

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

MANAGEMENT ZNANJA NA PRIMERU KOMPAS G.m.b.H.

Ljubljana, maj 2008

JERNEJ OSTERMAN

IZJAVA

Študent Jernej Osterman izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Miha Škerlavaja in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 1.5.2008

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1 TEORETIČNA IZHODIŠČA O MANAGEMENTU ZNANJA.....	2
1.1 OPREDELITEV POJMA ZNANJE IN DEFINICIJA LE-TEGA.....	2
1.2 OPREDELITEV POJMA MANAGEMENT ZNANJA IN DEFINICIJE LE-TEGA	3
1.2.1 Podatki.....	4
1.2.2 Informacije in načini ustvarjanja le-teh iz podatkov	4
1.2.3 Znanje in načini ustvarjanja le-teh iz informacij.....	4
1.2.4 Prehod od znanja do modrosti	5
1.3 KLASIFIKACIJE VRST ZNANJA	6
1.4 TRG ZNANJA	6
1.5 TEORIJA USTVARJANJA ZNANJA PO HISLOPU	7
1.6 TEORIJA USTVARJANJA ZNANJA V ORGANIZACIJI PO NONAKI IN TAKEUCHIJU	8
1.6.1 Ustvarjanje znanja, interakcija med tihim in eksplicitnim znanjem.....	8
1.6.2 Spirala znanja	9
1.6.3 Pogoji za organizacijsko ustvarjanje znanja.....	10
1.6.4 Pet fazni model ustvarjanja znanja v podjetju po Nonaki in Takeuchiju.....	12
1.7 RAZLIČNI MODELI USTVARJANJA ZNANJA.....	14
1.7.1 Akvizicija	14
1.7.2 Najem	14
1.7.3 Raziskovalni oddelki	14
1.7.4 Fuzija	15
1.7.5 Adaptacija.....	15
1.7.6 Mreženje znanja.....	15
1.8 KOORDINIRANJE IN UOKVIRJANJE ZNANJA.....	15
1.9 PRENAŠANJE ZNANJA IN STRATEGIJE	16
1.10 VLOGE IN SPOSOBNOSTI PRI ZAJEMANJU, DISTRIBUIRANJU IN UPORABI ZNANJA	17
1.11 UPORABA ZNANJA	17
2 PREGLED SORODNIH PREDHODNIH RAZISKAV NAREJENIH NA TO TEMO.....	18
2.1 UVOD	18
2.1.1 Raziskava IMD-a.....	19
2.1.2 Raziskava, narejena na podlagi podatkov statističnega urada republike Slovenije.. ..	20
2.1.3 Raziskave ameriškega podjetja Teltech.....	21
2.1.4 Raziskava inštituta za management iz Londona.....	21
2.1.5 Študija primera managementa znanja v podjetju HP (Hewlett - Packard).....	22
3 MANAGEMENT ZNANJA V PODJETJU KOMPAS DUNAJ G.M.B.H.	22
3.1 UVOD	22
3.1.1 Metodologija	23
3.1.2 Rezultati fokusne skupine in ugotovitve	24
3.1.3 Rezultati ankete in ugotovitve	24
3.1.4 Analiza ankete, ki se nanaša na ustvarjanje znanj.....	25
3.1.5 Analiza ankete, ki se nanaša na prenašanje znanja.....	26
3.1.6 Analiza ankete, ki se nanaša na uporabo znanja.....	27
3.1.7 Predlagani ukrepi, ki bi pozitivno vplivali na poslovanje podjetja v prihodnosti 28	
3.1.7.1 Dodelitev nalog, ki jih opravljajo CKO-ji enemu od zaposlenih	28

3.1.7.2	Populariziranje in implementacija informacijske tehnologije.....	29
3.1.7.3	Izgradnja shrambe znanja.....	29
3.1.7.4	Spodbujanje prenašanja znanja	30
3.1.7.5	Pregled procesov znanja.....	30
3.1.7.6	Komunikacija in motivacija	31
SKLEP.....		31
LITERATURA		33
VIRI.....		36
PRILOGE		

KAZALO SLIK

Slika 1: Model DIKAR	5
Slika 2: Preobrazba podatkov v znanje in modrost	5
Slika 3: Hislopov model management znanja	7
Slika 4: SECI model ustvarjanja znanja.....	8
Slika 5: Spirala organizacijskega ustvarjanja znanja	10
Slika 6: Pet fazni model ustvarjanja znanja v podjetju	13
Slika 7: Prenajanje znanja.....	16
Slika 8: Struktura raziskovalcev po sektorjih.....	20

KAZALO TABEL

Tabela 1: Skupek definicij znanja	2
Tabela 2: Skupek definicij managementa znanja:.....	3
Tabela 3: Oblike eksplicitnega in implicitnega znanja	6
Tabela 4: Analiza ankete o managementu znanja, ki se nanaša na ustvarjanje znanja.	25
Tabela 5: Analiza raziskave o managementu znanja, ki se navezuje na prenos znanja.....	26
Tabela 6: Analiza raziskave o managementu znanja, ki se navezuje na uporabo znanja.	27

UVOD

V zadnjih desetih letih je gospodarstvo doživelo hiter razvoj in s tem povezane spremembe. Zaradi slednjih imajo združbe na razpolago vedno manj časa za pripravo temeljitega plana za prilagajanje spremembam (Swieriga, Wierdsma, 1992, str. 79). Le-te se predvsem kažejo v napredni avtomatizaciji in informacijski infrastrukturi, zaradi česar združbe posvečajo večjo pozornost raziskovanju, razvoju, storitvam in svetovanju ter stopnji izobraževanja. Tako se prilagajajo večji potrebi po tekmovalnosti, rasti in preživetju (Pedler et al., 1991, str. 10). Znanje je konkurenčna prednost za posameznika, organizacijo in družbo.

Namen diplomskega dela je predstaviti pojem management znanja in z njimi povezane ključne termine, v praktičnem delu diplomske naloge pa bi rad predstavil slovensko podjetje, ki posluje v Avstriji, ter preučil management znanja v njem. Zadnje čase se o managementu znanja vse več govori in tudi prihaja vse bolj v prakso. V preteklosti so podjetja iskala svoje konkurenčne prednosti v zniževanju stroškov, fleksibilnosti, hitrejšem odzivnem času, boljših strojih, danes pa se podjetja vse bolj upirajo na znanje, saj v njem vidijo glavno konkurenčno prednost, ki jim v najboljši meri lahko zagotavlja uspešno poslovanje in doseganje dobička. V prihodnosti bodo v ospredju podjetja, ki bodo znala najbolje pridobivati, ustvarjati, uporabljati in izkoriščati znanje (Pučko, 1998, str. 558). Tradicionalna ekonomija je gledala na podjetje kot na črno skrinjo, s proučevanjem inputov, outputov in trgov, ki vplivajo na njo. Današnja ekonomija pa se posveča predvsem dinamiki znotraj skrinje (Barclay, 2001).

Cilji diplomskega dela so raziskati in opredeliti različne definicije znanja, proučiti in raziskati problematiko ravnanja z znanjem, raziskati, kako znanje v podjetju nastaja, opisati aktivnosti, ki se morajo dogajati v podjetju, ki stremi k znanju, predstaviti organizacijsko kreiranje znanja z modeli, raziskati, kako se znanje prenaša med zaposlenimi, in proučiti vlogo managementa znanja v izbranem podjetju. Vsebina diplomske naloge je zasnovana tako, da bom na začetku naredil uvod, kasneje predstavil teoretična izhodišča in nadaljeval z empiričnim delom. Z metodo analize vsebin bom razdelal literaturo, ki obstaja na tem področju, in jo smiselno klasificiral. V empiričnem delu bom uporabil metodo analize s fokusno skupino, s katero bom posnel dejansko stanje v praksi v podjetju Kompas Dunaj. Z metodo sinteze bom ustvaril most med razloženo teorijo in praktičnim primerom. Diplomsko delo je oblikovano v petih poglavjih. V uvodu bom opredelil namen, cilje in metode, uporabljene v mojem diplomskem delu. V prvem poglavju bom predstavil teoretična izhodišča o managementu znanja in s tem ustvaril osnovo, na kateri bom gradil naslednja poglavja. V drugem poglavju bom pregledal empirične raziskave, ki so bile na to temo že narejene. V tretjem poglavju bom prevedel predstavljeno teorijo na praktičen primer, na podjetje Kompas Dunaj. V četrtem poglavju bom podal sklep, kjer bom na kratko povzel vsa poglavja skupaj. Peto poglavje je namenjeno uporabljeni literaturi in virom.

1 TEORETIČNA IZHODIŠČA O MANAGEMENTU ZNANJA

V tem poglavju bodo predstavljene definicije znanja, managementa znanja, vrste znanja, trgi znanja, modeli znanja in ustvarjanje znanja. Podjetje je skupina ljudi, organiziranih na način, da se maksimalno dopolnjujejo in po najboljših močeh ustvarjajo dodano vrednost (Možina, Kovač, 2006). Podjetja se skozi čas spreminjajo, ljudje odhajajo, v uporabo prihajajo nove tehnologije. Na podlagi te trditve si moramo postaviti vprašanje, kaj kreira kontinuiteto, ki omogoča določenim podjetjem, da uspevajo na daljše obdobje. Davenport in Prusak tako ugotavljata, da je način, kako podjetja ustvarjajo in posredujejo znanje, vitalni del te kontinuitete (Davenport, Prusak 1998, str. 19).

1.1 Opredelitev pojma znanje in definicija le-tega

V obdobju ekonomije znanja je znanje postalo osrednji vzvod socialnega učenja, družbenega razvoja in sestavni del delovnega procesa. Znanje postaja vrednota in izhodišče nove poslovne kulture vodenja poslovnih sprememb. Znanje je neomejena ekonomska dobrina, ki lahko ustvarja naraščajoče donose za organizacijo (Rant, 2001, str.347). Uspeh podjetja oziroma neuspeh podjetja je v največji meri odvisen od vedenja, kaj podjetje potrebuje, kaj že ima v lasti in kaj lahko z vsako kategorijo dela in kaj ne (Davenport, Prusak, 1998, str. 1).

Tabela 1: Skupek definicij znanja

Davenport, Prusak, 1998, str. 2-5	Mešanica izkušenj, vrednot in kontekstualiziranih informacij, ki predstavljajo ogrodje za ocenjevanje, uvajanje novih izkušenj in informacij. Izvira in je aplicirano v glavah ljudi. V podjetjih je pogosto vključeno v organizacijsko rutino, procese in norme.
Nonaka, Takeuchi, 1995, str. 58	Ovrednoteno resnično prepričanje, zaznava se kot dinamičen človeški proces vrednotenja osebnih prepričanj v smer spoznanja resnice.
Drucker, 1993, str. 7	Opredeljuje znanje z naslednjima stavkoma: »Osnovni ekonomski vir – sredstvo za produkcijo – ni več kapital, ne zemlja (naravni vir) in ne delo. To je in bo znanje.«.
Nonaka, Takeuchi, 2002, str. 5	Znanje je »prepričanje, ki je utemeljeno in resnično« in izvira iz procesa oblikovanja osebnega mnenja o tem, kaj je pravilno oz. resnično.
Birley et al., 2002, str. 5	Definira znanje kot določeno in jasno zaznavo nečesa, kot dejanje, dejstvo in stanje razumevanja nečesa.
Lipičnik, 1996, str. 21	Znanje so tiste človekove zmožnosti, ki mu omogočajo reševanje znanih problemov, to je takšnih, ki jih je že videl in rešil. Bistvo znanja je torej reševati probleme z znanimi rešitvami. S sposobnostjo pa lahko človek znanje tudi kombinira in tako reši probleme s še neznanimi rešitvami.

Vir: Tabela narejena s strani avtorja, 2008.

