preko *faze refleksije*, nadalje preko *faze razmišljanja* do *faze sprejemanja odločitve*. Posameznik pridobiva neposredne izkušnje v fazi delovanja in te nato v fazi refleksije abstraktno podoživi ter v svoji glavi predela. V fazi razmišljanja pridobljene izkušnje analitično in znanstveno obdela, da bi razvil nek nov koncept razumevanja delovanja. V zadnji fazi pa na osnovi predhodno razvitega razumevanja sprejme odločitev o tem, kaj bo njegov naslednji korak. Sprejeta odločitev se odrazi v njegovem delovanju. Nato se celoten krog učenja ponovi. Nekatera znanja, ki jih imajo posamezniki, se sicer lahko neposredno aplicirajo na izvajanje posameznikove naloge. Toda večina posameznikovega znanja mora biti deljena z drugimi posamezniki v timu. Ta proces učenja je prikazan kot proces učenja posameznika/tima, skozi katerega posamezniki delijo znanje z drugimi v timu in istočasno sprejemajo znanje od svojih sodelavcev.

Slika 1: Ravni učenja v združbi



Vir: Sanchez, 2001, str. 24.

Učenje timov lahko opredelimo, kot proces uravnave ciljev delovanja in strokovnega razvoja posameznikov, da bi preko usklajenega delovanja posameznikov dosegli skupen cilj (Ferjan, 1999, str. 128). Proces učenja v timu se odvija v ciklu, tako kot proces učenja posameznika. Cikel vsebuje štiri faze, in sicer refleksija, skupno mnenje, skupno planiranje in usklajevanje akcij (Senge et. al., 1994, str. 60-62). Prva faza *refleksija* je javna, saj se začne, ko člani tima sedejo za mizo in začnejo diskusijo. Člani tima lahko spoznajo cilje in namen delovanja tima ter spoznajo drug drugega (osebnosti, razmišljanja, poglede na svet). Nato člani pričnejo deliti svoje razumevanje z ostalimi, kar sovpada s fazo *skupno mnenje*. Člani aktivno delujejo za doseg skupnega cilja, pri tem pa si medsebojno zaupajo, sprejemajo drug drugega in spodbujajo različnost mnenj in pogledov. Na osnovi sprejemanja medsebojnih razlik v mnenjih in pogledih konstruktivno iščejo skupne, sporazumne rešitve. Nato sledi *skupno planiranje in odločanje* glede prihodnjih akcij, ki jih je na koncu potrebno *usklajevati*. Timskemu procesu učenja sledi proces učenja tima/združbe. Proces učenja tima/združbe predstavlja proces, v katerem timi v združbi sodelujejo, komunicirajo o novem aplikativnem (vedeti-kako), sistemskem (vedeti-zakaj) ali konceptualnem (vedeti-kaj)

znanju, pridobivajo vire potrebne za uporabo svojega znanja in s tem timsko znanje vpliva na izboljšanje sposobnosti združbe.

Na vrhu petih procesov učenja je proces učenja združbe. Proces učenja na ravni združbe vključuje naslednje faze: pridobivanje znanja, kodiranje znanja, kamor sodi tudi shranjevanje znanja, prenos znanja in uporaba znanja. Gre za proces, ki se ne dogaja v posamezniku, temveč na ravni celotne združbe. Prva faza, *pridobivanje znanja*, vključuje različne načine, kako v združbi namerno in zavestno povečati obseg znanja. Najpogosteje pridobiva združba novo znanje skozi učenje posameznikov in timov. Poleg tega se združba lahko odloči za nakup znanja, če je zanjo predrago, da bi ga sama ustvarila. To lahko naredi z zaposlovanjem ljudi ali z nakupom združbe, ki to znanje že ima. Znanje lahko tudi najame, najpogosteje preko svetovalne hiše, ali pa oblikuje namenjena sredstva, s pomočjo posameznega oddelka, katerega namen je ustvarjati novo znanje (Tobin, 1998, str. 188). Faza *kodiranja znanja* je tesno povezana z uporabo novih tehnologij, saj le-te kodiranje znanja močno olajšajo. Ko je znanje enkrat kodirano, ga lahko *shranimo* za kasnejšo uporabo. Sam postopek shranjevanja je zelo pomemben, saj nam mora omogočati enostaven priklic znanja, ko ga bomo potrebovali (Marquardt, 1996, str. 137). Najprej je potrebno določiti najustreznejšo obliko ohranitve znanja. Novo znanje je lahko shranjeno (Robey, Sales, 1994, str. 429) v glavah članov združbe, v organizacijskih in dokumentih (statutu, pravilnikih, poslovnih, računovodskih poročilih, planih in podobno), v raznih tehničnih pripomočkih, ki jih zaposleni uporabljajo pri izvajanju delovnih operacij ter v raznih drugih fizičnih oblikah, ki jim služijo kot kašipot in priporočila za delovanje. Tretja faza, *prenos znanja*, se v združbi odvija v največji meri spontano, ko se zaposleni pogovarjajo o problemih, na katere so naleteli (Rozman, Pirc, 2001, str. 7). Pri prenosu znanja je ključnega pomena, da sodelujoči uporabljajo skupni jezik, da si med seboj zaupajo in da so pripravljeni svoje znanje deliti z drugimi. Zadnja faza, *uporaba znanja*, pa pomeni, da zaposleni uporabljajo razpoložljivo znanje in si tako olajšajo svoje delo ter ustvarijo novo znanje, ki se kaže v številnih izboljšavah in inovacijah združbe. Ko se novo znanje ustvari, ga je potrebno ponovno kodirati in prenesti med zaposlene z namenom nove uporabe in tako se proces učenja v združbi ne preneha ponavljati.

1.5 INTELEKTUALNI KAPITAL ZDRUŽBE

Ker se je poslovno okolje korenito spremenilo, je znanje, ki je neopredmetena stran podjetja, postalo eden ključnih virov podjetja. Intelektualni kapital je relativno nov člen v verigi razmišljanja, ki se primarno nanaša na neopredmeteno in zelo spremenljivo premoženje združbe. Na intelektualni kapital lahko gledamo kot na celotno zalogo kapitala ali na znanju osnovanega čistega premoženja, ki ga ima neka združba. Kot tako je lahko intelektualni kapital oboje, končni rezultat procesa preoblikovanja znanja ali znanje samo, ki se preoblikuje v intelektualno lastnino ali intelektualno premoženje združbe. Intelektualni kapital določi lastninske pravice stvarim kot so patenti, blagovne znamke in avtorske

pravice. Te vrste premoženja so edine, ki jih računovodstvo upošteva. SMAC³ (1998) definira intelektualni kapital kot “na znanju osnovani predmeti, ki so v lasti združbe in bodo proizvedli prihodnje prednosti za združbo”. To lahko vključuje tehnologijo, management in svetovanje, lahko pa se tudi razširi na patentirano intelektualno lastnino.

Edvinsson in Malone (1997, str. 154) opredeljujeta intelektualni kapital s treh vidikov:

- Z borznega stališča ga razumeta kot razliko med vrednostjo podjetja na trgu in njegovo knjižno vrednostjo.
- S podjetniškega vidika naj bi šlo za potencial za doseg dohodnih donosov.
- Z računovodskega vidika pa lahko govorimo o nevidnih sredstvih podjetja, nevidnih vrednotah oziroma kar o nefinančnem kapitalu.

Vrednost intelektualnega kapitala združbe izvira iz neopredmetenih stvaritev človeškega intelekta in vključuje vrednost tehničnih ekspertiz, sposobnosti za reševanje problemov, ustvarjalnosti, poslovnih sposobnosti ter drugih znanj in sposobnosti, ki jih imajo zaposleni v podjetju (Jones, Jordan, 1997, str. 392).

Pučko (1998, str. 558) pa opredeljuje intelektualni kapital kot vir neotipljivih (tudi nematerialnih) sredstev podjetja, ki se pogosto niti ne pojavljajo v bilanci stanja. To kar tvori vrednost in kar ni moč najti v bilanci stanja, deli avtor v štiri kategorije:

- Premoženje, ki pomeni določene tržne pozicije podjetja. Sem sodijo na primer znamke, lojalnost odjemalcev, poznavanje trga, ponavljajoče se nabave in tako dalje.
- Premoženje, ki je industrijska lastnina, na primer patenti, blagovne znamke, avtorstva in tako dalje.
- Premoženje, ki daje podjetju notranje prednosti, kot na primer kultura podjetja, poslovni procesi managementa, informacijski sistemi in tako dalje.
- Premoženje, ki izhaja iz ljudi, ki delajo v podjetju, in ki se kaže v njihovem znanju, sposobnostih, na delo vezanem vedeti-kako znanju, sposobnostih razvijanja povezav z drugimi ljudmi izven podjetja in tako dalje.

Intelektualni kapital je tako transformacija znanja v nekaj, kar je neposredna vrednost združbe. V večini primerov je intelektualni kapital veliko bolj pomemben od finančnega kapitala. V združbah, kjer je vloga raziskav in razvoja superiorna, je intelektualni kapital tisti, ki prispeva večji delež k dobičku kot pa finančni kapital.

³ SMAC je kratica za Society of Management Accountants of Canada oziroma v prevodu Društvo poslovnih računovodij Kanade, ki je razvila metodološke okvire managementa intelektualnega kapitala.

2. PROCES RAVNANJA Z ZNANJEM

Kot je že bilo povedano na koncu poglavja 1.2, je v tem diplomskem delu ravnanje z znanjem predstavljen kot proces, sestavljen iz planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja procesa učenja združbe. V tem poglavju bom opisala, kako proces ravnanja z znanjem poteka skozi planiranje procesa učenja kot določanja strategije, organiziranje znanja preko vzpostavljanja procesa učenja in ustvarjanjem okolja za širjenje znanja ter vodenje in kontrolo oziroma merjenje znanja.

2.1 PLANIRANJE KOT PRVA FAZA PROCESA RAVNANJA Z ZNANJEM

Zaradi vse hitreje spreminjajočega se poslovnega okolja, svet prehaja iz industrijske ekonomije v ekonomijo znanja. Za dolgoročen uspeh so pomembne drastične spremembe v načinu poslovanja. Za svetlo prihodnost managementa in zaposlenih je potrebno stalno planirati. Planiranje poslovanja podjetja je "nenehno sistematično, zavestno in smotrno zamišljanje bodočega poslovanja podjetja; zamišljanje bodočih stanj in poti za njihovo izvedbo, prav tako tudi sredstev, ki tečejo v procesu analize poslovanja, predvidevanja okolja, določanje prihodnjega stanja in poti za njegovo doseg, pri čemer usklajuje dele poslovanja (poslovne funkcije in poslovne enote) v celotno poslovanje z namenom, da se preprečijo problemi in uresničijo možnosti, s tem pa se doseže čim večja uspešnost poslovanja" (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 77).

Kot je bilo že omenjeno je plan rezultat planiranja, to je zamisel prihodnjega delovanja in stanja podjetja, ki pa sestoji iz štirih faz. Sam proces planiranja se začne z ugotavljanjem obstoječega poslovanja podjetja. To fazo Rozman imenuje analiza poslovanja, ki se začneja z oceno poslovanja in konča z diagnozo. Pokaže nam težave v poslovanju, pa tudi prednosti, ki jih ima podjetje. V drugi fazi procesa planiranja upoštevamo okolje, ki ga sestavljajo zlasti porabniki in konkurenca, pa tudi drugi dejavniki (ekonomski, politični, tehnološki in podobno). V tretji fazi procesa planiranja mora podjetje opredeliti zaželeno stanje podjetja v prihodnosti oziroma določiti poslovni cilj podjetja. S postavljanjem ciljev podjetje usmerja svojo dejavnost, pri čemer upošteva sedanji položaj in predvideno okolje, prav tako pa tudi prepletenost ciljev. Ker pa mora podjetje priti od sedanjega do prihodnjega poslovanja, si mora zamisliti poti oziroma strategije, ki ga pripeljejo do želenih ciljev (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 83-84).

2.1.1 STRATEGIJA RAVNANJA Z ZNANJEM

V literaturi obstaja veliko različnih opredelitev strategije, od zelo širokih opredelitev pa do zelo ozkih. Pučko (1999, str. 173) omenja širše pojmovanje strategije, ko pravi, da je strategija opredelitev osnovnih dolgoročnih smotrov in ciljev združbe ter smeri akcije pa tudi

alokacije resursov, ki je potrebna za doseg ciljev. Kot ožjo opredelitev strategije omenja strategijo kot splet odločitvenih pravil, ki imajo določene značilnosti in služijo izbiri kombinacij, ki so združbi na voljo. Še ožja pa je, po njegovem mnenju opredelitev strategije kot sredstva za doseganje planskih ciljev. Tudi Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 97) opozarjajo, da različni avtorji različno opredelijo strategijo. Tako nekateri avtorji vključijo v opredelitev poti tudi določanje ciljev, vendar pri naštevanju primerov strategij naštevajo predvsem strategije v obliki poti za doseganje ciljev.

Dobro zastavljena strategija ravnanja z znanjem lahko pripomore k: povečanemu zavedanju in razumevanju ravnanja z znanjem v združbi, povezovanju poslovnih projektov in prepoznavanju potencialnih prednosti, pridobivanju podpore managementa, privabljanju virov za doseganje cilja, komuniciranju o ravnanju z znanjem v praksi, dajanju jasne slike o tem, kje se nahaja združba, kam želi in kako se bo plan dosegel, ter pripomore k dajanju osnove s katero lahko merimo napredek. Pomembni dejavniki pri uresničevanju strategije ravnanja z znanjem združbe so vsesplošna strategija združbe in njeni cilji. Glavni namen ravnanja z znanjem je pomagati združbi, da doseže svoje cilje, zato naj bi strategija ravnanja z znanjem opisovala predvsem to. Da pa do tega lahko pride je treba spoznati cilje združbe in si postaviti vprašanje ali jih združba trenutno dosega (National electronic Library for Health, 2004).