1.2 Opredelitev pojma management znanja in definicije le-tega

Pri iskanju definicije managementa znanja moramo poudariti dejstvo, da obstaja veliko definicij, ki so si med seboj zelo različne. Že pri opredelitvi pojma znanje smo si ogledali mnogo definicij, kajti človek se že več kot 2500 let intenzivno ukvarja z »znanjem« in vse do danes je pojem znanje deležen različnih pristopov (Wyssusek, 2004, str. 1). Obseg, znotraj katerega je management znanja postal interesantna tema, je prikazan v nadaljevanju. Raziskave kažejo, da je management znanja tema, s katero se ukvarja ogromno organizacij. V poznih devetdesetih se je eksponentno povečalo število akademskih člankov in knjig, ki opisujejo to področje. Obstajajo tudi dokazi, da se vlada Velike Britanije pri oblikovanju politike poslužuje managementa znanja (Hislop, 2005, str. 15).

V nadaljevanju je navedenih nekaj definicij managementa znanja:

Tabela 2: Skupek definicij managementa znanja:

Handy, 1984, str. 4	Smo priča spremembi narave delovnih mest. Fizična dela izginjajo; miselna delovna mesta prosperirajo. Industrija, temelječa na delu, bo v prihodnosti zamenjana z industijo, temelječo na znanju.
Kluge et al., 2001, str. 4	Glavni pomen v današnji globalni ekonomiji ima znanje. Management znanja bo tako postal vitalen proces uspešnih podjetij.
Allweyer, 1998, str. 44	Management znanja zajema razvoj, podporo, nadzor, izboljšave strategij, procesov, organizacijskih struktur in tehnologij pri obdelavi znanja v podjetju.
Nonaka, Takeuchi, 1995, str. 8	Pri organizacijskem kreiranju znanja mislimo na zmožnost kreiranja novega znanja, razpršitvi le-tega po podjetju in vključitvi v izdelke, storitve in sisteme v podjetju kot celoti.
Evans, 2003, str. 20	Management znanja je proces, skozi katerega prenašamo naučene stvari, ki so v naših možganih, v informacije, ki jih lahko uporabljajo vsi.
Sanchez, 1996, str. 234	Definira kreiranje znanja kot podjetniški proces, ki zahteva interakcijo med tiho in eksplicitno obliko znanja. Management znanja je štiri fazni proces, v katerem se tiho znanje pretvarja v eksplicitno in obratno.

Vir: Tabela narejena s strani avtorja, 2008.

1.2.1 Podatki

Podatki so diskretna objektivna dejstva o dogodkih. V organizacijskem kontekstu so podatki najenostavneje predstavljeni kot strukturirani zapisi transakcij (Prusak, Davenport, 1998, str. 2). Pri podatkih gre za določeno urejeno zaporedje znakov, stvari ali dogodkov. Lahko gre za številke, podobe, besede, zvoke, ki jih zaznamo z opazovanjem (Možina, Kovač, 2006, str. 61). Podjetja tako danes shranjujejo podatke s pomočjo informacijskih sistemov. Ti jim kasneje omogočajo kreiranje informacij in v končni fazi znanja.

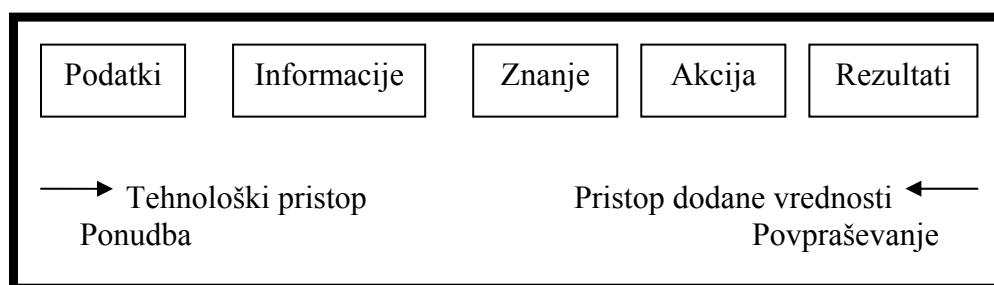
1.2.2 Informacije in načini ustvarjanja le-teh iz podatkov

Informacijo lahko na enostaven način razložimo kot sporočilo v obliki nekega dokumenta ali pa v obliki komuniciranja, bodisi da gre za komuniciranje preko telefona, računalnika ali pa v živo (Slovar slovenskega knjižnjega jezika, 1995, str. 1307). Ko spoznamo, da so podatki za nas pomembni in da imajo nek namen v povezavi z našim delom, ti podatki postanejo informacije (Možina, Kovač, 2006, str. 62). Za uspešen prenos sporočila potrebujemo pošiljatelja in sprejemnika. Namen informacije je, da spremeni način, kako sprejemnik zaznava neko zadevo, da vpliva na zaznavanje nečesa ali pa na obnašanje (Prusak, Davenport, 1998). Potrebno je poudariti, da lahko v posameznih primerih tudi računalniki dodajo vrednost podatkom in tako generirajo informacije, ne morejo pa dosti pomagati okoli dodajanja vsebine, tukaj se mora v proces vključiti človek.

1.2.3 Znanje in načini ustvarjanja le-teh iz informacij

Znanje lahko opredelimo kot celoto podatkov, ki si jih kdo vtisne v zavest z učenjem, študijem z namenom, da izpopolni, poglobi, razširi, utrdi tisto, kar že zna, in nato znanje uporabi v praksi (Slovar slovenskega knjižnjega jezika, 1995, str. 1679); z učenjem pridobljeno tako poznavanje besedila, da se to lahko pove, navede (Patriotta, 2003, str. 15-45); celota znanih, ugotovljenih podatkov o stvarnosti, ki jih pridobimo iz knjig, enciklopedij (Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Language, 1989, str. 793). Znanje je za razliko od informacij grajeno na prepričanjih in predanosti. V kolikor hočejo informacije postati znanje, morajo ljudje narediti vse. Transformacija po Prusaku in Davenportu se lahko zgodi kot primerjava, posledica, povezava in konverzija (Prusak, Davenport, 1998). Aktivnosti kreiranja znanja se dogajajo med ljudmi. Podatki se najdejo v zapisih, informacije se najdejo v sporočilih, znanje pri osebah in grupah, ki ga posedujejo, včasih tudi v organizacijskih rutinah. Znanje ima največjo vrednost zaradi tega, ker je najbližje realnosti in akciji – resničnemu svetu (Prusak, Davenport, 1998). Transformacijo od podatkov do znanja in naprej do izvedbe in rezultatov lepo ponazarja model DIKAR (podatki, informacije, znanje, akcija in rezultati). Model moramo gledati od leve proti desni. Začne se z osnovnimi podatki in z dodajanjem vrednosti napreduje po stopnjah vse do rezultatov. V modelu so pomembne tudi povezave, saj predstavljajo aktivnosti, ki dodajajo vrednost. V nadaljevanju je model DIKAR predstavljen s sliko.

Slika 1: Model DIKAR



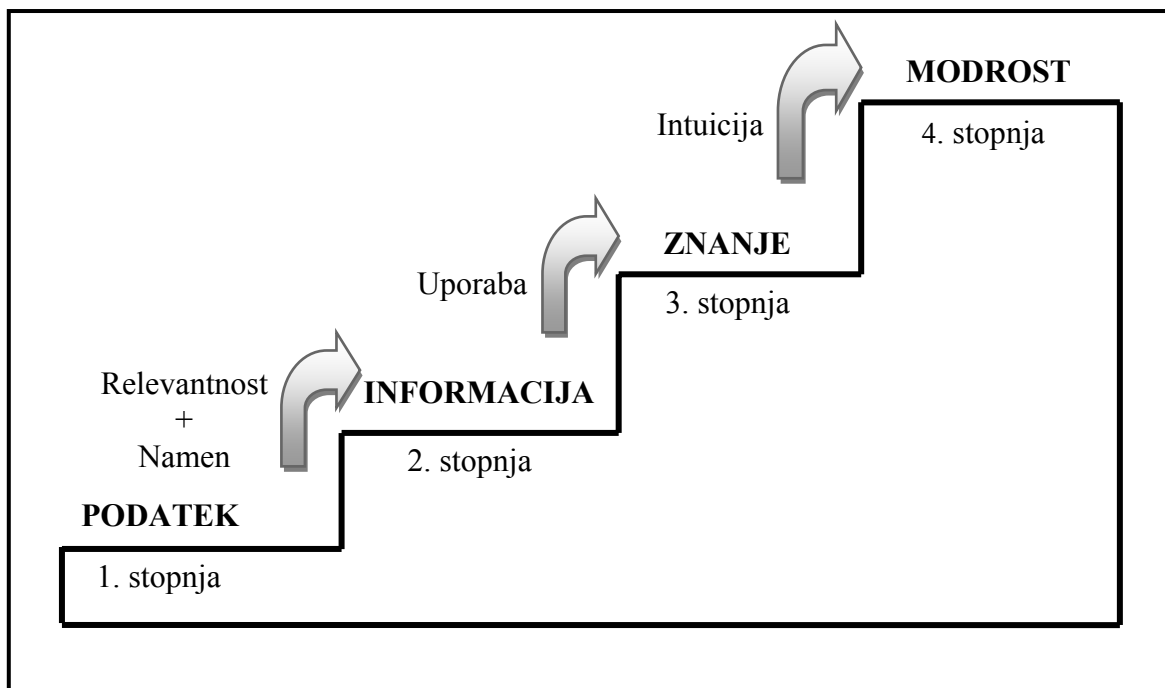
Vir: Murray, 2002, str. 72.

Potrebno je opozoriti tudi na to, da lahko znanje nazaduje v informacije in podatke, kadar postane znanje preveč obširno in izgubi na svojem pomenu. Ključne komponente znanja po Prusaku in Davenportu so izkušnje, splošna resnica, kompleksnost, presoja, intuicija in vrednote ter prepričanja (Prusak, Davenport, 1998).

1.2.4 Prehod od znanja do modrosti

Znanje še ne predstavlja najvišje ravni, ki jo lahko posameznik oziroma združba doseže. Ko se le-to poveže z lastno intuicijo, ki izhaja iz naših predhodnih izkušenj, pridemo do modrosti (Zack, 1999). Številni avtorji to modrost imenujejo kar implicitno (tiho) znanje.

Slika 2: Preobrazba podatkov v znanje in modrost



Vir: Tobin, 1998, str. 25.

1.3 Klasifikacije vrst znanja

Znanje ima vrednost, kadar prek svojih nosilcev povzroča poslovno aktivnost, ki jo lahko merimo na trgu ali pa ga vrednotimo z drugimi posrednimi metodami (Dimovski, 2002). Vsa znanja niso enako zanimiva in potrebna. Pomemben je predvsem tisti del znanja, ki mu strokovna literatura pravi komercialno znanje. Na komercialno znanje je moč gledati kot na razvito in poslovodno mrežo ukazov, vzorcev, pravil in zapisov v podjetju, ki so vtakani v raznih vrstah delovanja podjetja in pomembno prispevajo k ustvarjanju poslovnih učinkov podjetja (Demarest, 1997). Demarest (1997) deli komercialno znanje na znanje posameznika, znanje skupin oziroma timov in utelešeno znanje. Polanyi je prvi začel deliti znanje na eksplicitno in tiho znanje (Polanyi, 1985). Eksplicitno znanje je artikularno, prenosljivo, hranljivo in ni vezano na posameznika. Tiho znanje pa je po Polanyi-ju opisano kot težko prenosljivo in izrazljivo z govorico, »...vemo več, kot znamo povedati« (Polanyi, 1985, str. 12). Znanje, pridobljeno na osnovi izkušenj, je najpogosteje neotipljivo in subjektivno, medtem ko je eksplicitno znanje vedno racionalno razložljivo (Darso, 2001). Razlike med tihim in eksplicitnim znanjem ponazarjamo z naslednjo tabelo:

Tabela 3: Oblike eksplicitnega in implicitnega znanja

Tiho znanje (subjektivno, implicitno)	Eksterno znanje (objektivno, eksplicitno)
<ul style="list-style-type: none">- izkušnje- sposobnosti- intuicija- razumevanje- prepoznavanje- zaznavanje- občutki- čustva	<ul style="list-style-type: none">- tabele- diagrami- specifikacije izdelkov- znanstvene formule- računalniški programi- podatkovne baze- zapisane dobre prakse- standardi organizacije- cilji organizacije

Vir: Nonaka, Takeuchi, 1995, str. 61.

Ker tihega znanja ni mogoče prenašati, Nonaka in Takeuchi navajata, da mora tiho znanje postati eksplicitno in s tem lažje prenosljivo na ostale zaposlene. Vendar pa s tem, ko tiho znanje postane eksplicitno, je tudi lažje imitirano, kar pa lahko privede do izgube konkurenčne prednosti. Paradoksalno tako gospodarjenje tihega znanja uničuje podjetniško konkurenčno prednost (Schultze, Stabell, 2004).

1.4 Trg znanja

Hitro ali počasi, koristno ali nekoristno, se znanje preliva skozi organizacije. Pri tem se izmenjuje, kupuje, ustvarja in uteleša v delo organizacij (Prusak, Davenport, 1998). Trg

znanja je sistem kot vsak drug sistem, v katerem udeleženci izmenjujejo znanje za sedanjo ali pa prihodnjo vrednost. Razumevanje, da trg dela funkcionira kot vsak drug trg, je ključno za upravljanje znanja v podjetju. Ljudje so pripravljeni deliti znanje z drugimi, v kolikor dobijo nekaj v zameno (Prusak, Davenport, 1998, str. 25- 26). Tako kot za trge blaga in storitev obstajajo tudi za trge znanja kupci in prodajalci, ki hočejo v svoji menjavi doseči kar najboljšo ceno in s tem maksimizirati svoj dohodek. Zraven kupcev in prodajalcev pa lahko najdemo na trgih znanja tudi posrednike, ki povezujejo kupce in prodajalce znanja.

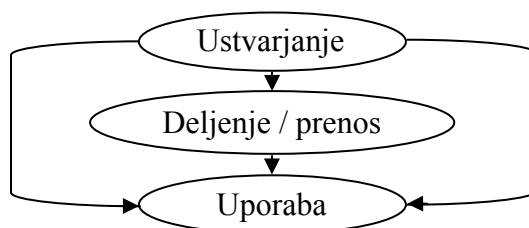
1.5 Teorija ustvarjanja znanja po Hislopu

Hislop (2005, str. 23) v svoji knjigi navaja dva pristopa k managementu znanja: objektivističen pristop in praktičen pristop. Najprej si bomo ogledali objektivističen pristop. Izhodiščna točka procesa je kodifikacija obstoječega znanja iz tihega v eksternega. Model predpostavlja, da je večina znanja v organizaciji tihega in ga je možno pretvoriti v eksternega. Naslednja stopnja procesa je zbiranje kodificiranega znanja v centralno bazo podatkov in strukturiranje le-tega na sistematičen način tako, da je dostopno vsem. To pomeni smiselno kategorizacijo, indeksacijo in navzkrižno povezavo znanja v bazo podatkov. Zelo pomembno je, da je druga faza skrbno narejena, saj je tesno povezana z zadnjo fazo procesa, ki zagotavlja dostopnost vsem zaposlenim, ki znanje hočejo uporabljati. Cilj vsake organizacije je narediti znanje čim lažje dostopno za vse zaposlene. Skozi celoten proces igra tehnologija zelo pomembno vlogo, saj zagotavlja bazo podatkov, omogoča organizacijo znanja in lahko zagotovi kanal oziroma mehanizem, skozi katerega je lahko znanje pretvorjeno v eksterne obliko in shranjeno.

Glavna razika med objektivističnim in praktičnim pristopom je ta, da pri praktičnem pristopu tihega znanja ni moč kodificirati in ločiti od zaposlenih. Objektivističen pristop vključuje tako samo možgane in ne tudi človeškega telesa, medtem ko praktičen pristop vključuje oboje. Pri praktičnem pristopu ni mogoče ločiti tihega in eksternega znanja, ker sta neločljiva. Vsako znanje in vedenje je osebno in ne more obstajati brez zaposlenih, zato tudi ni možno, da obstaja v čisto eksterne obliki. Znanje se tako po tem pristopu pridobiva skozi prakso in delo (Hislop, 2005).

V nadaljevanju je predstavljen Hislopov model managementa znanja (Hislop, 2005), ki temelji na predpostavki, da v podjetju obstaja skupnost delovanja.

Slika 3: Hislopov model management znanja



Vir: Hislop, 2005.

Skupnost delovanja je identificirana kot neformalna grupa individualcev in zaposlenih, ki ima nekaj skupnih delavnih nalog. Teorija skupnosti delovanja je tesno povezana s praktičnim pristopom, saj predpostavlja, da je znanje, ki ga zaposleni imajo v njih in ga ni mogoče ločiti od njihovega dela. Skupnosti delovanja so zelo dinamične in na njihov način pridobivajo tako zaposleni kot podjetja. Zaposlenim dajejo občutek kolektivne identitete, v socialnem smislu pa lahko učinkovito razvijajo in uporabljajo svoja znanja in za organizacijo pomenijo vitalni vir inovacij. Skupnosti delovanja lahko podprejo organizacijako inovativnost skozi spodbujanje ustvarjalnosti, razvoja in uporabe znanja (Hislop, 2005).

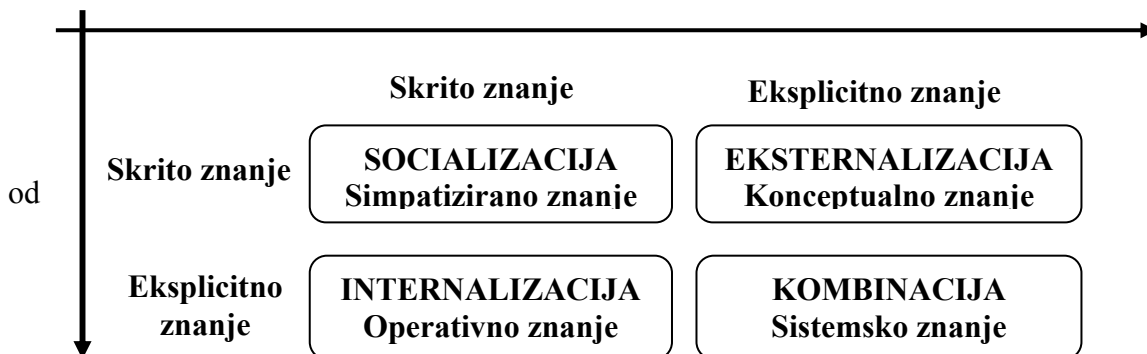
1.6 Teorija ustvarjanja znanja v organizaciji po Nonaki in Takeuchiju

V nadaljevanju bo podrobneje prikazan model ustvarjanja znanja po Nonaki in Takeuchiju. V praksi obstaja še mnogo ostalih modelov, ki so podrobneje predstavljeni v prilogah.

1.6.1 Ustvarjanje znanja, interakcija med tihim in eksplicitnim znanjem

Predvidevanje, da se znanje ustvarja z interakcijo tihega in eksplicitnega znanja, omogoča razvitje SECI modela (socializacija, eksternalizacija, kombinacija in internalizacija), ki je predstavljen v nadaljevanju. Socializacija je povezana s teorijo o skupinskih procesih in organizacijsko kulturo; kombinacija ima svoje korenine v procesiranju informacij; internalizacija je tesno povezana z organizacijskim učenjem; eksternalizacija pa je bila dolgo časa postavljena na stranski tir. (Nonaka, Takeuchi, 1995).

Slika 4: SECI model ustvarjanja znanja



Vir: Nonaka, Takeuchi, 1995, str. 62.

Pri socializaciji gre za prenos znanja s komuniciranjem med ljudmi. Pomembno dejstvo je, da se lahko tiho znanje prenaša tudi brez uporabe jezika. Zaposleni, ki delajo s svojimi mentorji, znanja ne pridobivajo preko jezika ali pa s komunikacijo, ampak preko opazovanja, posnemanja in prakse. Ključ za pridobivanje tihega znanja so izkušnje. Ustvarjeno znanje je tako simpatizirano znanje (Nonaka, Takeuchi, 1995).

Eksternalizacija je proces pretvarjanja tihega znanja v eksplicitne koncepte. Model vključuje tako tiho kot eksplicitno znanje. Bazira na tem, da lahko z interakcijo tihega in eksplicitnega znanja pridemo do novega znanja. Ustvarjalno znanje se pridobi s pomočjo modelov, hipotez, konceptov ali analogij. Ko poskušamo izraziti podobo, pri tem uporabimo jezik, to se pravi, da je pisava sredstvo za pretvarjanje tihega znanja v eksplicitnega (Černelič, 2004). Eksternalizacija je tako velikokrat povezana z metaforami ali analogijami. Znanje, ki se ustvari, se imenuje konceptualno znanje (Lutz, 2002).

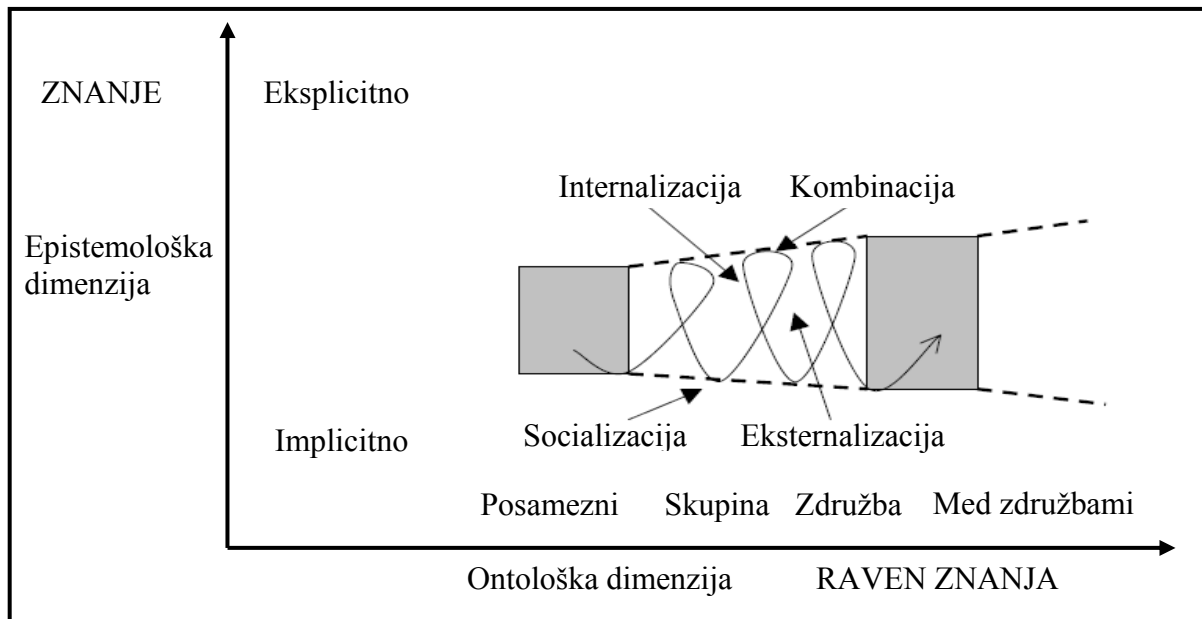
Kombinacija je proces, s pomočjo katerega se iz eksplicitnega znanja ustvari novo eksplicitno znanje. Način vključuje socialni proces za primerjavo različnih ogrodij eksplicitnega znanja, ki ga imajo posamezniki. Le-ti izmenjujejo znanje na naslednje načine: sestanki in telefonski pogovori. Rekonfiguracija obstoječih informacij s sortiranjem, dodajanjem in spreminjanjem pomena eksplicitnega znanja lahko pripelje do novega znanja. Gre za sistematiziranje konceptov v sisteme znanja. Ustvarjeno znanje se imenuje sistemsko znanje (Nonaka, Takeuchi, 1995; Lutz, 2002).

Pri internalizaciji gre za spremembo eksplicitnega znanja v tiho. Ta proces je tesno povezan z učenjem skozi delo. Ko se izkušnje, zbrane preko socializacije, eksternalizacije in kombinacije posebijo v znanje posameznika, to postane „know how“ posameznika in obenem pomembno sredstvo vsakega človeka za njegov nadaljnji obstoj. V kolikor želimo, da eksplicitno znanje postane tiho, pomaga, če je znanje izraženo v dokumentih, navodilih ali pa ustnih zgodbah. Dokumenti pomagajo posameznikom ohraniti izkušnje, ki jih imajo. Ustvarjeno znanje je operativno znanje (Nonaka, Takeuchi, 1995).