Zack (1999, str. 125-145) svetuje združbam, da se poslužujejo strateških dejanj zato, da ohranijo ali obdržijo prednosti, nadomestijo slabosti, da se ognejo nevarnostim in zaslužijo na priložnostih. Predlaga, da združbe oblikujejo na znanju osnovano SWOT⁴ analizo. Pri opravljanju SWOT analize gre za opisovanje in analiziranje notranjih sposobnosti podjetja - prednosti in slabosti - v odnosu z njihovimi priložnostmi in nevarnostmi poslovnega okolja. Pomemben element strategije znanja je ugotoviti, katere na znanju osnovane sposobnosti in viri so nekaj vredni, unikatni in neposnemljivi in ugotoviti katere od teh sposobnosti in virov podpirajo dejavnost podjetja in položaj podjetja na trgu. Za razlago povezave med strategijo in znanjem, mora združba izraziti svoj strateški namen (Hamel, Prahalad, 1989, str. 63-76), ugotoviti katero znanje potrebuje za izvedbo svoje strategije in to primerjati s svojim dejanskim znanjem. Na ta način združba odkrije svoje strateške vrzeli v znanju. Vrzeli med tem kaj mora podjetje storiti, da bo konkurenčno in kaj dejansko počne se imenuje *strateška vrzel*.

Nekatere združbe, ki so že prevzele idejo ravnateljstva z znanjem kot poslovne filozofije, se pri uveljavljanju odločajo bodisi za tako imenovano 'kodificirano' strategijo ali pa za 'personifikacijo'. Svetovalni podjetji, kakršni sta Anderson Consulting in Ernest&Young, sledita usmeritvam *kodificirane strategije*. To pomeni, da so tekom petih let uspeli razviti načine, *kako kodificirati in shraniti znanje* na način, da ga je pozneje možno v hitrem času priklicati nazaj. Gre za vzpostavitev sistema, ki omogoča shraniti velik obseg znanja in dostop do le-tega v najkrajšem možnem času. Cilj takšnega pristopa je, da se znanje

⁴ Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, v prevodu prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti.

posameznika, oddvoji od te osebe in sicer tako, da je pozneje to specifično znanje, ki se pojavlja v obliki dokumentov, zapisov ali kaki drugi obliki, dostopno tudi drugim osebam v združbi. Seveda to ni edini način delitve znanja. V omenjenih združbah prihaja tudi do pogovorov in izmenjave informacij ter znanja prek manj formalnih srečanj (Davenport, 1997, str. 187-190).

Znanje, ki ga zaradi njegove specifične narave ni mogoče kodificirati, se prenaša na ostale člane združbe prek delavnic 'nevihte možganov' in pogovorov na štiri oči. Gre za strategijo *personifikacije znanja*. Tega pristopa se med drugim poslužujejo svetovalne združbe, kot so Bain, Boston Consulting Group, McKinsey. Te združbe so izvedle precejšnja investicijska vlaganja v izgradnjo omrežja med zaposlenimi. Znanje se tako ne izmenjuje le osebno na štiri oči, pač pa se prenaša tudi prek telefonov, e-pošte in videokonferenc. V podjetju McKinsey zaposlene celo premeščajo iz oddelka v oddelek in tako podpirajo kulturo⁵, kjer se pričakuje, da se zaposleni tekoče odzivajo na zgrešene telefonske klice svojih kolegov. Organizacijsko kulturo dodatno krepijo z obnavljanjem tako imenovanih *direktorjev - strokovnjakov*. Te združbe so med drugim razvile celo sistem elektronskih dokumentov, katerih namen ni oblikovanje objektov znanja (kot je značilno pri kodificiranem pristopu), ampak so s skeniranjem dokumenta s kratko vsebino zaposleni obveščeni o tem, kdo je na določenem projektu oziroma problemskem in svetovalnem področju že delal; potem pa sami poiščejo oziroma ogovorijo izbrano osebo in si neposredno prek pogovora na štiri oči izmenjajo želene podatke.

2.2 ORGANIZIRANJE KOT DRUGA FAZA PROCESA RAVNANJA Z ZNANJEM

Organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe (Lipovec, 1987, str. 34). S tem organiziranje razumemo kot vzpostavljanje medsebojnih razmerij med ljudmi. Zato moramo z uveljavljanjem ravnanja z znanjem v združbo, pomisliti tudi na ustrezno organizacijsko strukturo, organizacijsko kulturo in informacijsko tehnologijo, ki bo spodbujala zaposlene k neprestanemu učenju in deljenju informacij ter znanj.

2.2.1 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA UČEČE SE ZDRUŽBE

Ljudje v vzajemnem delovanju stopajo v medsebojne stike tako, da v tem delovanju vplivajo drug na drugega oziroma med njimi nastajajo medsebojna razmerja. Tako nastala razmerja povezujejo ljudi v organizirane skupine ali združbe. V posamezni skupini je vsak član povezan z razmerji z mnogimi drugimi člani, kar povzroči nastanek mreže ali sestav razmerij, ki ga imenujemo *organizacijska struktura*. Medsebojna razmerja tako vzdržujejo

⁵ Več o kulturi združbe v poglavju 2.2.2, na str. 21.

obstoj združbe in ji dajejo značilnosti, po katerih se ločuje od sorodnih združb v okolju ter zagotavljajo smotrnost njenega delovanja. Chandler (1990, str. 14) pravi, da je organizacijska struktura načrt združbe, ki omogoča njeno ravnanje, njena glavna naloga pa je zagotavljanje učinkovite uporabe sredstev združbe: finančnih, materialnih in človeških.

Spreminjanje organizacijske strukture je eno ključnih orodij, ki jih ravnatelji uporabljajo za prilagajanje združbe spremembam v okolju oziroma zniževanju stopnje negotovosti okolja (Robbins, 1990, str. 206). Ustrezna organizacijska struktura predstavlja urejenost, ubranost in stabilnost združbe, medtem ko neustrezna struktura pomeni zavoro, ki preprečuje hitrejšo prilagajanje združbe zahtevam okolja. Organizacijska struktura mora biti dinamična, fleksibilna, ki bo zmožna hitrega prilagajanja in odzivanja na spodbude in spremembe v okolju in bo omogočala pravočasno izrabo porajajočih se tržnih priložnosti. Stabilnost in fleksibilnost sta temeljna cilja oblikovanja organizacijske strukture sodobne združbe (Ivanko, 1999, str. 48).

Določena organizacijska struktura ustreza potrebam združbe v določenem trenutku in ko se le-te spremenijo, se mora ustrezno spremeniti tudi organizacijska struktura (Hellriegel, Jackson, Slocum, 1999, str. 378). Nobena organizacijska struktura ne zagotavlja učinkovitosti v vsakem okolju. Organizacijsko strukturo je potrebno prilagoditi razmeram v organizacijskem okolju (Robey, Sales, 1994, str. 81). Posamezna organizacijska struktura je namreč primerna za določene naloge v določenih razmerah ob določenem času. Namesto, da bi iskali eno samo pravo organizacijsko obliko, se morajo managerji naučiti, kako iskati, razviti in preskusiti organizacijsko obliko, ki je najustreznejša za opravljanje dane naloge (Drucker, 2001, str. 20-26).

Sodobne združbe se danes srečujejo z dilemo, kako spremeniti nejasno, kompleksno organizacijsko strukturo v sodobno, pregledno, ki bo temeljila na enostavnih organizacijskih razmerjih. Organizacijske strukture podjetij v prihodnosti bodo morale omogočiti podjetjem možnost stalnega obnavljanja in učenja, da se bodo sposobna spreminjati, prilagajati ter odzivati na zahteve okolja (Šink, 1999, str. 22).

Klasične oziroma visoke organizacijske strukture, kot jih imenuje Lipovec (1987, str 159), poudarjajo velikost, jasnost vlog, formalizacijo, specializacijo in kontrolo, niso učinkovite pri ravnanju z izzivi sodobnega okolja. Klasične organizacijske strukture, v katerih je delo specializirano, procesi pa razdrobljeni, zavirajo inovacije in ustvarjalnost v podjetju. Z razdrobljenimi procesi in specializiranimi deli podjetja, ki so jih zasnovali v preteklosti, se ni mogoče odzvati na velike spremembe v zunanjem okolju, saj visoka organizacijska struktura postane preobremenjena (Champy, Hammer, 1995, str. 38). Da bi se lažje spopadle z okoljem, morajo združbe prilagoditi organizacijske strukture novim razmeram v okolju in zmanjšati število organizacijskih ravni (Doppler, Lauterburg, 2001, str. 12). Nove strukture poudarjajo pomen učenja, hitrost, fleksibilnosti, inovacij in integracij preko funkcionalnih in drugih meja. Združbe se spreminjajo v prožne, fleksibilne, decentralizirane strukture, ki

poudarjajo horizontalno sodelovanje. Sodobna, horizontalna organizacijska struktura temelji na horizontalnih tokovih dela ali na procesih in manj na oddelčnih funkcijah. Vertikalna hierarhija je sploščena, maloštevilni vrhovni management se ukvarja s tradicionalnimi podpornimi funkcijami. Samousmerjevalni timi so temeljna delovna enota. Meja med funkcijami skoraj ni, ker time tvorijo ljudje iz različnih funkcijskih področij (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 190).

Timski način dela postaja vse pomembnejši za uspešno poslovanje podjetij (Rozman, 2000, str. 103). Sodobna teorija združbe še posebej poudarja pomen timov za uspešno funkcioniranje združbe. V zadnjem času se je pokazalo, da so mnoga podjetja, ki imajo zasnovano svojo organiziranost na načelu timskega dela, nadpovprečno uspešna. Razlog je v dejstvu, da timsko zasnovana organiziranost omogoča največjo aktivno sodelovanje zaposlenih pri zniževanju stroškov, doseganju boljše kakovosti izdelkov in storitev, pri izvajanju stalnih izboljšav in doseganju večjega zadovoljstva kupcev (Leskovar, Marolt, 1999, str. 99). V timu vlada enotnost ciljev, občutek za skupnost, nesebičnost, samostojnost ob tesnem sodelovanju, iniciativa, aktivno in odprto komuniciranje, participativno odločanje, zaupanje, stalno učenje. Za sestavo in razvoj uspešnega tima sta pomembna dva dejavnika, in sicer izbira članov in usposabljanje tima (Možina, 2002, str. 559). Doppler in Lauterburg (2001, str. 83) navajata, da uvajanje timov ne pomeni popolne odprave hierarhičnega sistema. Znotraj tima je namreč še vedno prisotna določena stopnja hierarhije, kajti razlike med posamezniki še vedno obstajajo, tako da se vzpostavijo različne ravni nadzora in kontrole. Določeni člani imajo namreč prevladujoč vpliv, tako da je celoten tim podrejen njihovim odločitvam.

Združbe se soočajo z vprašanji, kako preiti iz generacije visoke ravnalne strukture v generacijo, ki temelji na mreženju znanja znotraj in med združbami. Novo združbo, temelječo na znanju, je potrebno vzpostaviti okoli mrežne organizacijske strukture. Bolj ko prihaja v ospredje proces mreženja in bolj ko se managerji soočajo s svetovnim spletom, tem bolj potreba po rigidni kontroli strmih hierarhij izgublja na pomenu. Sodobne združbe, ki temeljijo na mreženju znanja, bodo še vedno imele nekaj hierarhalne strukture, ki pa bo veliko bolj sploščena in bo namenjena svetovanju, usposabljanju ter razvijanju medsebojnih sposobnosti (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 187-188). Potrebno je poudariti, da bo hierarhija vedno prisotna v določeni meri. Spreminjanje hierarhije poteka v smeri njenega sploščevanja in ne odpravljanja (Kovač, 1999, str. 162). Tudi Drucker (2001, str. 21) meni, da je nesmiselno govoriti o 'koncu hierarhije'. Vsaka združba mora namreč imeti najvišjo oblast, torej nekoga, ki je pristojen za spreminjanje končnih odločitev in ki lahko pričakuje, da bodo te odločitve spoštovane. V kriznih razmerah je preživetje združbe in vseh njenih članov odvisno od jasnih ukazov.

Kontrolni razpon, s katerim razumemo število zaposlenih, ki neposredno poročajo nadzorniku, določa, kako natančno je mogoče nadzirati podrejene. Kontrolni razpon je dejavnik, ki določa, ali je organizacijska struktura visoka ali sploščena. V nasprotju s

tradicionalnim vidikom oblikovanja združbe, ki je predvideval visoko organizacijsko strukturo, imajo sodobne združbe ploske organizacijske strukture. To pomeni, da nadzorniku neposredno poroča večje število zaposlenih. Ploska organizacijska struktura vzpodbuja proces delegiranja in s tem pooblašča zaposlenih, vendar po drugi strani povzroča možnost večjega števila tehničnih problemov ter zahteva potrebo po večji koordinaciji (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 191; Doopler, Lauterburg, 2001, str. 12).

Novejše organizacijske strukture spodbujajo razvijanje horizontalnih povezav in koordinacij vzdolž organizacije. Horizontalne komunikacije premagujejo ovire med oddelki in omogočajo usklajevanje med zaposlenimi. Horizontalne povezave se nanašajo na obseg komuniciranja in koordiniranja vodoravno po oddelkih v združbi. Načini, na katere lahko izboljšujemo horizontalni pretok informacij znotraj združbe so: informacijski sistemi, neposredni kontakti, delovne skupine, koordinatorji in timi. Projektni timi so med najboljšimi mehanizmi za horizontalno povezovanje. Kadar aktivnosti med oddelki zahtevajo močno koordinacijo na daljše časovno obdobje, združbe vzpostavljajo medfunkcijske time. Močnejše oblike doseganja horizontalnih povezav omogočajo večji pretok informacij. Sodobne združbe, v katerih je potreba po horizontalni koordinaciji vedno večja, vzpostavljajo močne horizontalne organizacijske povezave (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 193-194).

2.2.2 KULTURA UČEČE SE ZDRUŽBE

Začeti program ravnanja z znanjem v podjetju, pomeni vzpostaviti kulturo in sistem, ki omogočata, da se velika raznovrstnost znanja, ki obstaja v podjetju, deli z zaposlenimi, ki to znanje potrebujejo, kadarkoli in kjerkoli. Problem, samega sistema ravnanja z znanjem, z vidika kulture združbe, je prepričati zaposlene v korist deljenja znanja z drugimi tako za podjetje kot tudi za njih same (Brooking, 1999, str. 120).

Značilnostim vedenja ljudi v združbi ali delu združbe, pravimo kultura (Možina et al., 2002, str. 177). To je način, kako v združbi delajo. Kultura daje združbi osebni ton, prepoznamo jo po pojavnih znakih – artefaktih. Področja, kjer lahko prepoznavamo določeno kulturo združbe, so lahko: vedenje managementa, odnosi do sodelavcev, ravnateljstvo, organiziranost, dokumenti, poslopje, podoba podjetja, obredi in simboli. Njene pojavnosti se zrcalijo v simbolih, vzornikih, ritualih in vrednotah zaposlenih. Schein (1999, str. 20) definira organizacijsko kulturo kot vzorec temeljnih domnev, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je soočala s prilagajanjem navzven in povezovanjem navznoter.

Kultura je torej akumulirano medsebojno učenje znotraj posamezne skupine, ki ga sestavljajo vedenjski, čustveni in kognitivni elementi celotne psihologije delovanja skupine in je globlja raven temeljnih domnev ter prepričanj, ki so skupne zaposlenim v združbi, ki

delujejo na nezavedni ravni, ter so temeljni samoumevni načini percepcije samega sebe in svojega okolja (Vrčon Tratar, Snoj, 2002, str. 46). Obstoječa organizacijska kultura je tako rezultat preteklosti združbe, zagotavlja pa ji stabilnost, smotrnost in predvidljivost delovanja.

Long in Fahey (2000, str. 65) v svojem članku razpravljata o štirih načinih vpliva kulture na vedenje povezano z ustvarjanjem, uveljavljanjem, širjenjem in uporabljanjem znanja. Prvič, kultura oblikuje prepričanja o tem, kaj znanje je in katero znanje je pomembno. Drugič, kultura opredeljuje odnos med znanjem posameznika in znanjem združbe, določa o tem od koga se pričakuje, da bo določeno znanje kontroliral, kot tudi kdo ga mora deliti in kdo ga lahko zbira. Tretjič, s kulturo se ustvarja okolje za medsebojne stike, ki določajo, kako bo znanje uporabljeno v določenih situacijah. Četrto, kultura oblikuje proces s katerim se novo znanje ustvarja, legitimira in širi skozi združbo.

V primeru, da kultura ne spodbuja učenja, jo je potrebno spremeniti. Spreminjanje kulture v združbi je dolgoročni proces, ki zahteva poznavanje dejavnikov. Prav te dejavnike, ki so doslej vplivali na oblikovanje kulture v združbi, in sem jih večinoma že omenila, je potrebno prilagoditi novi kulturi. In sicer je potrebno prilagoditi (Češnovar, 2003, str. 49):

- *navade, vrednote in običaje* združbe;
- *vrednote* ustanoviteljev in lastnikov;
- *logotipe, simbole in slogane* ter druge oblike prenosa vrednot na zaposlene;
- *vedenje managementa*, ki se kaže v slogu vodenja, v odzivanju vodstva na krizne razmere in izjemne dogodke;
- *kadrovanje*, kjer se kažejo merila izbiranja sodelavcev, način socializacije novincev, izobraževanje in usposabljanje;
- *sistem nagrajevanja*, ki je slika tega, kaj se stimulira in kaj sankcionira, *sistem informiranja* pa je odsev pretoka informacij znotraj in zunaj združbe;
- *organizacijsko strukturo*, kjer je vidna oblika in število organizacijskih ravni ter *procesi*, ki odsevajo informatizacijo in avtomatizacijo.

Organizacijsko kulturo, ki v ospredje postavlja moč posameznika, ki izvira iz njegovega položaja v združbi, bo nadomestila kultura, ki bo temeljila na učenju in spretnosti posameznikov v združbi. Gruban (2003, str. 48) meni, da takšna kultura potrebuje okolje, kjer je čustvom zaposlenih dovoljena svoboda, kjer si bodo med seboj lahko zaupali, izmenjavali ideje in znanje. Okolje nezaupanja, kjer so emocije zaposlenih zatajene ali celo blokirane in neupoštevane, njihove ideje pa zasmehovane, zadržuje temeljni pogoj uspeha združbe, to je znanje v glavah posameznikov, ki nimajo nikakršnega interesa za dodajanje nove vrednosti proizvodom in storitvam. Kultura znanja v združbi naj torej podpira ustvarjanje in transfer znanja, poudarja kreativnost, inovacije, učenje in pripravljenost na delitev znanja z drugimi.

S spreminjanjem kulture v združbi je možno vplivati na njen poslovni rezultat, saj ima kultura vpliv na: sposobnost uresničevanja poslovnih strategij, motivacijo zaposlenih, sposobnost učenja združbe, učinkovitost, inovacijske zmožnosti in spreminjanje. Kulturo v združbi je potrebno najprej analizirati, kar pokaže, kaj prispeva in kaj ovira izpolnjevanje njenega poslanstva. Naslednji korak je poseg v kulturo in skrb za izvedbo želenih sprememb, saj je nemalokrat prav kultura v združbi ovira za spremembe. Njeni osnovni deli so nevidni, njen globlji pomen so skupni in deljeni vzorci, ki jih njeni člani imajo in so zanje samoumevni. Kultura moderne združbe mora postati bolj timsko osnovana, saj kreira učečo se združbo (Schein, 1999, str. 21). Uvajanje sprememb v združbi brez spremembe organizacijske kulture pomeni izvajanje novega načina dela s starimi vrednotami, kar povzroči odpore proti spremembam, zato je pri uvajanju koncepta učeče se združbe pomembno opredeliti ciljne elemente kulture, ki jih združba svojim članom lahko posreduje tudi v obliki kodeksa obnašanja.

2.2.3 PODPORA INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE UČEČE SE ZDRUŽBE

Sodobna združba omogoča večji pretok idej, krajše čase opravljanja aktivnosti in hitrejše prilagajanje na spremembe. Uspešnost poslovanja združbe terja ustrezen informacijski sistem. Osnova za izgradnjo informacijskega sistema so informacijske potrebe tistih, ki odločajo v združbi. Informacije povezujejo in združujejo ljudi v združbi.

V procesu reševanja problema potrebuje vodja informacije. Ker potrebujejo vodje različne informacije, je treba odkriti, katere in v kakšni obliki naj jim bodo na voljo. Za zadovoljevanje različnih informacijskih potreb morajo biti v združbi vzpostavljeni sistemi, ki na racionalen način zagotavljajo podatke in informacije. Zadovoljevanje informacijskih potreb je olajšano z uporabo informacijske tehnologije. Vanjo sodijo računalniška oprema, računalniški programi, telekomunikacije in celota pisarniške tehnologije. Informacijska tehnologija so tako sredstva in vedenje o obravnavanju podatkov: o zbiranju, obdelovanju, hranjenju, posredovanju ter prenašanju podatkov in o oblikovanju informacij. Nove komunikacijske in informacijske tehnologije, kot so groupware⁶, internet, intranet in extranet imajo osrednjo vlogo pri reorganizaciji delitve dela in ustvarjalnih procesov znanja. Baze podatkov pa so z informacijsko tehnologijo vse bolj prilagodljive, njihova uporaba pa poenostavljena. Oblikovanje informacij na osnovi podatkov je olajšana, saj so podatki obdelani vzporedno. Pri tem je tudi možnost uporabe baze znanj. Tehnologijo je mogoče uporabljati pri presojanju pojavov in stanj ter izrabljanju v tehnologijo vgrajeno znanje strokovnjakov. Informacijska tehnologija povečuje ustvarjalnost ljudi, povečuje možnosti odkritij in obseg njihovega znanja oziroma izobraževanja (Možina et al., 2002, str. 707-735).

⁶ Groupware tehnologije zajemajo od elektronske pošte do diskusijskih oblik in računalniških konferenc lastniških mrež ali interneta, inovacij in oblikovanja, inženiringa, proizvodnje tehnologije in drugo.

Uvajanje informacijske tehnologije v združbe spreminja gospodarstva in hkrati pomeni uvajanje organizacijskih sprememb. Še tako dobre rešitve informacijske tehnologije pa ne bodo uporabljene učinkovito, če jih zaposleni ne bodo sprejeli za svoje. Zato naj bi vodja poznal razpoložljivo informacijsko tehnologijo in naj bi aktivno vplival na njeno uporabo, da bi s tem povečeval učinkovitost in uspešnost svojega dela in dela sodelavcev (Možina et al., 2002, str. 727). Tako so za uspešno vključevanje informacijske tehnologije v nov proces in njeno učinkovito uporabo potrebni znanjski delavci⁷ (Rant, 2002, str. 296).

S pomočjo informacijske tehnologije se preko računalniškega omrežja podjetja njihovi zaposleni in timi ljudi med seboj lažje povežejo, skupno delo je hitrejše in bolj učinkovito. Z vse hitrejšim razvojem informacijske tehnologije, se lahko ustvarjajo mreže podjetij, ki so lahko locirana na različnih delih sveta, med seboj pa so povezana preko računalniškega omrežja in telekomunikacij. Mreža tako pomeni nasprotje hierarhiji in birokraciji. Mrežna organizacija je lahko vsaka organizacija, ki je sestavljena iz avtonomnih timov in gradi svojo konkurenčno prednost na vrednotenju znanja, tako združenega kot posameznikovega. Mrežne povezave zahtevajo hitro komunikacijo in velik koordinacijske napor, ki pa z razvojem tehnologije postaja vse bolj uspešna in učinkovita. Zato se v taki združbi pojavi potreba po decentralizaciji odločitvenih procesov. Pri tem se stroški komunikacije, prenosa ter proizvodnje informacij zmanjšajo in hkrati se povečujeta kakovost in hitrost odločanja (Bavec, 2002, str. 221; Močnik, 2002, str. 455).

V praksi se kaže, da je težko ugotovljati zvezo med izdatki za informacijsko tehnologijo in dobičkom podjetja. Vse več pa je mnenj, da je rezultat uporabe informacijske tehnologije odvisen od načina, koliko lahko z njo spremenimo način dela (Možina et al., 2002, str. 732).

2.3 VODENJE KOT TRETJA FAZA PROCESA RAVNANJA Z ZNANJEM

V učeči se združbi ima management drugačno vlogo, kot v združbi, ki še ni sprejela koncepta učeče se združbe. Tudi vloga zaposlenih je popolnoma spremenjena in pri tem se preoblikuje tudi odnos vodstva podjetja do zaposlenih. Učinkovito kadrovanje, motiviranje, vodenje v ožjem smislu in nenazadnje tudi notranje komuniciranje pomembno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in s tem na njihovo pripravljenost, da v delovni proces vlagajo maksimalen napor. Nov tip združbe, ki se sprotno odziva na potrebe prihajajočih načinov poslovanja postavlja v središče možgane in razum ter znanje in ideje (Gorišek, 2000, str. 89). Različnost in prednosti za združbo oblikujejo zaposleni s svojo inteligenco, kompetencami, veščinami in čustvi.

⁷ Izraz 'knowledge worker' se v slovenščino različno prevaja, in sicer kot delavec znanja, delavec z znanjem, umski delavec ali znanjski delavec (Rant, 2002, str. 297).

2.3.1 ZAPOSLOVANJE V UČEČI SE ZDRUŽBI

Znanjski delavci bodo postali dominanten produkcijski faktor v ekonomiji znanja, prav tako kot so bili kmetje dominanten faktor v agrarni dobi in delavci v industrijski dobi. Ko so podjetja začela od ljudi pričakovati, da mislijo, se je začel proces, ki je zabilisal meje med zaposlenimi in managementom (Tissen, Andriessen, Deprez, 1998, str. 105).

Dandanes je večja verjetnost, da bodo podjetja zaposlila ljudi zaradi njihove prilagodljivosti in novih idej kot pa zaradi sposobnosti in izkušenj. To se izraža v premiku iz industrijsko specifičnih spretnosti in sposobnosti proti bolj osebnim sposobnostim kot so komunikacija, delo v skupini, zanesljivost, reševanje problemov, pozitiven odnos do učenja in sposobnost vodenja lastnega izpopolnjevanja. Zaradi zahteve po novih idejah in prilagodljivosti, so ljudje, ki so si s časom nabrali določeno znanje, v slabšem položaju, če ne znajo svojega znanja uporabljati v različnih situacijah. Nove temeljne sposobnosti so, kako ljudje razmišljajo in delujejo in ne le kaj vedo (Saltzer, Bentley, 1999, str. 20).

Podjetja so začela zaposlovati ljudi z namenom, da uporabijo njihove sposobnosti za proizvodnjo produktov ali storitev. Proces pridobivanja strokovnjakov predstavlja pomemben del integrirane politike ravnanja z znanjem, saj z zaposlovanjem ljudi, z nekim določenim znanjem, določamo katere sposobnosti bo razvijalo podjetje. Zato mora biti politika zaposlovanja tesno povezana s strateškimi cilji znanja (Probst, Raub, Romhardt, 2000, str. 111). Pomembno je tudi, da združba izbere v procesu pridobivanja kadra 'prave' osebe, ki jim potem zagotovi ustrezen način izobraževanja.