1.6.2 Spirala znanja

Organizacijsko ustvarjanje znanja je kontinuirana in dinamična interakcija med tihim in eksplicitnim znanjem. Pri socializaciji se ponavadi ustvari polje interakcije, na katerem se izmenjujejo izkušnje in miselni procesi, nastalo znanje je simpatizirano znanje. Druga faza (eksternalizacija) je sprožena z dialogom ali pa kolektivnim odzivom, pri katerem se preko metafor ali analogij izrazi tiho znanje in nastane konceptualno znanje. Faza kombinacije je sprožena z mreženjem kreiranega znanja v ostale oddelke podjetja, pri tem pa nastaja sistemsko znanje. Končno se z učenjem in delom sproži faza internalizacije, s tem pa ustvari operativno znanje (Nonaka, Takeuchi, 1995).

Slika 5: Spirala organizacijskega ustvarjanja znanja



Vir: Nonaka, Takeuchi, 1997, str. 87.

1.6.3 Pogoji za organizacijsko ustvarjanje znanja

Vloga organizacije v organizacijskem ustvarjanju znanja je zagotoviti takšne pogoje, ki bodo spodbujali ustvarjanje in akumuliranje znanja na vseh nivojih. Spiralo znanja poganja organizacijski namen, ki je definiran kot organizacijski navdih za doseg ciljev. Če gledamo s strani organizacijskega ustvarjanja znanja, leži teža strategije v razvijanju organizacijske sposobnosti kreiranja, akumuliranja, pridobivanja in izkoriščanja znanja. Najbolj kritičen element podjetniške strategije je konceptualizacija vizije o tem, kakšno znanje naj razvijamo in kako ga vključiti v vodstveni sistem za implementacijo (Nonaka, Takeuchi, 1995).

Tudi avtonomija je ključnega pomena za spodbujanje spirale znanja. Na individualnem nivoju bi morale vsem zaposlenim biti dovoljene, da delujejo samostojno, dokler okoliščine to dopuščajo. S tem, ko jim pustimo samostojnost, se poveča možnost vpeljave ali spoznanja novih priložnosti. Samostojnost tudi poveča možnost, da se posamezniki sami motivirajo v smer kreiranja novega znanja (Nonaka, Takeuchi, 1995).

Dalje fluktuacija in kreativni kaos pripomoreta k pospeševanju spirale znanja, saj stimulirata interakcijo med organizacijo in zunanjim okoljem organizacije. Če organizacije sprejmejo odprti pristop sprejemanja signalov iz okolja, lahko od njih dosti pridobijo. Ko je fluktuacija vpeljana v organizacijo, se pri zaposlenih prekinejo vse rutine, ki so do sedaj obstajale, z navadami je prav tako, nič drugače ni s trdimi strukturami organizacije. Kaos nastane ponavadi takrat, ko se organizacija sooči z realno krizo, kot je hitro upadanje rezultatov zaradi sprememb na trgu ali pa povečani konkurenci v panogi. Lahko se pa sproži tudi umetno, kadar hoče vodstvo podjetja doseči od zaposlenih doseg višjih ali pa boljših rezultatov. Namerni

kaos, ki ga mi omenjamo kot kreativni kaos, poveča napetost v podjetju in s tem osredotoči pozornost zaposlenih, da definirajo problem in rešijo krizno situacijo (Nonaka, Takeuchi, 1995).

Ponavljjanje je četrti pogoj, ki omogoča pospeševanje spirale znanja in hkrati omogoča, da se odvija. Nonaka in Takeuchi tukaj mislita na ponavljanje kot na obstoj informacij, ki gredo preko operativnega nivoja (Nonaka, Takeuchi, 1995). Da se organizacijsko ustvarjanje znanja začne odvijati, mora individualno znanje ali znanje grupe biti deljeno z drugimi zaposlenimi, ki tega znanja ne rabijo nujno. Deljenje podvojenega znanja spodbuja deljenje tihega znanja, ker zaposleni začutijo, da tudi drugi zaposleni poskušajo deliti znanje z njimi. V tem smislu podvajanje znanja spodbuja ustvarjanja novega znanja. Ponavljjanje je vitalnega pomena v fazi ustvarjanja konceptov, kjer je pomembno izraziti tiho znanje (Nonaka, Takeuchi, 1995).

Peti pogoj, ki mora biti izpolnjen, da se spirala znanja odvija, je raznolikost resursov. Notranja organizacijska raznolikost se mora ujemati z raznolikostjo in kompleksnostjo okolja, da se lahko odziva na spremembe, ki se dogajajo v njej. Obenem pa mora zagotavljati vsakomur v organizaciji s čim boljšim dostopom čim širši spekter potrebnih informacij. Ploske in fleksibilne organizacijske strukture morajo biti povezane z učinkovito informacijsko mrežo (Nonaka, Takeuchi, 1995).

Vpeljevanje managementa znanja v podjetju zahteva tudi spremembe v obstoječih organizacijskih strukturah in procesih v podjetju, ki stremijo k temu, da najdemo najoptimalnejšo nastavitvev, v okviru katere se bo ustvarjanje znanja najhitreje odvijalo. Zato se bomo v nadaljevanju osredotočili na organizacijske strukture, ki lahko kar najbolje pospešijo ustvarjanje znanja. Prej ali slej vsaka organizacija pride do zaključka, da je potrebno začeti ustvarjati novo znanje. Kar razlikuje podjetje, ki ustvarja znanje od klasičnih podjetij je, da sistematično upravlja oziroma vodi in nadzoruje ustvarjanje znanja. Model od vrha navzdol je v bistvu klasičen hierarhičen model, ki zaznava ustvarjanje znanja iz perspektive obdelave podatkov. Enostavne in izbrane informacije so posredovane top managementu, ki jih uporabi za izdelavo planov in navodil, ki se zopet prelijejo nazaj po hierarhiji navzdol. Tako pridemo do spoznanja, da lahko le top management ustvarja novo znanje v piramidni strukturi oziroma strukturi od vrha navzdol (Nonaka, Takeuchi, 1995).

Organizacijska struktura od spodaj navzgor je le zrcalna slika prejšnje organizacijske strukture. Namesto hierarhije se pojavlja avtonomija, namesto znanja, ustvarjenega in kontroliranega na vrhu, se pojavlja ustvarjanje znanja na nižjih nivojih, kjer se tudi kontrolira. Takšna organizacija ima nizko in horizontalno hierarhijo. Znanje se ustvarja pri zaposlenih, ki delujejo kot neodvisni in samostojni delavci. Zaradi tega je malo komunikacije z ostalimi zaposlenimi v organizaciji tako vertikalno kot horizontalno. Avtonomija je ključnega pomena za takšno organizacijsko strukturo. Določeni posamezniki tako s pomočjo medsebojne komunikacije ustvarjajo novo znanje (Nonaka, Takeuchi, 1995).

V nadaljevanju si bomo ogledali dva koncepta, ki sta še posebej zanimiva (Quintas et al., 1996, str. 76-79): obrnjena organizacijska piramida in pajkova mreža. Obrnjena organizacijska piramida pomeni, da na vrhu organizacije ni več vrhovni manager, temveč vrhunski strokovnjaki, ki so največji vir znanja v podjetju. Pod njimi se nahajajo podporni štabi (nekdanji linijski poslovodje), na dnu piramide pa je vrhovni manager ali glavni poslovodja. Takšna struktura ima smisel, če posamezni strokovnjaki utelešajo večino znanja, s katerim podjetje razpolaga, in zahtevajo veliko svobode pri svojem delu. To strukturo pogosto uporabljajo znanstvene ustanove, univerze in svetovalna podjetja. Problem nastane, ko bivši linijski manager, ki ima sedaj le podporno funkcijo, izgubi formalno avtoriteto in zapade v travme. Še večjo nevarnost za uspešnost takšne organizacijske strukture pa predstavlja nenadno pooblaščenje strokovnjakov, ki lahko zaradi prevelike moči postanejo odporni na pravila in navodila v podjetju. Rešitev za ta problem je lahko zadostna informiranost in kontrola.

Bistvena prednost koncepta pajkove mreže je raznolikost strokovnjakov, ki omogočajo hitro odzivanje na probleme, ki se lahko pojavijo v podjetju. Ko se pojavi potreba, se strokovnjaki zelo hitro timsko povežejo med seboj, ko je projekt zaključen, te povezave začasno razpadejo, dokler se ne pojavi nov projekt in ponovna potreba po njihovi združitvi. Moč takšnih povezav je tako velika, da se celo s skromnim številom neodvisnih strokovnjakov (8-10) njihova učinkovitost poveča celo sto- in večkrat. Pajkova mreža lahko uspešno deluje le ob maksimalnem medsebojnem zaupanju članov tima.

1.6.4 Pet fazni model ustvarjanja znanja v podjetju po Nonaki in Takeuchiju

Kot je dostikrat poudarjeno, organizacija ne more sama ustvarjati znanja. Ker je tiho znanje v lasti posameznikov, je logično, da se proces ustvarjanja znanja začne z osredotočanjem na to znanje, ki je bogat vir. Kot navajata Nonaka, Takeuchi, je tiho znanje težko prenosljivo na tretje osebe, ker je nastalo predvsem skozi izkušnje in je težko izrazljivo v besedah. Tako postane deljenje tihega znanja med zaposlenimi z različnim izkušnjami, pogledi in motivacijo, ključnega pomena za začetek ustvarjanja novega znanja. Posameznikova čustva, občutki in mentalni modeli morajo biti deljeni z ostalimi zaposlenimi v podjetju, da se s tem ustvari vzajemno zaupanje. Tipično polje za komunikacijo je samo organizacijski tim, v katerem zaposleni iz različnih oddelkov delajo skupaj in stremijo k dosegi skupnega cilja. Prva faza organizacijskega ustvarjanja znanja tako ustreza socializaciji. Samo organizacijski tim lajša, oziroma pospeši organizacijsko ustvarjanje znanja skozi raznolikost resursov tima (Nonaka, Takeuchi, 1995).

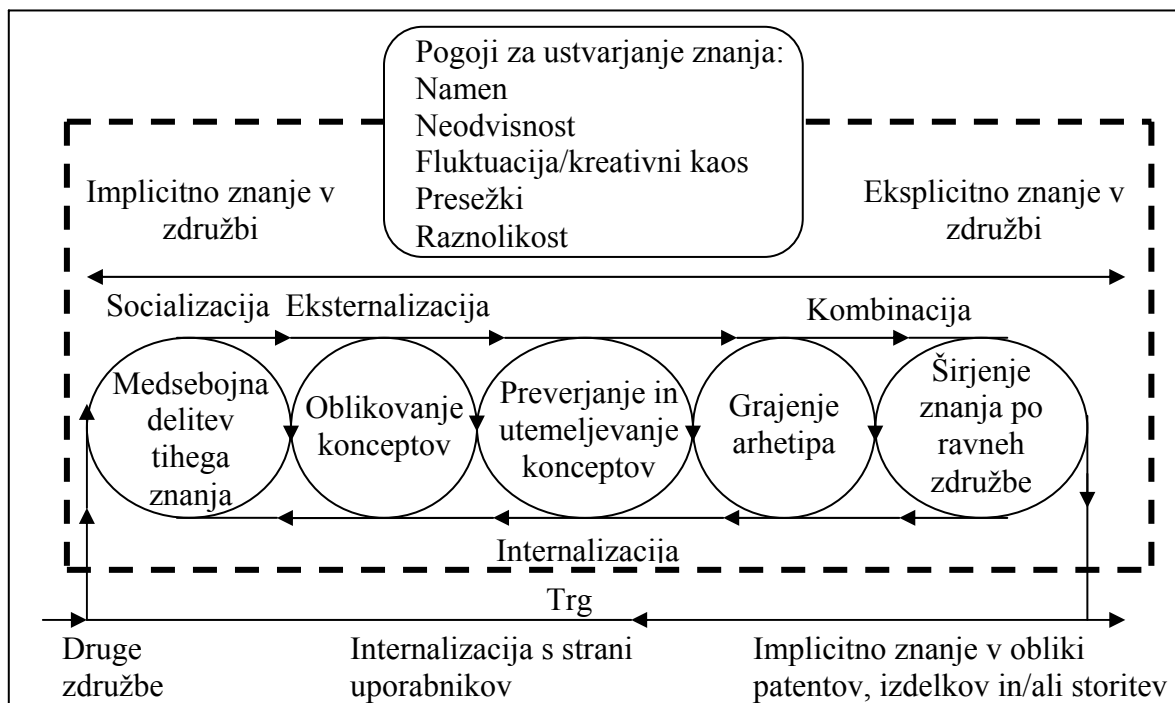
Naslednja faza je oblikovanje konceptov, kjer nastane najintenzivnejša interakcija med tihim in eksplicitnim znanjem. Deljeni tihi mentalni modeli so jasno izraženi v besedah in frazah ter končno preneseni v eksplicitne koncepte. Proces pretvorbe tihega v eksplicitno znanje se pospeši s sklepanjem, generalizacijo in abdukcijo. Posebno pomembna za to fazo je abdukcija, ki se ukvarja s simboličnim jezikom, kot so metafore in analogije. Kvaliteta