2.3.2 STIL VODENJA V UČEČI SE ZDRUŽBI

Vsaka združba si želi uresničiti svoje cilje in vizijo, pri čemer imajo pomembno vlogo zaposleni v njej. Zaposleni ustvarjajo poslovni rezultat tako, da vanj transformirajo svoje znanje, ustvarjalnost in zavzetost. To pa kreira potrebo po vodenju, ki mora biti usmerjeno v zaposlene in njihovo znanje.

Ko nastopijo težki časi, je vodstvo tista stvar, ki jo združba najbolj potrebuje (Amidon, 1997, str. 112). Ko govorimo o vodjih, razpravljamo o visoko kvalificiranih ljudeh z določeno specializacijo in posebno nadarjenostjo za znanje. Vodje so ljudje s specializiranim znanjem ali znanjem, ki temelji na izkušnjah. Vodje vplivajo na učenje skupine s spodbujanjem timskega dela, zaupanja, heterogenosti in povezanosti, kot tudi produktivnih sestankov, soočanj, kadar se mnenja razlikujejo in konfliktov kot priložnosti za učenje (Vera, Crossan, 2004, str. 16). Vodje spodbujajo posameznike, da vidijo probleme iz različnih vidikov, tvegajo in pristopijo do starih situacij na nove načine. Upoštevajo posameznika, mu nudijo podporo, mentorstvo in trenerstvo. Pri ustvarjanju novih učnih priložnosti so vodje pozorni

na posameznikove potrebe po uspehih in rasti. Vodje navdihujejo posameznike in time tako, da v delo vključijo pomen in izziv. Individualno učenje vodij spodbuja ostale k učenju. In nenazadnje, ker so ponavadi vodje karizmatične osebe, so po naravi vzorni modeli s katerimi se posamezniki poistovetijo, jih posnemajo in se od njih učijo. Poleg vsega vodje vzpodbudijo komunikacijo znotraj in med skupinami, s čimer se gradi sodelovanje, s katerim se doseže skupne cilje združbe (Vera, Crossan, 2004, str. 16). Pri tem vodje izkoristijo različna ozadja članov svoje skupine in različne izkušnje ter ustanovijo mehanizem za učinkovito reševanje konfliktnih situacij. Verjamejo, da so timi z različnimi ozadji in izkušnjami bolj ustvarjalni in se naučijo več, kot homogeni timi.

Zaposleni v učeči se združbi so motivirani za ustvarjalno razmišljanje, ki producira inovativne ideje. Za to pa je potrebno ustrezno vodenje, ki je naravnano k vzpodbujanju zaposlenih. Učeča se združba potrebuje drugačne vodje kot tradicionalna združba. Vodja zaposlenim svetuje, jih podpira pri pridobivanju, prenašanju in uporabi znanja. Je mentor zaposlenim in je skupaj z njimi pripravljen iskati ustrezne odgovore na porajajoča se vprašanja. Vodja in njegovo vodenje mora biti zgled zaposlenim.

'Avtoritativni' način vodenja ni dober, saj uporablja strah kot orodje za motivacijo. Pri takšnem načinu vodenja šef določa nalogo, merila in način dela (Bizjak, 2002, str 127). S podrejenimi ne sodeluje in se z njimi o ničemer ne posvetuje, pri delu uporablja prisilo, krivdo za neuspeh pa pripisuje podrejenim. *'Demokratični' način vodenja* je veliko bolj ustrezen za učečo se združbo, saj manager pri izbiri naloge pritegne delavce k razpravi, jim olajša delo, jim pomaga povečevati produktivnost, jih posluša in opogumlja k izboljšanju kakovosti ter zniževanju stroškov. S podrejenimi manager izmenjuje stališča, uvede samonadzor pri delu, namesto prisile pa uporablja učenje zaposlenih o pomenu nenehnih izboljšav. Vzrok za napake pri takem načinu vodenja išče manager v slabem sistemu dela in se zaveda, da je za njegovo učinkovitost odgovoren on sam.

Z *'avtoritativnim' načinom vodenja* se vzdržuje večno nasprotje med vodilnim in podrejenimi. Dejstvo je, da je manager odgovoren za kontinuiteto, za izpopolnjevanje zaposlenih in spremembe v sistemu, česar se mora zavedati, sprejeti mora nov način mišljenja in narediti spremembe najprej pri samem sebi. Združbe ne potrebujejo večji nadzor, ampak liberalizacijo. Posamezniki potrebujejo več ustvarjalnega prostora in sistem, ki podpira odprt dialog, tako da lahko prispevajo več k strategiji podjetja.

2.3.3 MOTIVIRANJE IN NAGRAJEVANJE ZA NEPRESTANO UČENJE

Naloga vodje je, da učečega posameznika spodbuja oziroma ga motivira, da sprejme učenje za nekaj svojega in da bo opravljal svoje delo boljše in z večjo prizadevnostjo. Motivacija je namreč proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, z namenom, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo

(Treven, 1998, str. 107). Za motivacijo je značilno, da je tesno povezana z motivi (željeni cilji na primer: želja po razvoju in novem znanju) in z zahtevo po njihovi uresničitvi.

Na motivacijo pomembno vpliva tudi ustrezna strategija nagrajevanja, ki lahko pripomore k uresničevanju ciljev združbe. Poznamo finančne in nefinančne nagrade. Med finančne nagrade uvrščamo povečanje plače, stimulacije, plačevanje izobraževalnih tečajev in podobno. Med nefinančne nagrade pa sodijo priznavanje zaposlenih, pohvale, priznanja, povabila na neformalna srečanja in tako dalje. Zavedati pa se je potrebno tudi, da mora biti nagrajevalni sistem tesno povezan s kulturo združbe. V primeru, da združba zahteva od zaposlenega določeno vedenje, mora biti le-to tudi ustrezno nagrajeno (Pirc, 2001, str. 41). Vodja se mora zavedati, da je velika delovna učinkovitost lahko le rezultat čim bolj izrabljenih sposobnosti zaposlenih, ki bodo svojo ustvarjalnost in pripravljenost delitve znanja pokazali ob dodatni motivaciji.

Tradicionalno so sistemi nagrajevanja strukturirani na osnovi tipa dela, ki ga imajo zaposleni ali pa na osnovi senioritete zaposlenih. Take sheme ne privabljajo znanjskih delavcev, da stimulirajo inovativno vedenje. Sistem nagrajevanja naj bi bil osnovan na sposobnostih in inovativnem vedenju. Posamezniki in skupine morajo biti nagrajeni za ustvarjalnost in nove ideje. Prav tako je zaposlene potrebno nagrajevati s tistim, kar ima zanje največjo osebno vrednost. Za nekoga je to denar, za drugega plačan dopust, tretjemu več pomeni osebna pohvala vodje in podobno. Za znanjske delavce, kot sem že omenila, je značilno, da združbo lahko zapustijo, če se tako odločijo, zato je njihovo zadovoljstvo izjemno pomembno. Zadovoljstvo s plačilom je osnoven, ni pa edini faktor zadovoljstva. Znanjski delavci morajo imeti več zadovoljstva z delom in izzivi, poznati morajo poslanstvo združbe ter verjeti vanj, se preprejati učiti in videti rezultate (Rant, 2002, str. 300).

2.3.4 KOMUNICIRANJE V UČEČI SE ZDRUŽBI

Danes, v ekonomiji znanja, velja, da več kot deliš, bolj to znanje raste, se širi in odpira prej nepredstavljive priložnosti. Učinkovit sistem komuniciranja znotraj učeče se združbe je zato zelo pomembnem, saj prinaša neprekinjeno možnost iskanja in dobivanja informacij o poteku delovnega procesa od drugih članov združbe in s tem omogoča prenos znanja. Bolj kot je komuniciranje intenzivno, hitreje se prenaša tiho znanje tako med zaposlenimi v istem oddelku kot tudi med oddelki v združbi.

Komuniciranje je izmenjava informacij, saj so nekateri posamezniki o določeni stvari zadostno informirani, drugi pa ne. Zato bi lahko rekli, da ljudje v združbi komunicirajo s tistimi, ki imajo znanje in izkušnje. Skratka s tistimi, od katerih lahko pričakujejo pomoč pri doseganju ciljev. S tem je cilj komuniciranja širjenje znanja in s tem ustvarjanje dodatne vrednosti za združbo (Možina, 1994, str. 89). Vendar je za uspešno komuniciranje v združbi potrebno sodelovanje in zaupanje med sodelavci. To pa zahteva razvijanje dvosmernega

komuniciranja, kar predstavlja učinkoviti dialog, saj se tako izmenja največ znanja.

Toda brez učinkovite tehnologije tudi komuniciranje v združbi in zunaj nje ne bo učinkovito, saj le-ta omogoča pospešeno uporabo in razširitev znanja. Potrebno se je zavedati, da bo komunikacija v združbi uspešna, če bo združba imela dovolj usposobljene zaposlene, ki bodo znali spretno izkoriščati informacijsko tehnologijo, ki jim bo na voljo. Informacijska tehnologija⁸ postaja vse pomembnejša, toda le-ta se ne more razvijati brez ustrezne kulture združbe. Kljub učinkovitemu komuniciranju in informacijski tehnologiji, ni nujno, da se znanje med učečimi se posamezniki prenaša, tako kot bi si sama združba želela.

2.4 KONTROLA KOT ČETRТА FAZA PROCESA RAVNANJA Z ZNANJEM

Kontrola je managerska funkcija, katere temeljna naloga je zagotavljati poslovanje v skladu z zamišljenim. S kontrolo organizacije združbe kontroliramo razmerja, odnose med ljudmi. Gre za kontrolo uveljavljanja planirane organizacije združbe. Podjetje si s planom zamisli uspešno poslovanje in odstopanja od zamišljenega lahko ogrozijo to uspešnost. Zato želi podjetje ukrepati, preden je odstopanje preveliko. Pri kontroli procesa učenja se kontrolira ustreznost obstoječe kulture združbe in sistem nagrajevanja, ustreznost mej združbe in medsebojna usklajenost med temi vplivnimi vedenjskimi kategorijami. Kontrolira se tako zaposlene kot vodjo, če spodbuja učenje v združbi oziroma če kontrolira pridobivanje, kodiranje, prenos in uporabo znanja. Da pa lahko kontroliramo, potrebujemo sistem merjenja (Rant, 2001, str. 40).

2.4.1 OPREDELITEV MERJENJA ZNANJA V ZDRUŽBI

Namen meritev znanja, to je intelektualnega kapitala⁹, je, da dobijo managerji informacije, ki jih potrebujejo, da sprejmejo odločitve glede ravnanja z znanjem. Rezultati procesa meritev znanja razkrijejo področja v podjetju, kjer bi se lahko izvršilo ravnanje z znanjem (Behn, 2003). Prav tako ima merjenje poslovne uspešnosti velik pomen za nenehno strateško prenavo, učenje in spreminjanje združb. Zato je zelo pomembno, da združba izbere prava merila, saj je način, kako stvari vidimo in posledično ukrepamo, odvisen od načina merjenja (Gruban, 2003, str. 1).

Sedanji koncepti in orodja niso primerni za obvladovanje in nadzor poslovanja, kar poraja potrebo po novih načinih merjenja poslovne uspešnosti združb. Tradicionalna merila poslovne uspešnosti, kot je na primer dobiček, ne merijo zaupanja, zadovoljstva in lojalnosti potrošnikov, zadovoljstva, zavzetosti in motivacije zaposlenih, intelektualnega kapitala in potenciala podjetja, ugleda, kompetenc vodstvene ekipe ali izgubljenih priložnosti. Ta merila pa so za ustrezno ravnanje in obvladovanje procesov, v pogojih nadvse turbulentnega, hitro

⁸ O informacijski tehnologiji sem govorila v poglavju 2.2.3, na strani 19.

⁹ O intelektualnem kapitalu sem podrobneje spregovorila v poglavju 1.5, na strani 10.

spremenljivega okolja, nujno potrebna. Tako dobiček ni več edino merilo poslovne uspešnosti, saj se tudi investitorji, finančni, borzni in poslovni analitiki, vse bolj odločajo za dodatna, praviloma nefinančna merila poslovne uspešnosti (Quinn, 1998, str. 18).

Podjetja, ki že uporabljajo nefinančna merila poslovne uspešnosti ugotavljajo, da se skozi ta merila resnično odraža dejanska vrednost podjetja. Razlogov za nefinančna merila pa je še več (Introduction to Intellectual Capital, 2004; Skyrme, 2003):

- Želja po zmanjševanju razkoraka med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja.
- Znanjsko intenzivna podjetja so se izkazala za bolj uspešna kot delovno intenzivna podjetja.
- Naraščanje zahtev po učinkovitejšem nadzorovanju neopredmetenih sredstev, v katerih bi bila zapisana tudi socialna in okoljevarstvena komponenta.
- *»Kar lahko merimo, lahko ravnateljemo«*¹⁰, kar pomeni, da se je potrebno osredotočiti na zaščito in rast sredstev, ki odražajo vrednost.
- Merjenje neopredmetenega premoženja podpira cilje delničarjev – povečevanje vrednosti.
- Merjenje neopredmetenega premoženja priskrbi koristnejše informacije za obstoječe in potencialne investitorje.
- Z merjenjem neopredmetenega premoženja zagotavljamo podjetju konkurenčnost v prihodnosti.
- Merjenje neopredmetenega premoženja povezuje ravnanje z ljudmi pri delu s poslovnimi cilji.

Iz povedanega sledi, da knjigovodska vrednost, ki pomeni fizično in finančno vrednost združbe, ni edino merilo, ki ga danes upošteva trg, ko določa vrednost združbe. Vrednost, ki jo združbi določi trg, je pogosto nekajkrat višja od njene knjigovodske vrednosti. Vrednostne razlike v tistih združbah, kjer dominira znanje, pa so pogosto še veliko večje. Vrzel med obema vrednostma je neopredmeteno premoženje, ki ga je običajno težko dosledno meriti in ocenjevati. Zanj še vedno ne obstajajo enotna mnenja in standardi vrednotenja. Prav zato, se pojavlja želja po meritvenem sistemu, ki bi bil ekvivalenten vrednostnemu dvostavnemu knjigovodstvu. Večina podjetij meri vsaj del neopredmetenega premoženja in uporabljajo ne-denarne kazalce, predvsem za merjenje operativne učinkovitosti. Problem meritve neopredmetenega premoženja je predvsem kaj meriti in kako tolmačiti dobljene rezultate (Sveiby, 1998).

Sveiby (1998) je predstavil možen standardni pristop za merjenje in predstavljanje neopredmetenega premoženja – intelektualnega kapitala. In sicer:

- Združbo se nadzoruje in predstavlja z uporabo uravnoveženih kazalnikov poslovanja.

¹⁰ ang. "What gets measured, gets managed".

- Neopredmeteno premoženje je razdeljeno na tri dele:
 - zunanjo strukturo,
 - notranjo strukturo (vendar zunaj posameznega zaposlenega),
 - posameznika.
- Kazalniki za finančno ali opredmeteno premoženje so predstavljeni kot četrta kategorija.
- Kazalniki so kombinacija finančnih in ne-finančnih.
- Kazalniki so predstavljeni v razumljivi medsebojni povezavi, v posebnem delu.
- Tradicionalni računovodski sistem in ostali del letnega poročila ostane nespremenjen.

Kazalnik neopredmetenega premoženja, s procesom ki poudarja, da je neopredmeteno premoženje sestavljeno predvsem iz medsebojnih odnosov in ustvarjanja znanja, je mišljen za združbe, ki že čutijo učinke ekonomije znanja. Glavni princip merjenja neopredmetenega premoženja ali intelektualnega kapitala mora biti dopolnjevanje računovodskega sistema in ne nadzorovanje podrejenih. Izbira katera premoženja je potrebno meriti in načrtovanje kazalcev je odvisno od podjetja, njegove strategije in najpomembnejše od procesa ustvarjanja vrednosti.

2.4.2 METODE MERJENJA ZNANJA

Sistemov kazalnikov za merjenje neopredmetenega premoženja – intelektualnega kapitala je vedno več. Številni avtorji se strinjajo, da je intelektualni kapital najpomembnejši indikator uspešnosti poslovanja združbe (Quinn, 1998, str. 36). Sveiby (2002, str. 1) predlaga, da se metode merjenja intelektualnega kapitala oziroma neopredmetenih sredstev razdeli na vsaj štiri kategorije meritvenih pristopov.

- *Metode tržne kapitalizacije (Market Capitalization Methods – MCM)*, ki temeljijo na dodani vrednosti kapitala na trgu in štejejo intelektualni kapital za razliko med tržno vrednostjo združbe in vrednostjo njenega kapitala.
- *Direktne metode (Direct Intellectual Capital Methods – DIC)* ovrednotijo različne kategorije intelektualnega kapitala direktno.
- *Metode kazalcev dobičkonosnosti sredstev (Return on Assets – ROA)* primerjajo povprečje preteklih dobičkov (od treh do petih let), pred obdavčenjem, s povprečnimi sredstvi združbe¹¹.
- *Metode zbirk kazalnikov (ScoreCard Methods – SC)* oblikujejo različne kazalnike (finančne in nefinančne) in indekse za prikazovanje uspešnosti intelektualnega kapitala. Te metode ne vrednotijo intelektualni kapital v denarni vrednosti, sicer pa so podobne metodam DIC.

¹¹ Združba lahko svoj dosežek glede dobičkonosnosti sredstev primerja s povprečjem v panogi.

Pri merjenju intelektualnega kapitala je treba upoštevati, da ima vsaka združba svojevrstno sestavo neotipljivih sredstev, kar vpliva na izbor parametrov, s katerimi jih želi spremljati. Pomembno je ugotoviti, katera sredstva največ pripomorejo k ustvarjanju nove vrednosti združbe.

Vsaka vrsta metod merjenja intelektualnega kapitala ima svoje prednosti in slabosti. Nekatere metode vrednotijo intelektualni kapital v denarnih enotah in so zato primerne za ovrednotenje tržne vrednosti združbe ter za panožni benchmarking. To sta metodi ROA in MCM. ROA na primer črpa potrebne informacije kar iz preteklih tradicionalnih finančnih poročil (Sveiby, 2002, str. 1). To, kar je lahko iz določenih vidikov prednost, je lahko hkrati tudi slabost. Denarno vrednotenje je zelo površinsko in Sveiby ugotavlja, da je tržna vrednost združbe zelo spremenljiva in težko napovedljiva, zato ni natančno merilo. Bolj zapletene metode, kot sta na primer DIC in SC, so bolj natančne in ustvarjajo bolj primerljivo sliko združb. Primerne so tudi za neprofitne organizacije ter javne sektorje. Te metode ne omogočajo benchmarkinga in so zelo drage.

Združbe se morajo zavedati, da ni splošno sprejete metode za merjenje vrednosti intelektualnega kapitala ter da ima vsaka metoda svoje prednosti in slabosti. Izbira ustrezne metode je v finalni odločitvi na strani združbe same, odvisno od njenih potreb. Sicer pa sta najbolj celovita modela k merjenju tako kvantitativnih kot kvalitativnih sprememb Kaplan in Norton-ov uravnoteženi sistem kazalnikov (Balanced Scorecard – BSC) in Skandiin Navigator intelektualnega kapitala. V njih se poleg klasičnih kazalcev učinkovitosti in uspešnosti pojavlja vse več kazalcev inovativnosti in priložnosti združb. Sama bom v nadaljevanju predstavila že prej omenjena kazalnika merjenja neopredmetenega premoženja in kazalnike po metodologiji SMAC, katero sem že omenila v poglavju 1.5, na strani 10.

2.4.2.1 Uravnoteženi kazalniki poslovanja

Uravnoteženi sistem kazalnikov sta razvila Robert S. Kaplan in David P. Norton v začetku devetdesetih let pod okriljem Harvardske poslovne šole in v sodelovanju z dvanajstimi združbami, ki so sprejela izziv spremembe svojih vodstvenih sistemov. BSC ni mišljen specifično za merjenje in objavo neopredmetenega premoženja, ampak le za uporabo bolj uravnoteženega pogleda na meritve notranjega delovanja. Avtorja menita, da mora za uspešno poslovanje in rast organizacije, v skladu s pričakovanji, vodstvo skrbeti, da bodo finančni in nefinančni kazalniki, ki kažejo uspešnost uresničevanja cilja združbe, uravnoteženi.

Ta splet kazalnikov Kaplan in Norton (2000, str. 36) razvrščata v štiri vidike:

- finančni vidik,
- vidik poslovanja s strankami,

- vidik notranjih poslovnih procesov in
- vidik učenja in rasti.

Finančni vidik odgovori na vprašanje, kako bo združba zadovoljila stranke, da bo izpolnila pričakovanja lastnikov. Sestavljajo ga finančni kazalci, ki izražajo pomembne informacije za lastnike ter dolgoročne poslovne rezultate in hkrati predstavljajo osnovo, na kateri temeljijo nefinančni kazalniki. *Vidik poslovanja s strankami* poudarja vidik kupcev in zajema kazalnike, s katerimi vodstvo spremlja, kako združbo vrednotijo kupci. Združba danes ne bo več uspela ustvarjati dodane vrednosti brez zadovoljnih in zvestih odjemalcev. Tako mora ponujati inovativne in stroškovno učinkovite proizvode in rešitve, skrbeti za redne povratne informacije ter izpolnjevati njihova pričakovanja oziroma jih celo presenečati. Ta vidik odgovori na vprašanje, kakšna naj bo združba v očeh odjemalcev. *Vidik notranjih poslovnih procesov* odgovori na vprašanje, v katerih poslovnih procesih se mora združba odlikovati, da bo zadovoljila svoje lastnike in stranke. Vključuje kazalnike, ki so pomembni za učinkovitost in kakovost notranjih procesov. *Vidik učenja in rasti* prikazuje v kolikšni meri se uresničujejo zahteve za prihodnjo uspešnost združbe. Kaplan in Norton jim pravita infrastruktura, ki je potrebna za doseganje ciljev združbe. To infrastrukturo delita na sposobnosti zaposlenih, informacijski sistem in organizacijske postopke. Ta vidik odgovori na vprašanje, kako krepiti sposobnost za spremembe in izboljšave (Kaplan, Norton, 2000, str. 21; Možina et al., 2002, str. 683).

Vse štiri skupine kazalnikov se morajo med seboj povezovati v verigo vzročno posledičnih povezav. Vsak izbrani kazalnik mora biti del te verige, ki se začne v vidiku učenja in rasti ter konča v finančnem vidiku (Kaplan, Norton, 2000, str. 42). Prav tako lahko združba po potrebi vključi tudi druge vidike poslovanja, na primer vidik okolja, če je to za njeno poslovanje bistveno in pomembno. Na izbiro kazalcev vplivajo predvsem strategija, tehnologija, organizacija in drugi dejavniki. Najteže je izbrati ustrezna merila. Ne moremo kar vnaprej določiti enega samega spleta kazalnikov, ki bi bil ustrezen za vse združbe.

2.4.2.2 Metodologija SMAC

Eno od metod o ravnanju, merjenju in poročanju o intelektualnem kapitalu združbe so skupaj razvili Edvinsson, Onge, Armstrong in Petrash. Njihov model deli intelektualni kapital na tri glavne komponente, ki se med seboj povezujejo z namenom ustvarjanja vrednosti. Intelektualni kapital, kot ga vidijo zgoraj omenjeni avtorji, sestavljajo tri skupine kazalnikov in sicer: človeški kapital, relacijski kapital in strukturni kapital (Dzinkowski, 2000).

Kazalniki človeškega kapitala so naslednji: ugled zaposlenih v združbi pri iskalcih strokovnjakov, leta izkušenj v poklicu, delež novincev (odstotek zaposlenih z manj kot dvema letoma izkušenj), zadovoljstvo zaposlenih, delež zaposlenih, ki predlagajo nove zamisli (delež uporabljenih novih zamisli), dodana vrednost na zaposlenega in dodana

vrednost na denarno enoto plače.

Kazalniki relacijskega kapitala so: rast obsega poslovanja, udeležba stalnih odjemalcev v prihodkih od prodaje, zvestoba blagovni znamki, zadovoljstvo odjemalcev, pritožbe odjemalcev, vračilo izdelkov v razmerju do prodaje, število povezav dobavitelj – odjemalec in njihova vrednost ter udeležba izdelka (storitve) v poslovanju odjemalca.

Kazalniki strukturnega kapitala so naslednji: število patentov, prihodki v primerjavi z odhodki za raziskave in razvoj, stroški vzdrževanja patentov, stroški v dobi koristnosti projekta v primerjavi s prihodki od prodaje, število računalnikov, povezanih v bazo podatkov, število uporab baze podatkov, prispevki za bazo podatkov, izboljšanje in nadgradnja baze podatkov, obseg uporabe informacijskega sistema in povezav, stroški informacijskega sistema v primerjavi s prihodki od prodaje, prihodki v primerjavi z odhodki za informacijski sistem, zadovoljstvo s storitvami informacijskega sistema, udeležba novih idej v primerjavi z uporabljenimi novimi idejami, število uvedenih novih izdelkov, novo uvedeni izdelki na zaposlenega, število medfunkcijskih projektnih timov, udeležba prihodka iz novo uvedenih izdelkov, petletna razvojna težnja glede dobe koristnosti izdelka, povprečna doba oblikovanja in razvijanja izdelka ter vrednost novih idej in zamisli.

Posamezne sestavine intelektualnega kapitala imajo naslednje značilnosti:

- lahko so *vložek* v ustvarjanje vrednosti ali pa *izloček* iz procesa ustvarjanja vrednosti; intelektualni kapital je znanje, ki ga je mogoče spremeniti v vrednost, intelektualni kapital pa je tudi končna posledica preoblikovanja znanja (SMAC, 1998, str. 32);
- lahko so *stalne*, na primer patent ali pa *spremenljive*, kot so na primer zmožnosti ljudi;
- ustvarjene so z medsebojnim delovanjem premoženja v *ljudeh*, premoženja v *organiziranosti* in premoženja v *povezavah*; vrednost združbe nastaja samo na podlagi medsebojnega vplivanja vseh sestavin intelektualnega kapitala; kot pravita Edvinsson in Malone (1997, str. 145), bo tista sestavina intelektualnega kapitala, ki je šibka oziroma slaba, povzročila nezmožnost združbe, ki ne bo mogla svoj intelektualni kapital spreminjati v vrednost zase.

2.4.2.3 Skandia navigator

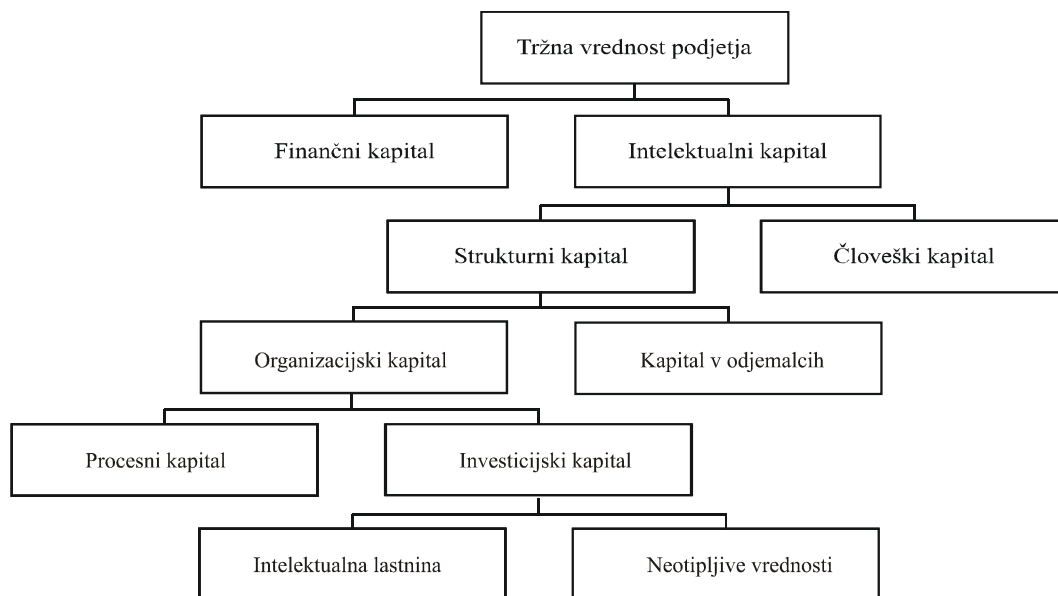
Švedska zavarovalniška družba Skandia, ki je med pionirji na področju razvijanja konceptov in prakse managementa znanja, deli dejavnike uspeha na področju intelektualnega kapitala v pet skupin (Edvinsson, Malone, 1997, str. 10):

- finance,
- kupci,

- procesi,
- obnova in razvoj ter
- človek.