razgovorov je lahko dvignjena tudi s pomočjo dialektikov, ki vcepijo ustvarjalni način mišljenja v organizacijo. Koncepti so ustvarjeni kooperativno skozi dialoge med posamezniki (Nonaka Takeuchi 1995). Raznolikost resursov zopet omogoči timom različne poglede na določene probleme. Fluktuacija in kaos od zunaj ali znotraj prav tako pomagata temeljito spremeniti način mišljenja posameznikov. Podvajanje informacij omogoča udeležencem tima lažje razumevanje metaforičnega jezika in lažje izražanje mentalnih modelov.

V naslednji fazi se ustvarjeni koncepti s strani projektnih timov posredujejo na srednji management, ki so ocenjeni in preverjeni ali ustrezajo začrtanim ciljem podjetja. Vrednotenje je lahko kvalitativno ali pa kvantitativno, mora pa biti izpeljano iz vizije ali strategije. V tej fazi igra ključno vlogo srednji management, saj uravnava pretok informacij tako vertikalno kot horizontalno (Nonaka, Takeuchi, 1995).

V četrti fazi se ovrednoteni koncepti oblikujejo v nekaj otipljivega in konkretnega. Ogrodje se lahko izrazi v obliki prototipa pri razvoju novega izdelka. Pri izgradnji prototipa je lahko obstoječe eksplicitno znanje vključeno kot ena izmed komponent ali tehnologij. Ta faza je zelo sorodna kombinaciji. Za izgradnjo nove organizacijske strukture se ponavadi zberejo zaposleni s posameznih oddelkov organizacije in strokovnjaki z različnih področij. Polaganje pozornosti na detajle je ključnega pomena za uspešnost tega kompleksnega procesa. Raznolikost resursov in podvajanje informacij olajšujejo to fazo (Nonaka, Takeuchi, 1995).

Slika 6: Pet fazni model ustvarjanja znanja v podjetju



Vir: Nonaka, Takeuchi, 1995, str. 84.

Organizacijsko ustvarjanje znanja je kontinuiran proces, ki se nikoli ne konča in se vedno nadgrajuje. Ta interaktivni in spiralni proces se odvija tako v organizaciji kot tudi zunaj nje. Znanje strank, dobaviteljev in konkurence se lahko preko dinamičnega sodelovanja prenese na podjetje. Za to fazo je vitalnega pomena, da je vsak oddelek avtonomen v smislu razvoja znanja in apliciranja. Notranja fluktuacija bo pospešila prenašanje znanja. Na enak način se odraža podvajanje podatkov in raznolikost resursov. Ta proces lahko prispeva tudi k boljšemu kontrolnemu mehanizmu (Nonaka, Takeuchi, 1995).

1.7 Različni modeli ustvarjanja znanja

Vse zdrave organizacije ustvarjajo in uporabljajo znanje. S tem, ko organizacija komunicira z okoljem, absorbira informacije, jih pretvarja v znanje in sprejema odločitve, ki se opirajo na kombinacijo izkušenj, vrednot in notranjih pravil (Prusak, Davenport, 1998). V nadaljevanju bo predstavljenih pet modelov ustvarjanja znanja:

1.7.1 Akvizicija

Pridobljeno znanje ni nujno novo znanje, pomembno je, da je novo za podjetje, ki ga je pridobilo. Najbolj direkten in učinkovit način akvizicije znanja je nakup le-tega (nakup organizacije, ki poseduje to znanje ali pa najem posameznikov). V kolikor se kupijo organizacije z namenom, da se pride do kadrov, se moramo zavedati, da nam ti kadri lahko kar hitro odidejo. Akvizicija mora biti speljana na zelo previden način (Davenport, Prusak, 1998).

1.7.2 Najem

Za razliko od nakupa si lahko znanje tudi sposodimo. Sem lahko štejemo povezave podjetij z univerzami in institucijami, ki se ukvarjajo z razvojem in raziskavami. Najem znanja v resnici pomeni najem osebe, ki to znanje ima. Najem svetovalca je tipičen primer tega. Svetovalec dobi svoj honorar, v zameno za to pa mora z zaposlenimi deliti svoje znanje (Davenport, Prusak, 1998).

1.7.3 Raziskovalni oddelki

V tem primeru se v podjetju ustanovijo sektorji, ki se ukvarjajo z razvojem in raziskavami. Njihov namen je pridobiti novo znanje in s tem odkriti nove, učinkovitejše načine dela. Ti oddelki so v podjetju ločeni od drugih in se ukvarjajo tudi s čisto drugim delom kot pa nabava, prodaja, marketing itd. Ta oddelek mora skrbeti za dostavo znanja v ostale oddelke, kar pa je v večini primerov zelo komplicirano (Davenport, Prusak, 1998).

1.7.4 Fuzija

Fuzija spravlja skupaj ljudi z različnimi pogledi, da se soočijo s problemom in najdejo skupno rešitev. V knjigi od Nonake in Takeuchija je združitev ljudi z različnimi znanji in izkušnjami eden od ključnih pogojev za ustvarjanje znanja. Ravno razlike med posamezniki preprečijo skupini, da bi začela sprejemati rutinske odločitve. Ker skupina nima poznanih rešitev vnaprej, morajo posamezniki razviti skupne ideje ali kombinirati stare ideje na nov način (Davenport, Prusak, 1998).

1.7.5 Adaptacija

Novi produkti konkurence, nove tehnologije ter socialne in ekonomske spremembe vplivajo na ustvarjanje znanja, kajti podjetja, ki se ne spreminjajo in prilagajajo nastalim situacijam, bodo propadla. Težko je spremeniti podjetje, ki mu gre slabo, še težje pa je spremeniti podjetje, ki mu gre zelo dobro in se ne sooča z nobenimi problemi. Najbolj pomemben prilagoditveni vir so ljudje, ki imajo sposobnost pridobivanja novega znanja in spretnosti. (Davenport, Prusak, 1998).

1.7.6 Mreženje znanja

Znanje se ustvarja tudi skozi neformalne mreže, ki lahko skozi čas postanejo bolj formalne. Zaposleni v podjetju pogosto komunicirajo preko telefonov, elektronske pošte ali pa osebno. Takrat, ko mreže te vrste posredujejo dovolj znanja, da se lahko rešujejo novi problemi, se začne tudi ustvarjati novo znanje. Čeprav je tako znanje težko kodificirati, pa povečuje znanje celotnega podjetja (Prusak, Davenport, 1998). Na eni strani se učenje pogosto pojavlja v nastavitvah projektov in najpogosteje vključuje prenos tihega znanja med udeleženci. Na drugi strani pa so zaposleni, ki so najpogosteje videni kot vir znanja, tisti z nadpovprečnimi izkušnjami in znanjem. Analiza mrež učenja tako predstavlja najboljši način, kako pristopiti k temu (Škerlavaj, Dimovski, 2002).

1.8 Koordiniranje in uokvirjanje znanja

Glavni namen uokvirjanja znanja je v tem, da se ga shrani v tako obliko, ki je dostopna vsem. Gre za pretvarjanje znanja v kodo, s tem pa postaja vse bolj organizirano in eksplicitno, prenosljivo in lažje razumljivo. Problem, ki se pojavlja pri uokvirjanju znanja je, kako narediti transformacijo in obenem ne izgubiti odločilnih lastnosti. Na eni strani je potrebno narediti strukturo znanja, po drugi strani pa preveč toga struktura zopet ni dobra za znanje. Pri uokvirjanju znanja je potrebno upoštevati direktorje, ki morajo odločiti, katere poslovne cilje bo znanje zasledovalo. Sposobni morajo biti tudi identificirati znanje, ki obstaja v različnih oblikah in obenem biti osredotočeni na doseganje poslovnih ciljev in sposobni morajo biti oceniti, katero znanje je primerno za uokvirjanje in katero ne. Zaposleni, ki se ukvarjajo z

uokvirjanjem znanja, morajo znati izbrati primeren medij za izvedbo tega in kasneje za distribucijo.

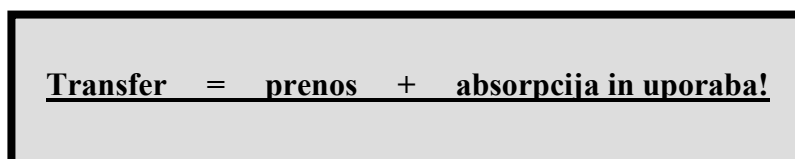
1.9 Prenašanje znanja in strategije

Problem je, kako prenesti znanje učinkovito. To naredimo najlažje tako, da najamemo strokovnjake in jih vključimo v razpravo (Prusak, Davenport, 1998). Znanje v organizacijah se prenaša, v kolikor procese nadziramo ali pa ne. Tako se vsakodnevno prenaša znanje v organizacijskem življenju. Kljub temu, da zmeraj stremimo k temu, da dobimo mnenje od drugega zaposlenega, ki po našem mnenju ve največ o posameznem problemu, pa le redko stremimo k temu, da bi dobili mnenje od zaposlenega, ki ima najgloblje znanje o določeni situaciji oziroma problemu. Skoraj zmeraj stremimo k temu, da dobimo informacijo od bližnjega zaposlenega, kar pa ni najbolj prav.

Spontano in ne strukturirano prenašanje znanja je vitalnega pomena za uspeh podjetja (Prusak, Davenport, 1998). Kljub temu, da management znanja vsebuje formaliziran prenos znanja, je ključnega pomena razviti posebne strategije, ki spodbujajo spontano prenašanje le-tega. To je še posebej pomembno za podjetja, za katera je ključnega pomena kreiranje novega znanja. Kot ugotavlja Webber (1993), je v novi ekonomiji pogovor, diskusija najpomembnejša oblika dela. Pogovor je način, da zaposleni odkrijejo, kaj vedo, to izmenjajo z ostalimi sodelavci in v končni fazi ustvarijo novo znanje za podjetje. Prusak in Davenport navajata celo stavek: „V ekonomiji, ki jo poganja znanje, je pogovor pravo delo” (Prusak, Davenport, 1998, str. 90). Prav zaradi tega v podjetjih najdemo prostore, kot so prostori za pogovor, prostori ob avtomatih za vodo in kadilnice.

Davenport in Prusak navajata naslednjo formulo: $\text{transfer} = \text{prenos} + \text{absorbiranje in uporaba}$ (Prusak, Davenport, 1998, str. 101). Prenos znanja vključuje dva procesa: prenašanje (pošiljanje ali predstavitev znanja potencialnemu naslovniku) in absorbiranje znanja pri naslovniku ali grupi. V kolikor znanje ni absorbirano, potem tudi ni bilo preneseno. Narediti znanje dostopno še ni prenos. Cilj prenosa znanja je izboljšati organizacijske sposobnosti podjetja in s tem povečati vrednost le-tega. Tudi prenos znanja in absorpcija le-tega sama po sebi nista ključ do uspeha, v kolikor novo znanje ne privede do sprememb v obnašanju ali pri razvoju nove ideje v podjetju (Grant, 2008).

Slika 7: Prenašanje znanja


$$\text{Transfer} = \text{prenos} + \text{absorpcija in uporaba!}$$

Vir: Lasten vir s strani avtorja, 2008.

Vsi zgoraj navedeni dejavniki vplivajo na uspešnost prenosa znanja znotraj podjetja. Odražajo se na hitrosti prenosa znanja. Druga zadeva je viskoznost, ki se odraža na bogatosti prenesenega znanja. Koliko znanja, ki ga poskušamo prenesti, je dejansko absorbiranega in kasneje uporabljenega. Na viskoznost vplivajo mnogi dejavniki, najpomembnejši je metoda prenosa znanja. Tako Davenport in Prusak ugotavljata, da imata hitrost in viskoznost ogromen pomen za managerje znanja pri določanju, kako uspešno podjetje izrablja svoj kapital, ki je naložen v znanju zaposlenih (Prusak, Davenport, 1998).

1.10 Vloge in sposobnosti pri zajemanju, distribuiranju in uporabi znanja

Organizacije morajo kreirati pravila in načine zajemanja, distribuiranja in uporabe znanja. Še enkrat je potrebno poudariti, da zaposleni dodajajo vrednost podatkom in informacijam, iz katerih tako nastane znanje. Bistvo pravil in načinov zajemanja znanja je pomagati organizaciji, da spodbudi vsakega zaposlenega, da postane manager znanja (Prusak, Davenport, 1998). Vloge, v katerih se zaposleni v podjetju pojavljajo, so tako zaposleni orientirani k znanju, zaposleni na področju managementa znanja, managerji projektov znanja in CKO-ji.

1.11 Uporaba znanja

Uporaba znanja je neposredno ustvarjanje uporabne vrednosti v organizaciji. Z omogočenim dostopom do znanja nikakor še ni zagotovljena njegova uporaba (Možina, Kovač, 2006). V današnji družbi so zahteve po inovativni uporabi informacij vedno večje. Gre za preoblikovanje znanj z namenom ustvariti nova znanja, ki spremenijo vedenje posameznikov in celotne organizacije (Možina, Kovač, 2006). Uporabo znanja preprečujejo neravnovesje med oddajniki in prejemniki, pomanjkanje zaupanja, skupinska miselnost, nemotiviranost kot posledica neustreznega nagrajevanja, majhna sprejemljivost znanja in nestrpnost do napak.

V kolikor je v organizaciji prenašanje in širjenje znanja pomanjkljivo, je tako znanje neučinkovito uporabljeno. Zato je zelo pomembno, da ustvarimo takšno okolje, ki spodbuja ustvarjalnost in eksperimentiranje ter podpira nove ideje. Za učinkovito uporabo znanja je prav tako pomembno, da so viri znanja različni in da so stiki med ljudmi pogosti, saj le tako lahko osvetlimo isti problem iz različnih zornih kotov ter ga rešujemo na različne načine. Organizacija mora imeti takšno strukturo, ki omogoča dobro komunikacijo ter pretok znanja tako znotraj podjetja kot zunaj njega (Nonaka, Takeuchi, 1995).

Učinkovitega in uspešnega managementa znanja ni mogoče ustvariti brez vedenjskih, kulturnih in organizacijskih sprememb. Informacijska tehnologija sama po sebi ne bo prisilila zaposlenih, ki imajo tiho znanje, da bi ga delili z ostalimi in tudi ne bo prisilila tistih, ki jih znanje ne zanima, da bi ga začeli iskati. Na drugi strani pa igra pomembno vlogo, saj širi dostop do znanja, pospešuje enostavnejše pridobivanje znanja, ki ga zaposleni potrebujejo in to ob pravem času. Predstavlja torej podporni sistem managementu (Hislop, 2005).

Procesno oblikovane in standardizirane podatkovne baze zagotavljajo takojšen in neposreden dostop do odgovarjajočega znanja zaposlenim na vseh ravneh organizacije. Dostop in obvladovanje znanja se bistveno poenostavi in skrajša tudi z uporabo interneta oziroma intraneta, in sicer z objavo modelov poslovnih procesov s predmeti za vidno predstavitev znanja. Tako organizaciji omogoča skrajšati in poenostaviti dostop do dokumentiranega znanja in izboljša učinkovitost komunikacije med vsemi hierarhičnimi ravnmi. Tako mora informacijska tehnologija za učinkovit management znanja ne le zbirati eksplicitno znanje, ampak tudi omogočati boljšo komunikacijo med ljudmi (Možina, Kovač, 2006).

Uporabljanje znanja je potrebno vzpodbujati in ga tudi primerno nagrajevati s plačilom ali napredovanjem. Za to moramo razviti programska orodja, ki omogočajo merjenje prenosa in uporabe znanja v računalniških bazah podatkov. Potrebno je objektivno oceniti, koliko je posameznik prispeval k ustvarjanju, kodifikaciji, prenosu in uporabljanju znanja, da ga lahko pravično nagradimo. Vsak posameznik pa sam odloča, kdaj, koliko in kako bo svoje znanje uporabil. Najpomembneje je, da zaposlene vzpodbujamo h kreativnosti in inovativnosti s tem, da jim omogočamo primerno, čim manj stresno delovno okolje in sproščeno vzdušje na delovnem mestu (Čater, 2000).

2 PREGLED SORODNIH PREDHODNIH RAZISKAV NAREJENIH NA TO TEMO

2.1 Uvod

V nadaljevanju bodo predstavljene raziskave Inštituta za razvoj managementa iz Lausanne (IMD), ki vsako leto proučuje in ocenjuje konkurenčnost šestdeset najmočnejših svetovnih držav po različnih kriterijih (Možina, Kovač, 2006). Slovenija po ocenah IMD-ja po letu 2000 konstantno pada. Ugotovljeno je bilo, da je potrebno prodajne cene pomakniti v višje cenovne razrede z inovativnejšimi izdelki, modnim oblikovanjem in energetskimi izboljšavami. Ugotovljeno je bilo tudi, da ima Slovenija še dosti rezerv v smislu neformalnega, vseživljenjskega izobraževanja, v kolikor želi približati svojo produktivnost najrazvitejšim članicam EU (Možina, Kovač, 2006).

Dalje si bomo ogledali raziskavo, ki sta jo naredila na podlagi statističnih podatkov Milošević in Medvešek. Z njo sta preučevala, koliko ljudi se v Sloveniji ukvarja z raziskovalno in razvojno (R&R) dejavnostjo in kako se to spreminja z leti. Glavne ugotovitve so, da se iz leta v leto z R&R ukvarja vedno več raziskovalcev, povečujejo se tudi izdatki, namenjeni R&R, potrebno je pa poudariti, da največji del stroškov odpade na plače in najmanjši del na investicijske stroške (Milošević, Medvešek, 2007).

Za tem bosta predstavljeni še dve raziskavi iz tujine. Prva je raziskava, narejena v podjetju Teltech, ki se ukvarja z raziskavami in storitvami s področja znanja iz Mineapolisa. Leta 1998 so raziskovali 93 uvedb managementa znanja v 83-ih različnih podjetjih. Ugotovili so, da je

45% vseh usmerjenih na ustvarjanje prihodka, 35% krčenju stroškov, 10% izboljšanju servisiranja strank, 6% izboljševanju kvalitete in 4% preoblikovanju notranjih procesov. Ugotovljeno je bilo tudi, da je le 76% uvedb bilo skrbno načrtovanih. Praktičen pristop managementa znanja v ZDA je parcialen in ne celovit. Za uspeh managementa znanja je zelo pomembno skrbno načrtovanje (Hildebrand, 1999).

Druga je raziskava inštituta za management iz Londona iz leta 1998, v kateri je sodelovalo 630 managerjev. Ugotovljeno je bilo, da konkurenčni pritisk na njihova podjetja narašča. Anketirani so izkusili spremembe kulture, odpuščanje zaposlenih in zmanjšanje hierarhije. Tretjina jih je potrdila, da so te spremembe povečale fleksibilnost, dobičkonosnost, inovativnost in kreativnost. Raziskava jasno kaže, kakšne spremembe pretresajo britanska podjetja zaradi globalizacije (Allday, 1998).

Kot zadnje je predstavljena študija primera na podjetju Hewlett – Packard (HP). Pod naslovom 100 podjetij, ki nekaj veljajo na področju managementa, je bil HP v letu 2003 znova izbran kot najboljšo podjetje na področju managementa znanja. Študija primera raziskuje, kaj se je dogajalo s podjetjem HP – Compaq po združitvi maja 2002. Podjetji sta pred združitvijo imeli vsaka svoj management znanja, ki se je različno uporabljalo. HP si je zadal za cilj narediti nov globalen sistem managementa znanja, ki bi zajemal obe podjetji in s tem izkoristil sinergije. Ugotovljeno je, da so zaposleni po fuziji mnogo bolj zainteresirani za management znanja kot prej. Šolanja in delovne skupine so pomagale zaposlenim izločiti neuporabne procese, ki so jih zavirali pri delu (Haghi, 2005).

2.1.1 Raziskava IMD-a

IMD (inštitut za razvoj managementa) v švicarski Lausanni vsako leto ocenjuje konkurenčnost 60 najmočnejših svetovnih držav po 316 merilih v 6 skupinah. Po ocenah konkurenčnosti IMD po letu 2000 konstantno padamo. V letu 2005 smo na področju gospodarstva padli za 6 mest, po učinkovitosti poslovnega okolja za 14 mest, v skupnem kazalcu konkurenčnosti smo po letu 2002 padli za 12 mest, med 60 primerjanimi državami. Vsako leto je znanost ocenjena slabše, ker z ničemer ne vpliva na inovativnost gospodarstva. Znanje, ki ni uporabljeno, je ekonomsko izgubljeno, zraven tega pa še zelo hitro zastari (Možina, Kovač, 2006). Kot primerjavo lahko navedemo dodano vrednost na zaposlenega v predelovalni industriji v Avstriji 56.946 EUR; v Sloveniji 21.300 EUR; na Madžarskem 12.059... Razlika med Avstrijo in Slovenijo je 2,67 – kratna. Avstrija se tako uveljavlja na tujih trgih uspešno, celo bolj od Slovenije z njenimi nizkimi plačami. Kljub podobnim cenam izdelkov je njihova dodana vrednost večja, s tem pa so večje tudi plače.

Iz tega lahko sklepamo, da so potrebni še drugačni ukrepi, da se pospeši zmanjševanje zaostanka (75% prihodka odpade na vmesne stroške nakupa surovin, sestavin, energije in storitev, kar pomeni, da je to težišče prihrankov). Najpomembneje je povečati prodajne cene s pomikom v višje cenovne razrede z inovativnejšimi izdelki, modnim oblikovanjem,

energetskimi izboljšavami itd. Tako se vložki v R&R na zgoraj omenjenih področjih neposredno povrnejo z večjo uspešnostjo na trgu (Možina, Kovač, 2006).

Izdatki za izobraževanje kot delež BDP-ja in delež udeležencev izobraževanj se z leti znižuje, tako nadaljnje izobraževanje ni moglo vplivati na dvig dodane vrednosti na zaposlenega. Na drugi strani pa stroški za izobraževanje niso majhni, saj obsegajo 0,33 % BDP.