Na tej podlagi je Skandia preko določitve ključnih kazalcev znotraj vsake izmed skupin razvila model merjenja intelektualnega kapitala in ga poimenovala Skandia Navigator. Skandia Navigator prikazuje vrsto uravnoteženih kazalnikov, ki pomagajo vodstvu identificirati prednosti vzroka in posledice. Skandia Navigator je finančni model, ki ga sestavljajo finančni in nefinančni dejavniki, ki so temelj bodoče dodane vrednosti (glej Sliko 2). Prvenstveno je orodje za pomoč vodstvu, sekundarno pa je orodje za investitorje in analitike. Uporaben je za ocenjevanje individualne uspešnosti (Edvinsson, Malone, 1997, str. 10).

Slika 2: Intelektualni kapital



Vir: Edvinsson, Malone, 1997, str. 11.

Intelektualni kapital združbe lahko razčlenimo na človeški kapital in strukturalni kapital. Človeški kapital temelji na znanju zaposlenih, njihovih spretnostih, inovacijskih sposobnostih, iznajdljivosti, pa tudi na vrednotah, kulturi in filozofiji združbe. Človeški kapital ne more biti last združbe, lahko se zgolj najame. Zaposleni lahko z znanjem odidejo kadarkoli, zato predstavlja ta kapital za združbo precejšnjo negotovost (Edvinsson, Malone, 1997, str. 11).

Strukturni kapital predstavlja neoprijemljive dejavnike, ki ostanejo v združbi. Strukturni kapital se naprej deli na dve skupini: na kapital v odjemalcih (potencial kupcev, podatkovne baze o kupcih in tako dalje) ter na organizacijski kapital. Slednji, ki se še podrobneje deli naprej (na inovacijski ter na procesni kapital), vključuje procese, dokumentacijo, prelivanje inovacij v zaščitene pravice in tako dalje. V nasprotju s človeškim kapitalom, je strukturni kapital last združbe in je z njim mogoče trgovati. Zato je razumljivo, da se vodstvo trudi, da bi čim večji del človeškega kapitala preoblikoval v strukturni kapital.

3. VPELJEVANJE RAVNANJA Z ZNANJEM

V tem, zadnjem poglavju bom obravnavala načine vpeljave ravnanja z znanjem, ter podala nekaj povsem praktičnih nasvetov v zvezi z ravnanjem z znanjem. Zavedati se moramo, da v združbi znanje že obstaja istočasno s poslovno strategijo, procesom ravnanja in podobno. Med vpeljavo ravnanja z znanjem lahko zunanji svetovalci pomagajo z načrtovanjem in gradnjo sistema znanja, ocenjevanjem trenutnega stanja znanja in izobraževanjem managerjev in zaposlenih. Vendar tudi brez pomoči svetovalcev je možno uspešno ravnati z znanjem. Naloga managementa je, da se odloči, s katerim znanjem je najpomembneje ravnateljovati, kako motivirati ljudi, da delijo in uporabljajo znanje in kaj pripelje do uspeha projekta v lastnem, specifičnem okolju. Priporočljivo je tudi iskanje pomoči znotraj združbe. Dobro je imeti nekaj predanih ljudi, vendar pa morajo prav vsi zaposleni prispevati k uspehu ravnanja z znanjem (Davenport, Prusak, 1998, str. 163).

3.1 MANAGERJI ZNANJA

Za združbo, ki ravna z znanjem, je zaradi pomembnosti kontinuitete v procesu učenja in razvijanja koncepta učeče se združbe v prakso podjetja pomembno, da določi, kdo bo prevzel naloge ravnatelja znanja (Chief Knowledge Officer – CKO). Ta bo vpeljal ravnateljstvo z znanjem v prakso združbe in bo odgovoren za izpeljavo vseh potrebnih sprememb. Ravnatelj znanja ravna z znanjem v združbi in je človek, ki je zapisan novi filozofiji združbe. Primarna naloga ravnatelja znanja je spreminjanje znanja združbe v dobiček preko ravnateljstva z njenim znanjem. Druga pomembna naloga ravnatelja znanja pa je zgraditi novo, učečo se združbo in razviti infrastrukturo za skladiščenje in posredovanje znanja med zaposlenimi v združbi (Guns, 1998, str. 315).

Ključna odgovornost ravnatelja znanja v združbi je vzpostaviti proces spreminjanja znanja (zaposlenih) v končne rezultate združbe, pri čemer pa je pomembno omeniti tudi druge bolj specifične odgovornosti ravnatelja znanja kot samostojne vloge v združbi (Guns, 1998, str. 317):

- razvijanje in uvajanje novih zmogljivosti oziroma kapacitet (neprestano izboljševanje

poslovnega načrta preko stopnjevanja intelektualnih sposobnosti zaposlenih in tehničnih zmogljivosti združbe, uporabljati najboljše prakse v kontaktu s strankami in ostalimi poslovnimi partnerji),

- zagotavljati ustrezno moderno tehnologijo (kot intranet, internet ali baze podatkov),
- upravljanje s patenti združbe preko ovrednotenja le-teh in aktivno vplivanje na neizkoriščena sredstva podjetja,
- uskladiščenje podatkov, sledenje informacijam ter plemenitenje zalog znanja v združbi,
- povezovanje zaposlenih preko notranjega informacijskega sistema, telekomunikacij in ravnateljev znanja,
- ovrednotenje izkušenj, sposobnosti in strokovnega znanja v sami združbi,
- zbiranje najboljših praks v poslovanju združbe,
- predvidevanje potreb po človeških kapacitetah za podporo vzdrževanja sistema ravnateljevanja z znanjem.

Med vpeljevanjem ravnanja z znanjem, se naloge in zadolžitve ravnatelja znanja vzporedno prenašajo na managerje. Ravnatelj znanja, pa le vodi in nadzoruje sam potek vpeljevanja ravnanja z znanjem. Tako vsak manager skrbi za sprotno učenje in sprotno vpeljevanje sprememb. Bartlett in Ghoshal (1993, str. 23-46), se osredotočata na tri ravni ravnanja z znanjem: prvi nivo managementa, srednji management in vrhovni management. Kljub temu, da se na vsaki ravni managementa opravlja veliko enakih vlog in opravil s strani managerjev, obstajajo razlike v relativni pomembnosti vsake ravni glede na celotno združbo. Preučevanja tudi kažejo, da različni managerji porabijo različno veliko časa za planiranje, organiziranje, vodenje in kontrolo. To je predvsem odvisno od nalog, ki se pojavijo na različnih ravneh managementa (Možina et al., 2002, str. 24-25).

Prvi nivo managementa se večinoma ukvarja s poslovnimi funkcijami kot je na primer proizvodnja in z ustvarjanjem novega znanja znotraj funkcijskih področij ali organizacijskih enot. Čeprav mora imeti nekaj organizacijskega znanja o drugih ljudeh v svojem oddelku in o svojih nadrejenih managerjih, ter nekaj znanja o okolju (zato da lahko identificirajo primerne sposobnosti in znanja), njihovo znanje temelji predvsem na tehničnem in funkcijskem področju. Glavne komponente ravnanja z znanjem, na katerih je zgrajeno znanje managerjev prve vrste, so predvsem vedeti-kako in vedeti-kdo; to je kako je določena naloga izvršena in kdo jo oziroma jo lahko izvršuje. Prvi nivo managementa porabi razmeroma malo časa za planiranje in organiziranje, zato pa polovico časa porabi za vodenje (usmerjanje zaposlenih) in precejšen čas za kontroliranje.

Srednji managerji nudijo strateško koordinirano raven managementa, s tem da povezujejo vire podjetja, sposobnosti in znanja. Individualno znanje srednjega managerja je zgrajeno predvsem na znanju o podjetju in okolju, in posredno na tehničnih in funkcijskih področjih. Zaradi znanja o okolju ter specifičnega znanja o podjetju, lahko srednji managerji ustvarjajo načrte vpeljevanja, s katerimi učinkovito povezujejo potrebne vire z znanjem. To pa jim

omogoča, da določajo kdaj naj te vire povezujejo, koga naj v povezovanje vključijo in kje naj najdejo glavne vire. Naloge srednjega managementa v večji meri zajemajo planiranje in organiziranje, sicer pa srednji management posveča vsem osnovnim nalogam razmeroma enakomerno količino časa.

Glavna funkcija *vrhovnega managementa* je izražanje vizije, glede prihodnosti podjetja, in izražanje strateške logike in strategije, ki bo podjetje pripeljala do zelene prihodnosti (Mintzberg, 1996, str. 11-26). Ker morajo strategije podjetja doseči izravnavo med združbo in okoljem, so področja znanja, ki se navezujejo na podjetje in okolje, osrednjega pomena za vrhovni management. Najpomembnejša komponenta specifičnega znanja podjetja za vrhovne managerje je vedeti-zakaj znanje, ki se navezuje na znanje o tem, zakaj združba deluje tako kot deluje. S tem lahko vrhovni managerji razvijejo vpogled v omejitve združbe glede izkoriščanja sposobnosti v kratkem roku, ter vpogled v obete glede grajenja sposobnosti na dolgi rok (Sanchez, Heene, Thomas, 1996, str. 39-62). Vrhovni management porabi največ časa za planiranje in vodenje (usmerjanje), manj za organiziranje in najmanj med vsemi za kontrolo.

Sicer pa je dober manager znanja, neodvisno od njegove ravni, sposoben zaznati in se odzvati na nestrukturirano znanje, ustvariti strukturirano znanje, in oboje povezati, z namenom da se poveča vrednost združbe. Dober manager znanja mora stalno posodabljati svoje individualno znanje s specializiranim izobraževanjem in treningom. Prav tako mora vzpostavljati in vzdrževati stike z drugimi ljudmi, ki so zanimivi ter kažejo zanimanje. Nenazadnje, mora manager znanja tudi pridobivati znanje od zunanjih strokovnjakov (Tissen, Andriessen, Deprez, 1998, str.187). Tako je uspešen manager aktiven vodja, ki ustvarja ugodno delovno okolje. Svojim podrejenim omogoča priložnosti ter jih neprestano spodbuja k visokim dosežkom in osebnemu razvoju. Ivanko (2001, str. 142) vidi najpomembnejše naloge managerja, ki bo moral biti vse bolj radoveden, s pozitivnimi pogledi na življenje, pripravljen tvegati, se učiti, prilagajati novemu načinu vedenja ter spreminjati svoja stališča, v oblikovanju takšne strategije združbe, ki bo vključevala vidike različnih držav, okolij in funkcij ter povezovala zaposlene na globalni ravni. V združbi bo moral manager znati zgraditi strukture, ki bodo usmerjale vedenje zaposlenih k postavljenim ciljem, vcepiti v združbi globalno miselnost – vrednote, ki delujejo kot nekakšno vezivo med različnimi nacionalnimi kulturami in načini dela ter vključiti in motivirati ljudi za uresničevanje skupne vizije razvoja združbe in delovnih dosežkov.

3.2 PRISTOP K RAVNANJU Z ZNANJEM

Da bo ravnanje z znanjem v združbi učinkovito, ga je smiselno povezati z obstoječimi problemi v združbi. Ravnanje z znanjem naj bi se začelo s prepoznavanjem problemov v poslovanju, ki so povezani z znanjem. Izguba strank, slabo načrtovani proizvodi, izguba pomembnih zaposlenih, ali nižja ocena storitev združbe, so primeri, ki se jih da povezati s

slabim ravnanjem z znanjem (Marshall, Prusak, Shipilberg, 1996, str. 77-102).

V nadaljevanju bom združila dva dopolnjujoča se pristopa vpeljevanja ravnanja z znanjem. In sicer, povzemam pristopa, ki ga predlagajo Brooking (1999, str. 163-169), ter Probst, Raub in Romhardt (2000, str. 288-291). Slednji svetujejo pristop k ravnanju z znanjem v dvanajstih korakih. Vsi ključni pojmi ravnanja z znanjem, so že bili opredeljeni v predhodnih poglavjih diplomskega dela, zato se jim ne bom ponovno razlagala.

Če se združba na novo srečuje z ravnanjem z znanjem, je priporočljivo začeti s preverjanjem združbe, oddelka ali samega sebe glede na ravnanje z znanjem. Ravnanje z znanjem nudi veliko resnih predlogov, okvirov za analizo in orodij, ki se jih lahko uporabi za testiranje ravnanja z znanjem v delovnem okolju. Ti predlogi se lahko uporabijo tudi za preverjanje obnašanja v zvezi z znanjem. Zaloga znanja se mora vzeti resno in iskreno, ter potrebno je identificirati mesta, kjer bi lahko prišlo do izboljšav. Ta, začetni pristop, to je splošno seznanjanje z ravnanjem z znanjem, lahko združba izvede z organiziranjem uvodnega seminarja. Namen uvodnega seminarja je seznanjanje zaposlenih o ravnanju z znanjem. Seminar naj ne bi trajal več kot tri ure. Idealen program seminarja pa je, da se nameni uro in pol za predstavitev problemov vezanih na poslovanje združbe, ki prisili udeležence k razmišljanju. Sledila naj bi vsaj eno urna razprava o pomembnosti ravnanja z znanjem znotraj združbe. Na koncu bi moralo ostati še nekaj časa za razvoj plana za pristop k ravnanju z znanjem.

Istočasno s seminarjem, je potrebno tudi izbrati skupino ljudi, ki bi lahko na račun prenosa znanja veliko pridobila. Nastala delovna skupina naj bi kasneje postala zagovornik in uresničevalec ravnanja z znanjem znotraj združbe. Vodstvo bi moralo izbrati določenega posameznika ali skupino, ki ima ključno znanje in od katerega bi širša javnost imela korist, če bi imela dostop do tega znanja. Morali bi se odločiti, na kakšen način deliti to znanje znotraj združbe.

Po seminarju je priporočljiva organizacija sestanka 'nevihta možganov'. Na sestanku je potrebno pregledati vplive, ki jih ima prost pretok znanja med zaposlenimi na združbo. Na tej stopnji je potrebno natančno pregledati razlike med eksplicitnim in tihim znanjem; med individualnimi in timskimi zmožnostmi: med podatki, informacijami in znanjem. Ta razlikovanja se lahko uporabijo pri delu, ko zaposleni preveri proces učenja in se vpraša, katero znanje, ki ga poseduje, je še posebej pomembno. Udeleženci sestanka morajo poiskati situacije, kjer naj bi ravnanje z znanjem prihranilo združbi čas in denar. Na tem sestanku naj bi se udeleženci dotaknili naslednjih vprašanj (Brooking, 1999, str. 163-169):

- Kaj je ključno znanje v združbi?
- Ali ljudje, ki potrebujejo znanje, vedo kje to znanje iskati?
- Ali je znanje na kakršen koli način kodirano?
- Ali se ga da kodirati?

- Ali je znanje le v glavah določenih posameznikov?
- Kako se lahko znanje prenese od ene do druge osebe?
- Kako pogosto ali redko je to znanje?
- Kako bi širok dostop do tega znanja vplival na združbo?
- Kaj bi se zgodilo, če bi lastniki tega znanja zapustili združbo?
- Kako naj se združba zaščiti pred izgubo določenega tipa znanja?
- Kateri tip znanja potrebuje združba, da doseže svoj poslovni cilj?
- Katero znanje potrebuje združba, da doseže svoj kratkoročni in dolgoročni plan?
- Kako bo združba zagotovila, da ima pravo znanje na pravem mestu ob pravem času?

Rezultati sestanka so najboljši, v primeru, ko se združba na samem začetku vpeljevanja ravnanja z znanjem osredotoči le na dve ali tri točke iz zgornjega seznama. Kasneje, med vpeljevanjem ravnanja z znanjem v združbo, pa postopoma rešuje tudi ostale problematične točke s seznama. Eden izmed možnih načinov izbire vprašanja je, da združba pregleda nedavne projekte, ki niso bili tako uspešni in se vpraša ali je dostopnost do znanja igrala kakršno koli vlogo v celotni izvedbi.

Pri vpeljevanju ravnanja z znanjem je na združbo potrebno gledati s strani znanja in jo videti v drugačni perspektivi. Ravnanje z znanjem bo prineslo izboljšave, če bo z gledanjem iz nove perspektive, pripomoglo k analizi problemov. Tipično finančni, organizacijski ali prodajni problemi morajo biti obravnavani s strani znanja. Pri tem je potrebno raziskati procese znanja, ki na te probleme vplivajo.

Zaposleni se morajo vedno znova zavedati, katero znanje imajo in katero znanje jim primanjkuje. Da bi ostali v koraku z razvojem, morajo znanje neprestano osveževati in izpopolnjevati. Razmisliti morajo o lastnih načinih soočanja z znanjem. Hkrati morajo zaposleni sproti vzdrževati lastne zmožnosti. Posameznikove zmožnosti hitro zastarajo, zato jih mora stalno obnavljati, ter se vprašati, po kateri od zmožnosti je trenutno povpraševanje na trgu. Tu posamezniku lahko pripomore selektivna izobrazba, z osredotočenjem ciljev treninga na zmožnostih, ki jih je že pridobil.

Ko je ravnanje z znanjem enkrat določeno ali predpisano, združba lahko ustanovi posebno skupino ali določi posameznika (ravnatelja znanja), ki se bo ukvarjal izključno z nujnimi problemi povezanimi z znanjem in ki se bo znal odločiti, kako najbolje začeti z ravnanjem z znanjem v združbi. Pri vpeljevanju ravnanja z znanjem igrajo pomembno vlogo podobno misleči ljudje znotraj in zunaj podjetja. Potrebno se je prepričati, da imamo podporo vrhovnega managementa, saj ravnanje z znanjem vključuje ponovno oceno obstoječih ugotovitev o sposobnostih znotraj združbe, ter zahteva spremembe v prioritetah. Tako lahko ljudje, ki so prej veljali za strokovnjake izgubijo svoj status. Zaradi večje prenosljivosti znanja se zmanjšajo prednosti v informiranosti, ki so pogosto pomembne v političnih igrah. To posledično zmanjša prednosti tistih, ki so bili prej bolje informirani. Ravnanje z znanjem ima nasprotnike, in večino korakov je možno izvesti le s popolno podporo vrhovnega

managementa. Vendar za vpeljevanje ravnanja z znanjem v združbo ni potrebna samo podpora vrhovnega managementa. Potrebni so zavezniki na različnih področjih. Zavezniki vpeljevanja ravnanja z znanjem lahko pripomorejo, da se potrebna pozornost pritegne na strategijo znanja in da ima le-ta vsesplošno podporo. V veliko pomoč so lahko tudi zunanji strokovnjaki, ker omogočajo dostop do projektov ravnanja z znanjem, ki so že bili uspešno izvedeni.

Da bi bila komunikacija med zaposlenimi olajšana, je potrebno razviti jezik za razpravljanje o znanju. To pomeni vsakodnevno uporabo bolj raznolikega besednega zaklada povezanega z znanjem. Zato je priporočena jasna razlaga pomena uporabljenih terminov v slovarju najpomembnejših izrazov. Tudi uporaba obstoječega sistema znanja in informacijske infrastrukture je priporočljiva. Pomembno se je pozanimati o sistemu znanja in informacijski tehnologiji, ter oceniti njune potencialne prednosti za delo samo.

Ko združba poskrbi, da so izpolnjeni vsi, prej napisani koraki, lahko začne z uvedbo ravnanja z znanjem v organizacijsko strukturo združbe. Znanje kot vir mora biti vgrajeno v strukturo in kulturo združbe. Cilji znanja morajo biti integrirani v strategijo združbe in planiranje projektov. Potrebna je infrastruktura, ki omogoča zaposlenim, da se lahko soočijo s poplavo informacij. Pri tem se združba lahko osloni na uporabo tehnološkega napredka v komunikacijski tehnologiji. Le-to, je eden od razlogov, da lahko zagovorniki ravnanja z znanjem pritegnejo ostale zaposlene k ravnanju z znanjem. Zaradi možnosti deljenja znanja preko elektronskih sredstev (groupware, internet, intranet, extranet), so možne nove oblike združbe. Prav tako, pa ne smemo pozabiti na kontrolo napredka. Združba lahko kontrolira učenje združbe z različnimi meritvenimi sistemi, s katerimi vodje dobijo informacije, ki jih potrebujejo, da sprejmejo odločitve glede ravnanja z znanjem.

Za konec lahko rečem, da je za vpeljevanje ravnanja z znanjem v združbo, poleg zgoraj povedanega, zelo pomembno da:

- *je ravnanje z znanjem sprejeto s strani vseh, ki ga uporabljajo.*
Da bo ravnanje z znanjem uspešno znotraj združbe mora postati moto podjetja: 'To je način kako mi tu počnemo stvari'.
- *se ga lahko vzdrži skozi dolgo obdobje.*
Sistem ravnanja z znanjem se planira za dolgi rok.
- *se ga lahko meri in kontrolira, da se prepričamo, da se je investicija izplača.*
Vzpostavljene morajo biti kvalitetne meritve, da se zagotovi, da zaposleni ne le uporabljajo sistem temveč tudi stalno dopolnjujejo in posodablajo podatke s kvalitetnimi vložki.
- *lahko postane ravnanje z znanjem zelo pomembno skupno premoženje združbe.*
Z ustvarjanjem skupnega spomina združbe, združba spreminja ravnotežje med zmožnostmi zaposlenih in finančnim premoženjem združbe.

SKLEP

Nekatere prednosti ravnanja z znanjem so neposredno povezane s prihranjenim denarjem, druge pa je težje izmeriti. Da bi dosegli največjo vrednost intelektualnega kapitala podjetja, mora biti znanje razširjeno med zaposlene in mora služiti kot osnova za sodelovanje. Vendar boljše sodelovanje ni vse. Učinkovit program ravnanja z znanjem pomaga podjetju tudi pri: pospeševanju inovacij z vzpodbujanjem prostega toka idej, izboljševanju storitev s skrajševanjem odzivnega časa, povečevanju prihodkov s hitrejšim lansiranjem produktov in storitev na trg, povečevanju stopnje ohranjanja zaposlenih s prepoznavanjem vrednosti znanja zaposlenih in nagrajevanjem za znanje, izboljševanju poslovanja in zmanjševanju stroškov z odpravljanjem odvečnih in nepotrebnih procesov. To so najpogostejše koristi programa ravnanja z znanjem. Celovit pristop k ravnanju z znanjem lahko vodi do večje učinkovitosti, večje produktivnosti in povečanih prihodkov v večini poslovnih funkcij.

Glavni problemi, ki se pojavijo pri ravnanju z znanjem, so pogosto posledica tega, da podjetja spregledajo ljudi in probleme kulture podjetja. V okolju, kjer je posameznikovo znanje cenjeno in nagrajeno, je ključnega pomena vzpostavljanje kulture, ki prepozna tiho znanje in vzpodbuja zaposlene, da ga delijo. Potreba, da zaposleni sprejmejo koncept ravnanja z znanjem, ne sme biti zanemarjena. Zaposlenim bi moralo biti že samo sodelovanje v procesu vpeljevanja ravnanja z znanjem mišljeno kot nagrada. Če ravnanje z znanjem ne olajša dela zaposlenim, bo proces propadel.

Ravnanje z znanjem ni koncept, osnovan na tehnologiji. Podjetja so poplavljeni s strani prodajalcev programske opreme, ki bi zagotavljali rešitve vseh problemov ravnanja z znanjem. Podjetja, ki vpeljejo centralne baze podatkov, elektronske table sporočil, mrežni portal ali katerokoli drugo orodje, v upanju, da so ustanovili program ravnanja z znanjem, izgubljajo tako čas kot denar. Čeprav tehnologija podpira ravnanje z znanjem, pa le-ta ni začetna točka uvajanja programa ravnanja z znanjem. Podjetja morajo sprejeti odločitve ravnanja z znanjem, osnovane na odgovorih na tri temeljna vprašanja: kdo (zaposleni), kaj (znanje) in zakaj (poslovni cilji). In nazadnje še le kako (tehnologija).

Ker znanje hitro zastara, je potrebno znanje zaposlenih in združbe stalno obnavljati, popravljati in brisati. Prav tako se lahko spremenijo tudi pomembnost znanja, ter sposobnosti zaposlenih. Se pravi, da ni neke končne točke programa ravnanja z znanjem. Kot razvoj produkta, trženje ter raziskave in razvoj, je tudi učenje združbe stalno razvijajoča se poslovna praksa.

Če se znanje pravilno razume, je lahko glavna konkurenčna prednost podjetja. Vse informacijske tehnologije in podatki ne zagotavljajo dolgoročne konkurenčne prednosti, kot tudi ne odločitve sprejete na podlagi sporočila, skritega v podatkih in informacijah. Le prevajanje informacij in odločitev v vredne in aktivne predloge, zagotavlja konkurenčno prednost. S tega vidika je znanje del učinkovite uporabe podatkov in informacijskih virov za

zadovoljive odločitve in izvedbo. Managerji morajo opredeliti in stalno izpopolnjevati svoje poslovne predloge. To pa zato, da se prepričajo, da niso izrinjeni zaradi neke radikalne in nestalne spremembe. Strategija učenja združbe in njena izvedba lahko s pomočjo informacij, komunikacije in sodelujočih tehnologij, omogoča večjo verjetnost biti boljši kot kadarkoli prej.