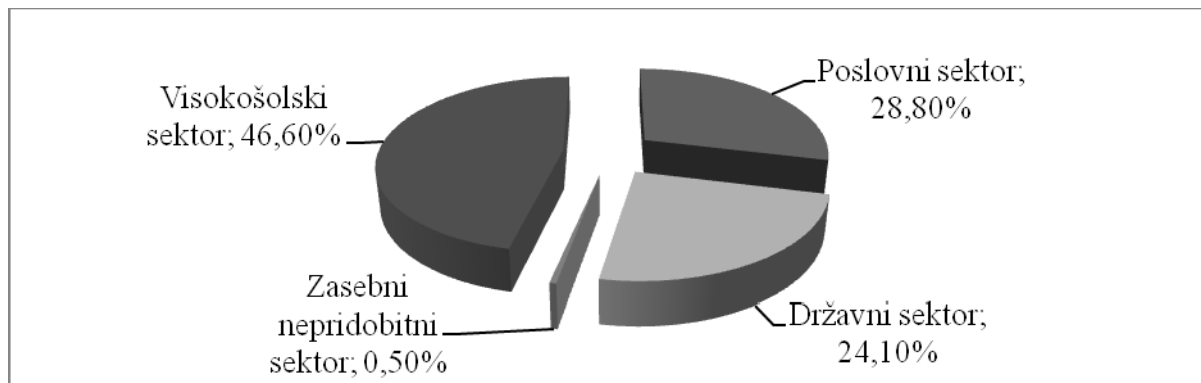
Iz tega lahko potegnemo zaključek, da ima Slovenija še dosti rezerv v smisli neformalnega, vseživljenjskega izobraževanja, v kolikor želi približati svojo produktivnost najrazvitejšim članicam EU (Možina, Kovač, 2006).

2.1.2 Raziskava, narejena na podlagi podatkov statističnega urada republike Slovenije

Na podlagi podatkov Statističnega urada republike Slovenije je bilo v letu 2005 za raziskovalno razvojne dejavnosti namenjenih 98.915,4 milijonov SIT (412,1 milijona EUR), kar predstavlja 1,49 % BDP Slovenije. Realno je to za 6% več kot v letu 2004 in za 52,1% več kot v 1996 (Milošević - Medvešek, 2007).

V letu 2005 je na raziskovalno razvojnem področju v Sloveniji delovalo 2.306 zaposlenih oseb več kot leto prej. Po stanju 31.12.2005 je bilo na področju R&R dejavnosti redno zaposlenih 12.600 oseb, od tega 4.916 žensk, kar je 39%. Med vsemi so prevladovali raziskovalci, bilo jih je 60,7%. Struktura le-teh je naslednja:

Slika 8: Struktura raziskovalcev po sektorjih



Vir: Milošević – Medvešek, 2007.

Dalje je navedeno v poročilu, da je bilo v letu 2005 opravljenih 15.289.800 delovnih ur, od tega so 8.930.100 delovnih ur opravili raziskovalci. Obseg časa, ki ga zaposleni dejansko porabijo za R&R dejavnost, se izraža z ekvivalentom polnega delovnega časa (EPDČ). V kolikor zgoraj omenjeni podatek prevedemo na EPDČ, potem se je v letu 2005 ukvarjalo s to dejavnostjo 8.994 oseb, kar je za 1.818 oseb več kot v letu 2004, kar je za 3.090.600 več raziskovalno razvojnih delovnih ur. Zanimiv je tudi podatek, da so izdatki za R&R dejavnost

znašali 1,49 % BDP-ja, največji del celotnih stroškov pa obsegajo stroški dela. Investicijski stroški so obsegali najmanjši del celotnih stroškov, v letu 2005 pa so se v primerjavi z letom 2004 še zmanjšali, in to s 13% na 9,7%, kar je za 3,3 odstotne točke (Milošević - Medvešek, 2007).

2.1.3 Raziskave ameriškega podjetja Teltech

Teltech Resource Network Corp., podjetje za raziskave in storitve s področja znanja iz Mineapolisa, je v letu 1998 raziskalo 93 uvedb managementa znanja v 83-ih različnih podjetjih. Uvedbe so glede na ustvarjene koristi razvrstili v tri skupine: visoko, srednje in nizko učinkovite. Ugotovili so, da je bilo 45% vseh usmerjenih na ustvarjanje prihodka, 35% krčenju stroškov, 10% izboljšanju servisiranja strank, 6% izboljševanju kvalitete in 4% preoblikovanju notranjih procesov. Primarni namen vseh je bil odkrivanje in uporaba najboljših praks. Prišli so tudi do sledečih zaključkov (Hildebrand, 1999). Veliko podjetij ni skrbno načrtovalo managementa znanja. Le 76% je bilo skrbno načrtovanih in le 13% nizko učinkovitih je bilo načrtovanih vnaprej. Znanje je potrebno organizirati, tukaj pa se ločita dva pristopa: baza znanja in zemljevid strokovnjakov, ki iskalec znanja usmerjajo k imetnikom znanja. 71% visoko učinkovitih projektov je uporabljalo oba pristopa. Potrebno je veliko investirati v vzdrževanje znanj, v kar 84% visoko učinkovitih primerov so managerji veliko investirali v ustvarjanje in vzdrževanje baz in zemljevidov. Kar 74% visoko učinkovitih primerov je bilo načrtno podprto s treningom uporabnikov, uporabo programov za prepoznavanje in nagrajevanjem uporabljanja aplikacij.

Iz navedene raziskave lahko povzamemo, da je v ZDA praktičen pristop managementa znanja parcialen in ne celovit, kot predlaga celovit model managementa znanja. Ni presenetljivo, da je skrbno načrtovanje za uspeh managementa znanja zelo pomembno. Uvedba managementa znanja pa zahteva tudi investicije in mnoge spremembe v podjetju, kar upošteva tudi predlagan celovit model.

2.1.4 Raziskava inštituta za management iz Londona

Povzemam le nekaj ključnih ugotovitev inštituta iz Londona (Allday, 1998). Skoraj vseh 630 managerjev, ki je sodelovalo v tej raziskavi, je potrdilo, da konkurenčni pritisk na njihova podjetja narašča. Večina anketiranih je izkusila organizacijske spremembe, kot so: sprememba kulture, odpuščanje zaposlenih in zmanjšanje hierarhije managementa. Več kot tretjina jih je potrdila, da so te spremembe povečale fleksibilnost, dobičkonosnost, inovativnost in kreativnost. 70% jih meni, da je delo v projektnih skupinah pomembno za prenašanje znanja.

Raziskava jasno kaže, kakšne spremembe pretresajo britanska podjetja zaradi velikega konkurenčnega pritiska globalizacije. Zopet je poudarjena pomembnost projektnih skupin; pionirji pri merjenju si pomagajo zgolj s finančnimi kazalci, kar govori v prid tezi, da je

potrebno oblikovati sistem nekaj kazalcev. SKANDIA navigator je za vsakdanjo uporabo čisto preobsežen.

2.1.5 Študija primera managementa znanja v podjetju HP (Hewlett - Packard)

Management znanja pri HP-ju je bil vpeljan že 1997 leta. Od takrat naprej je lahko globalno delujoče podjetje zbiralo veliko pomembnih praks. Pod naslovom 100 podjetij, ki nekaj veljajo na področju managementa znanja, je bil HP v letu 2003 znova izbran kot najboljšo podjetje na področju managementa znanja. Študija primera raziskuje, kaj se je dogajalo s podjetjem HP - Compaq po združitvi maja leta 2002. Ko se je združitev izvedla, sta imeli podjetji vsaka svoj sistem managementa znanja, ki sta bila različno uporabljana. HP si je zadal cilj narediti nov globalen sistem managementa znanja, ki bi zajemal obe podjetji in s tem izkoristil sinergije. Sistem se je uveljavil na štirih področjih: Enterprise Systems Group (ESG), Imaging and Printing Group (IPG), Personal Systems Group (PSG) in HP Services (HPS). Program se je izvedel v naslednjih treh fazah: izdelala se je strategija po načelu 1+1=3, ki se je prilagodila vsaki posamezni enoti, prav tako pa se je vpeljal management znanja v vsako posamezno enoto.

Podjetje je prišlo do naslednjih ugotovitev. Po fuziji so bili zaposleni veliko bolj zainteresirani za management znanja kot prej. Zaposleni so postali do novim tehnologij in procesov bolj kritični. Šolanja in delovne skupine so pomagale zaposlenim, da so procese in tehnologije bolje razumeli in izločali neuporabne sisteme in procese, ki so jih zavirali pri delu. Ugotovljeno je bilo tudi, da se implementacija managementa znanja v podjetju ne konča nikoli. Zaposleni morajo vedno znova biti motivirani in podprti in procesi morajo vedno znova biti prilagojeni na nove načine poslovanja v podjetju (Haghi, 2005).

3 MANAGEMENT ZNANJA V PODJETJU KOMPAS DUNAJ G.M.B.H.

3.1 Uvod

V nadaljevanju bom na kratko predstavil podjetje Kompas Touristik Reiseveranstaltung G.m.b.H., ki ima sedež na Dunaju. Podjetje je v 100 % lastništvu Kompassa Ljubljana in je le ena izmed triindvajsetih hčerinskih podjetij širom po svetu. Podjetje posluje v turistični branži in se ukvarja s prodajo turističnih storitev. Pod tem pojmom se razumejo rezervacije hotelov po Avstriji, organizacija transferjev, koncertov, prireditev in izdelovanje programov, prodajanje turističnih aranžmajev in rezervacije raznoraznih storitev, povezanih s potovanjem.

Obseg posla zajema ca. 3.100.000,00 EUR na letnem nivoju. V podjetju je zaposlenih sedem ljudi. Ena oseba se ukvarja z outgoingom, (aranžmaji za avstrijske turiste, ki potujejo iz Avstrije v tuje države), kar predstavlja ca. 15 % celotnega posla, ostali se ukvarjamo z incomingom (aranžmaji za tujce iz celega sveta, ki prihajajo v Avstrijo), kar predstavlja

preostanek posla. Navedeno podjetje sem izbral, ker je v storitveni dejavnosti še posebej pomembno znanje, ki ga imajo zaposleni in implementacija ter deljenje tega z drugimi zaposlenimi. Podjetje obstaja že 15 let in se je zmeraj borilo za obstanek, saj ni izkazovalo zelenih dobičkov lastnikov.

3.1.1 Metodologija

Teorijo, opisano v prejšnjih poglavjih, sem želel v praktičnem delu z fokusno skupino (glej prilogo 2) in anketo preveriti še v praksi na izbranem podjetju. Izvedeti sem hotel, v kolikšni meri je prisoten management znanja v proučevanem podjetju in kako se premagujejo ovire in problemi na poti uvajanja tega procesa v svoje poslovanje. Zanimalo me je tudi, v kakšni meri zaposleni sploh poznajo management znanja in ali ga smatrajo za pomembnega.

Za primerjavo sem v svoj vzorec izbral podjetje Kompas Dunaj G.m.b.H. iz turistične dejavnosti. Podjetje sem izbral načrtno iz te dejavnosti, saj je management znanja v storitveni dejavnosti še kako pomemben. Pri empiričnem delu sem se odločil za metodo fokusne skupine in metodo ankete na nivoju celotnega podjetja. Predhodno sem se dogovoril za sestanek in jih seznanil s temo pogovora. Fokusna skupina je trajala 3 ure in je vključevala 22 točk, ko so bile deljene po sklopih glede na tematiko. Ko je bila fokusna skupina zaključena, sem izvedel še anketo, saj so bili zaposleni po zaključeni fokusni skupini seznanjeni s problematiko obravnavanja in so lahko tako lažje in bolj objektivno izpolnili anketni vprašalnik.

Prvi sklop vprašanj v fokusni skupini se je nanašal na kadre, na načine pridobivanja in izobraževanja zaposlenih, ki s svojim znanjem, sposobnostmi in lastnostmi prispevajo k dodani vrednosti za podjetje. Drugi sklop vprašanj je bil namenjen znanju, njegovemu pomenu, pridobivanju, delitvi med zaposlenimi in njegovemu varovanju. Tretji sklop vprašanj, ki je predstavljal jedro fokusne skupine, je bil namenjen samemu pojmu managementa znanja: kaj si v podjetju pod tem pojmom predstavljajo, ali lahko potrdijo njegovo prisotnost pri njih, kje vidijo prednosti in kje težave pri uvedbi managementa znanja. Zadnji sklop vprašanj se je nanašal na organizacijsko kulturo in strukturo podjetja, ki je bodisi podpora ali pa zavira uvajanje managementa znanja. Ta sklop vključuje tudi vprašanja o načrtih za prihodnost.

Anketni vprašalnik je izpolnilo petnajst ljudi. V vzorec sem vključil vse zaposlene podjetja Kompas Dunaj in nekaj zaposlenih v podjetju Kompas Ljubljana, ki neposredno nadzirajo poslovanje Kompassa Dunaj in so zanj tudi odgovorni. Na podlagi ankete bomo dejansko ugotovili, kakšno je stanje na področju managementa znanja na proučevanem podjetju in bomo lahko v skladu s tem tudi ukrepali, da bomo izboljšali poslovanje in dosegli boljše rezultate.