LITERATURA

1. Amidon, Debra M.: *Innovation Strategy for the Knowledge Economy: The Ken Awakening*, Boston (Mass.), 1997. 159 str.
2. Bagshaw M.: *Why Knowledge Management Is Here to Stay*. *Industrial and Commercial Training*, 32(2000), 5, str. 179-182.
3. Bair, J.: *Key Issues for Knowledge Management*. Gartner Group, Research Note, 1997, 1, str. 1-5.
4. Bartlett Christopher A., Ghoshal Sumantra: *Beyond the M-form: Toward a Management Theory of the Firm*. *Strategic Management Journal*, 1993, 14, str. 23-46.
5. Bavec Cene: *Na poti k teoriji virtualnih organizacij*. *Organizacija, Kranj*, 35(2002), 4, str. 221-227.
6. Behn Robert D.: *Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures*. *Public Administration Review*, 63(2003), 5.
7. Brečko Daniela: *Učeca se organizacija in delavci znanja*. *Andragoška spoznanja, Ljubljana*, 7(2001), 1, str. 38-47.
8. Brooking Annie: *The Management of Intellectual Capital in Scandia*. *Long Range Planning*, London, 30(1997), 3, str. 364-365.
9. Brooking Annie: *Corporate Memory: Strategies for Knowledge Management*. *International Thomson Business Process*, London, 1999. 181 str.
10. Champy James, Hammer Michael: *Preurejanje podjetja: Manifest revolucije v poslovanju*. Ljubljana : *Gospodarski vestnik*, 1995. 222 str.
11. Chandler Alfred D., Jr.: *Strategy and Structure*. Cambridge, Mass. : *The M.I.T. Press*, 1990. 463 str.
12. Colnar Tadeja: *Odnos med učečim se posameznikom in učečo se organizacijo pri organizacijskem strukturiranju podjetij*. Magistrsko delo. Ljubljana : *Ekonomski fakulteta*, 1999. 102 str.
13. Crossan Mary, Lane Henry W., White R.: *An organizational learning framework: From intuition to institution*. *Academy of Management Review*, 1999, 24, str. 522-538.
14. Čater Tomaž: *Hipoteze o osnovah konkurenčne prednosti podjetja*. *Organizacija, Kranj* 34(2001), 2, str. 64-74.
15. Čater Tomaž: *Knowledge Management as a Means of Developing a Firm's Competitive Advantage*. *Management*, 6(2001a), 1/2, str. 133-153.
16. Češnovar Tone: *Samorasla kultura je nevarna reč*. *Manager, Ljubljana*, 2003, 9, str. 48-51.
17. Davenport Thomas H., Prusak Lavrence: *Working Knowledge: How organizations Manage What They Know*. Boston (Mass.) : *Harvard Business School Press*, 1998. 199 str.
18. Davenport Thomas H.: *Ten Principles od Knowledge Management and Four Case*

- Studies. Knowledge & Process Management, Cheltenham, 4(1997), 3, str. 187-208.
19. Davis M. C.: Knowledge Management: Information Strategy. The Executive's Journal, Oxford, 15(1998), 1, str. 11-22.
 20. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Škerlavaj Miha: Temelji organiziranja in odločanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 336 str.
 21. Doppler Klaus, Lauterburg Christoph: Managing Corporate Change. Berlin : Springer, 2000. 348 str.
 22. Drucker Peter F.: Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana : GV Založba, 2001. 196 str.
 23. Duffy, Jan: The Tools and Technologies Needed for Knowledge Management. Information Management Journal, Prairie Village, 35(2001), 1, str. 64-67.
 24. Dzinkowski Ramona: The Measurement and Management of Intellectual Capital: An Introduction. Management Accounting : 78(2000), 2.
 25. Edvinsson Leif, Malone Michael S.: Intellectual Capital: The Proven Way to Establish Your Company's Real Value by Measuring Its Hidden Brainpower. London : Paitkus, 1997. 225 str.
 26. Ferjan Marko: Učeca se organizacija. Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij. Kranj : Založba mednarodna obzorja, 1999, str. 119-136.
 27. Garvin David A.: Building a Learning Organization. Harvard Business Review, Boston, 65(1998), 4, str. 47-80.
 28. Gorišek Karmen: Zadovoljstvo zaposlenih: naše razumevanje danes-naše potrebe jutri. Kadri, Ljubljana, 2000, 11, str. 89-93.
 29. Gruban Brane: HRM: "Človeški viri" ali ljudje z novimi vrednotami? HRM, Ljubljana, 1(2003), 1, str. 8-13.
 30. Guns Bob: The Chief Knowledge Officers's Role. Journal of Knowledge Management, San Francisco, 1(1998), 4, str. 315-319.
 31. Hamel Gery, Prahalad C.K.: Strategic Intent. Harvard Business Review, Boston, 67(1989), 3, str. 63-76.
 32. Harris K.: Gartner Group's Knowledge Management Glossary, Gartner Group Commentary, September 1998, str. 1-6.
 33. Hellriegel Don, Jackson Sousesan E., Slocum John W.: Management. 8. izd. Cincinnati : South-Western College Publishing, 1999. 747 str.
 34. Ivanko Štefan: Razvoj in spreminjanje organizacije. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo, 1999. 216 str.
 35. Ivanko Štefan: Vloga in pomen znanja v sodobni organizaciji. Zbornik znanstvenih razprav. Ljubljana : Visoka upravna šola, 2001, str. 127-149.
 36. Jones Penelope, Jordan Judith: Assessing Your Company's Knowledge Management Style. Long Range Planning, Oxford, 30(1997), 3, str. 392-398.
 37. Kaplan S. Robert, Norton P. David: Uravnoteženi sistem kazalnikov: The Balanced Scorecard. Ljubljana : Gospodarski Vestnik, 2000. 343 str., 1 pril.
 38. Konrad Edvard: Kariere strokovnjakov v inteligentnih organizacijah. Marketing

- magazine, Ljubljana, 16(1996), 11, str. 8-9.
39. Kovač Bogomir: Kakovost slovenskih managerjev kot intelektualni kapital slovenskega gospodarstva. 32. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Ljubljana : Zveza ekonomistov Slovenije: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2000, str. 29-54.
 40. Kovač Jure: Organizacijske strukture v kompleksnem in dinamičnem okolju. Kovač Bogdan, Kovač Jure, ur., Sodobna razlaga organizacije. Kranj : Moderna organizacija, 1999, str. 143-169.
 41. Lank Elisabeth: Leveraging Invisible Assets: The Human Factor. Long Range Planning, Oxford, 30(1997), 3, str. 406-412.
 42. Leskovar Robert, Marolt Janez: Kakovost kot osrednji element sodobne organiziranosti. Kovač Jure, ur., Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij. Kranj : Moderna organizacija, 1999, str. 87-118.
 43. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 326 str.
 44. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba Obzorja, 1987. 367 str.
 45. De Long David W., Fahey Liam: Diagnosing cultural barriers to knowledge management. Academy of Management Executive, 14(2000), 4, str. 65.
 46. Lutar Skerbinjek Andreja: Povezave med računovodskimi in neračunovodskimi informacijami. Organizacija, Kranj, 35(2002), 7, str. 423-430.
 47. Marquardt Michael J.: Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success. New York : McGraw-Hill, 1996. 242 str.
 48. Martin John: Organizational Behaviour. 1. izd. London : International Thomas Business Press, 1998. 622 str.
 49. Marshall Chris, Prusak Larry, Shpilberg David: Financial Risk and the Need for Superior Knowledge Management. California Management Review, 38(1996), 3, str. 77-102.
 50. Mintzberg Henry: Rounding out the manager's job. Sloan Management Review, 36(1996), 1, str. 11-26.
 51. Močnik Dijana: Fleksibilne (prožne) organizacije za razvoj znanja. Naše gospodarstvo, Ljubljana, 45(2002), 5-6, str. 455-462.
 52. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
 53. Možina Stane et al.: Management, Radovljica : Didakta, 2002, 867 str.
 54. Mumford Alan: Management Development: Strategies for Action. 2. izd. London : Institute of Personnel Management, 1993. 276 str.
 55. Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka: The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford : Oxford University Press, 1995. 284 str.
 56. Nonaka Ikujiro: The Knowledge-Creating Company. Harvard Business review, Boston, 65(1998), 5 str. 21-46.
 57. Pirc Aleša Saša: Organizational Learning and Knowledge Management. Magistrsko

- delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 169 str.
58. Probst Gilbert, Raub Steffen, Romhardt Kai: *Managing Knowledge: Building Blocks for Success*. Chichester : John Wiley& Sons, Ltd, 2000. 360 str.
 59. Pučko Danijel: Poslovođenje znanja in vplivi na strateško poslovođenje ter analizo. *Organizacija, Kranj*, 31(1998), 10, str. 557-565.
 60. Pučko Danijel: Ravnateljjevanje znanja. Zbornik 4. strokovnega o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 1998. str. 53-69.
 61. Pučko Danijel: *Analiza poslovanja*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 1999, str. 173.
 62. Quinn James Brian: *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. The Free Press, New York, 1998, 17, str. 18-36.
 63. Quintas Paul, Lefrere P., Jones G.: *Knowledge Management: A Strategic Agenda*. Long Range Planning, London, 30(1997), 3, str. 385-391.
 64. Rant Melita: *Vpliv organizacije na učenje in uspešnost podjetja*. Magistrsko delo, Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 116 str.
 65. Rant Živa: *Ljudje v procesni organizaciji*. *Organizacija, Kranj*, 35(2002), 5, str. 296-302.
 66. Robbins Stephen P.: *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*. 3. izd. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1990. 552 str.
 67. Robey Daniel, Sales Carol A.: *Designing Organizations*. 4. izd. Burr Ridge : Irwin, 1994. 536 str.
 68. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: *Management*. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
 69. Rozman Rudi: *Analiza in oblikovanje organizacij*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 151 str.
 70. Rozman Rudi, Pirc Aleša Saša: *Knowledge Mangement and Organization*. Fifth International Conference on Management of Innovative Technologies (MIT). Piran : 2001, str. 20-21.
 71. Saltzer K., Bentley T.: *The Creative Age: Knowledge and Skills for the New Economy*. DEMOS, 1999, str. 20.
 72. Sanchez Ron, Heene Aimé: *Strategic Learning and Knowledge Management*. Chichester : John Wiley&Sons, 1997, str. 163-187.
 73. Sanchez Ron: *Knowledge Management and Organizational Competence*. New York : Oxford University Press, 2001. 254 str.
 74. Sanchez Ron, Heene Aimé, Thomas H.: *Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management*. Oxford : Elsevier Pergamon, 1996, str. 39-62.
 75. Schein Edgar H.: *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1999. 162 str.
 76. Skyrme J. David: *Measuring Intellectual Capital: A Plethora of Methods*. [URL:<http://www.skyrme.com/insights/24kmeas.htm>], 2003.

77. Senge Peter M. et al.: The Fifth Discipline Fieldbook. New York : Currency Doubleday, 1994. 593 str.
78. Sitar Aleša Saša: Modeli za merjenje intelektualnega kapitala. Manager+, Ljubljana, 2003, 11, str. 38-41.
79. Sveiby Karl-Erik: Measuring Intangibles and Intellectual Capital - An Emerging First Standard, [URL: <http://www.sveiby.com/articles/EmergingStandard.html>], 1998.
80. Sveiby Karl Erik: Methods for Measuring Intangible Assets, [URL:<http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.html>], 2004.
81. Šink Darja: Pomen zunanjega izvajanja dejavnosti za uspešno poslovanje podjetij. Organizacija, Kranj, 32(1999), 1, str. 15-22.
82. Tissen Rene, Andriessen Daniel, Deprez F. L.: Value-Based Knowledge Management Creating the 21st Century company: Knowledge intensive, people rich. Boston (Mass.) : Addison-Wesley Longman, 1998, str. 95-117.
83. Tobin Daniel R.: The Knowledge-Enabled Organization: Moving From Training to Learning to Meet Business Goals. New York : American Management Association, 1998. 214 str.
84. Thompson A. Arthur, Strickland A. J. III: Strategic Management: Concepts and Cases. Boston : Irwin/McGraw-Hill, 1999, str. 8-9.
85. Treven Sonja: Kako vzpodbuditi sodelovanje zaposlenih pri pridobivanju konkurenčne prednosti. Organizacija, Kranj, 29(1996), 2, str. 87-93.
86. Treven Sonja: Management človeških virov. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 263 str.
87. Van der Heijden Kees, Eden Colin: The Theory and Praxis of Reflective Learning in Strategy Making. Managerial and Organizational Cognition: Theory, Methods and Research. London : Sage, 1998, str. 58-75.
88. Vera Dusya, Crossan Mary: Strategic Leadership and Organizational Learning. Academy of Management Review, 29(2004), 2, str. 16.
89. Vrčon Tratar Nataša, Snoj Boris: Pomen organizacijske kulture za uspešnost storitvenih organizacij. Akademija MM, Ljubljana, 9(2002), 5, str. 45-54.
90. Wiig Karl M.: Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management, Long Range Planning, Oxford, 30(1997), 3, str. 399-405.
91. Wiig Karl M.: Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go? Expert Systems with Applications, 13 (1997a), 1, str. 1-14.
92. Zack Michael H.: Knowledge and Strategy, Boston : Butterworth-Heinemann, 1999, str. 125-145.

VIRI

1. Introduction to Intellectual Capital.
[URL:http://www.qpr.com/Intellectual_Capital/Intellectual_Capital_introduction.html], 25.2.2004.

2. The Society of Management Accountants of Canada (SMAC): The Management of Intellectual Capital: The Issues and the Practice, 1998.
3. National electronic Library for Health.
[URL: http://www.nelh.nhs.uk/knowledge_management/km2/strategy_toolkit.asp],
13.6.2004

ANGLEŠKO-SLOVENSKI SLOVAR UPORABLJENIH BESED

B

balanced scorecard (BSC) – uravnotežen sistem kazalnikov

C

cross-training - izmenično-urjenje

D

direct intellectual capital methods – direktne metode

E

empowerment - pooblaščenje

explicit knowledge - eksplicitno znanje

F

front-line management - prvi nivo managementa

I

intangible assets monitor - monitor neopredmetenih sredstev

intangible value - neopredmetena vrednost

K

knowledge assets - premoženjsko znanje

knowledge economy - ekonomija znanja

knowledge management - ravnanje z znanjem

know how - vedeti kako

know what - vedeti kaj

know when - vedeti kdaj

know where – vedeti kje

know who – vedeti kdo

knowledge goals – cilji znanja

knowledge strategy – strategija znanja

knowledge worker – znanjski delavec

L

learning organization – učeča se združba

M

market capitalization methods - metode tržne kapitalizacije

R

return on assets - metode kazalcev dobičkonosnosti sredstev

rookie ratio – število zaposlenih z manj kot dvema letoma izkušenj

S

scorecard methods - metode zbirk kazalnikov

strategic gap - strateška vrzel

T

tacit knowledge – tiho (implicitno) znanje