3.1.2 Rezultati fokusne skupine in ugotovitve

Na podlagi fokusne skupine sem prišel do ugotovitev, navedenih v nadaljevanju. V podjetju obstaja veliko znanja, ki je pa razpršeno v posameznikih in ko le-ti odidejo iz podjetja, z njimi odide tudi znanje. Zaposleni med sabo malo komunicirajo in ne izmenjujejo izkušenj. Znanje ustvarja vsak posameznik zase in ga tudi obdrži le zase, kar za celotno podjetje ni dobro, zaposleni niso povezani v celoto in ne delujejo vsi za enega, eden za vse. Ustvarjeno znanje se ne uokviri v pravila poslovanja in ni sprejeto s strani zaposlenih, ki jim je delegirano. Podjetje uporablja organizacijsko strukturo od vrha navzdol, kar pomeni, da pri tako malem številu zaposlenih obstajajo trije nivoji, kar je absolutno preveč za tako majhno podjetje.

Zaposleni delujejo vsak za sebe in obdelujejo vsak svoj trg, med seboj ni sodelovanja in deljenja znanja, zaradi česar se na operativnem in na najvišjem nivoju dostikrat sprejmejo napačne odločitve, ker ni zadostnega znanja. V podjetju obstaja predvsem tiho znanje, ki je v vsakem posamezniku, deljenja znanja je zelo malo, oziroma skoraj ne obstaja. To privede do napačnih odločitev na vseh nivojih podjetja. S tem tudi ni ustvarjanja novega znanja na ravni podjetja. V kolikor ni novega znanja, se le-to ne more uokviriti in kodificirati ter prenesti na ostale zaposlene. Razlog morda tiči v tem, da se zaposleni bojijo za svoje pozicije, oziroma za to niso posebej nagrajani, v kolikor delijo svoje znanje z ostalimi zaposlenimi. Velik problem predstavljajo odhodi zaposlenih v druga podjetja, saj s sabo odnesejo vso znanje, ki so ga imeli in pridobili v času njihovega delovanja. Vsak posameznik deluje na svojem področju in obdeluje svoje kliente, komunikacij z ostalimi zaposlenimi v podjetju je zelo malo, zato cilji in usmeritve podjetja niso usklajeni z operativnim nivojem. Sprejete odločitve na nivoju managementa se na operativnem nivoju ne uresničujejo in ne prenašajo v prakso.

S fokusno skupino so bile ugotovljene pomanjkljivosti v poslovanju podjetja, katere bom poizkušal v nadaljevanju odpraviti in izboljšati poslovanje celotnega podjetja. Slabše poslovanje podjetja se pozna tako na bilanci kot pri plačah zaposlenih, kar je pa v nasprotju s pričakovanji zaposlenih.

3.1.3 Rezultati ankete in ugotovitve

Z namenom, da zberem empirične dokaze o zaznavi zaposlenih glede učenja v organizaciji sem sestavil vprašalnik, ki sem ga razposlal med zaposlenimi v podjetju Kompas Dunaj in Kompas Ljubljana. Vzorec je zajemal petnajst ljudi, od tega sedem zaposlenih v Kompas Dunaj in osem zaposlenih v Kompas Ljubljana, ki se nahajajo na višjih položajih in so tudi odgovorni za poslovanje Kompasovih podjetij širom po svetu. Na podlagi odgovorov, dobljenih z anketo, sem ugotovil, da v podjetju management znanja z vseh pogledov ni zadosti prisoten. Glavne ugotovitve se nahajajo v nadaljevanju v obliki tabele, ki so razdeljene po sklopih ustvarjanja znanja po Hislopu.

3.1.4 Analiza ankete, ki se nanaša na ustvarjanje znanj

Tabela 4: Analiza ankete o managementu znanja, ki se nanaša na ustvarjanje znanja.

Zap. št.	Teza, vprašanje	1: Ne	2: Delno ne	3: Ne vem	4: Delno da	5: Da	Arit. sre.
1.	Imam dovolj velik obseg, da lahko delim znanje z ostalimi zaposlenimi.	0	1	5	4	5	3,73
2.	Pretekle napake v poslovanju so dokumentirane tako, da se lahko v prihodnosti iz njih nekaj naučimo.	8	2	4	1	0	3,20
3.	Vloženo je dovolj truda, da se tiho znanje pretvarja v eksplicitno.	6	4	3	2	0	2,07
4.	Do inovativnih idej v podjetju se pride preko spoznanj v podjetju.	0	0	4	5	6	4,13
5.	Podjetje se uči od najboljših konkurentov v panogi.	7	5	3	0	0	1,73
6.	V podjetju je bila zgrajena klima zaupanja in odprtosti.	8	4	3	0	0	1,67
7.	V podjetju obstaja dovolj možnosti za izobraževanje in razvoj.	6	4	0	3	2	2,40
8.	Potrebe po izobraževanju so ustrezno identificirane.	12	3	0	0	0	1,20
9.	Sodelavci se se pri učenju podpirajo med seboj.	5	4	0	4	3	2,93
10.	Zaposleni vedno dobijo možnost za izobraževanje.	12	3	0	0	0	1,20
11.	Pri delu se uporabljajo študije primerov in skupinsko delo.	5	8	0	0	0	1,40
12.	Zaposleni so nagrajeni, v kolikor se učijo in izobražujejo.	13	2	0	0	0	1,13
13.	Nadrejeni me vedno motivira za učenje.	8	6	0	1	0	1,60

Vir 1; Lastna priredba, 2008.

V prvem delu ankete sem ugotovil, da večina zaposlenih ugotavlja, da se do inovativnih idej pride preko spoznanja v podjetju, se pa na tej točki ustvarjanje znanja tudi zaključi. Kljub temu, da imajo zaposleni dovolj znanja, da bi ga lahko delili z drugimi zaposlenimi in da so pretekle slabe prakse v podjetju dokumentirane na način, da se lahko povzame slabe in dobre prakse in se iz tega nekaj nauči, se znanje še zmeraj ne ustvarja. Zaposleni ne vlagajo dovolj truda, da bi se tiho znanje pretvarjalo v eksplicitno, med seboj ni zgrajene klime zaupanja in

odprtosti in ne obstaja dovolj možnosti za izobraževanje in razvoj. Zaposleni se pri učenju med seboj ne podpirajo dovolj in tudi niso nagrajeni, v kolikor se izobražujejo. Vse te ugotovitve pripeljejo do zaključka, da v podjetju niso izpolnjeni potrebni pogoji, ki bi zaposlene stimulirali k učenju, izobraževanju in ustvarjanju novega znanja.

3.1.5 Analiza ankete, ki se nanaša na prenašanje znanja

Tabela 5: Analiza raziskave o managementu znanja, ki se navezuje na prenos znanja.

Zap. št.	Teza, vprašanje	1: Ne	2: Delno ne	3: Ne vem	4: Delno da	5: Da	A. Sre.
1.	V organizaciji zaposleni delijo vso svoje znanje z ostalimi zaposlenimi.	5	4	3	2	1	2,33
2.	V podjetju se informacijska tehnologija uporablja za hranjenje in širjenje znanja.	5	4	4	2	0	2,20
3.	Nadrejeni manager mi svetuje pri težkih odločitvah.	3	2	8	2	0	2,60
4.	S svojimi kolegi razpravljam delovne probleme.	5	4	3	2	1	2,33
5.	Podjetje je zmožno prenašati organizacijske cilje zaposlenim.	2	2	0	6	5	3,67
6.	Podjetje je formaliziralo proces prenosa dobrih praks med ostalimi zaposlenimi.	5	6	2	2	0	2,07
7.	Vsa navodila in dokumenti se stalno posodablajo.	5	7	0	3	0	2,07
8.	Informacije v podjetju so lahko dostopne.	8	5	0	2	0	1,73
9.	V podjetju so tedenski in mesečni sestanki redna praksa.	15	0	0	0	0	1,00
11.	Med delom je dovolj časa za debate in odpravo dvomov.	0	0	3	5	8	4,60
12.	Transfer naučenega znanja v prakso je uspešen.	6	5	3	1	0	1,93

Vir 1; Lastna priredba, 2008.

V podjetju zaposleni delijo le del znanja in informacijska tehnologija se ne uporablja za hranjenje in širjenje znanja, saj ne obstaja formaliziran proces prenosa dobrih praks med seboj. Med sabo se ne razpravlja o delovnih problemih in nadrejeni manager ne svetuje dovolj pri težkih odločitvah in ne pomaga dovolj zaposlenim, jim pa uspešno prenaša organizacijske cilje. Tedenski in mesečni sestanki, na katerih naj bi se razpravljalo o zgornjih temah, niso

redna praksa v podjetju, kljub temu da je v podjetju dovolj časa za razprave in debate znotraj delovnika.

3.1.6 Analiza ankete, ki se nanaša na uporabo znanja

Tabela 6: Analiza raziskave o managementu znanja, ki se navezuje na uporabo znanja.

Zap. št.	Teza, vprašanje	1: Ne	2: Delno ne	3: Ne vem	4: Delno da	5: Da	A. Sre.
1.	Organizacijska struktura v podjetju je naklonjena managementu znanja.	5	4	6	0	0	2,07
2.	Glavna konkurenčna prednost podjetja je dajanje ustrezne pozornosti dogodkom in njegovim virom.	0	0	0	6	9	4,60
3.	Osebnostni cilji so integrirani v cilje organizacije.	2	4	4	4	1	2,87
4.	V organizaciji ne obstaja sistem identifikacije lukenj v znanju in odpravljanje le-teh.	6	5	3	1	0	1,93
5.	Vodenje organizacijskega znanja je ključ organizacijske strategije.	6	5	4	0	0	1,87
6.	Komercialno izkoriščanje znanja v podjetju je zadovoljivo.	3	3	4	4	1	2,80
7.	Timsko delo je ključ do uspeha podjetja.	0	0	3	4	8	4,33
8.	Zadovoljstvo strank je dober pokazatelj uspešnosti podjetja.	3	4	0	6	2	3,00
9.	Kvaliteta in količina narejenih programov in aranžmajev v podjetju je zadovoljiva.	4	5	0	4	2	2,67
10.	V podjetju je na razpolago veliko starih programov in paketov, ki bi se lahko tržili.	0	0	0	7	8	4,53
11.	Za okretnost in konkurenčnost podjetja mora vsak zaposlen imeti čim več znanja.	0	0	0	3	12	4,80
12.	Počutim se dovolj usposobljenega za delo, ki ga opravljam.	3	4	2	3	3	2,93

Vir 1; Lastna priredba, 2008.

V podjetju se zavedajo, da je glavna konkurenčna prednost dajanje ustrezne pozornosti dogodkom in njegovim virom, organizacijska struktura pa ni naklonjena managementu znanja. Osebni cilji niso integrirani v cilje organizacije in v podjetju ne obstaja sistem iskanja lukenj v znanju in odpravljanje le-teh. Vodenje organizacijskega znanja ni ključ organizacijske strategije in komercialno izkoriščanje znanja ni zadovoljivo, kljub temu da se zaposleni strinjajo, da sta timsko delo in znanje ključ do uspeha. Zaposelni se počutijo dovolj usposobljene za delo, ki ga opravljajo. V kolikor se novo znanje ne ustvarja, se tudi ne more prenesti v prakso in uporabljati. Iz tega sledi, da so zaposleni zadovoljni s svojim nivojem znanja in s situacijo v podjetju. Velik problem predstavlja politika managementa, ki ne nagrajuje in vzpodbuja ustvarjanja, prenašanja in uporabe novega znanja v vsakodnevni praksi.

3.1.7 Predlagani ukrepi, ki bi pozitivno vplivali na poslovanje podjetja v prihodnosti

Na podlagi zgoraj dobljenih rezultatov skozi anketo v nadaljevanju navajam potrebne ukrepe, ki bi morali biti sprejeti, da bi podjetje začelo uspešneje poslovati in dosegati boljše rezultate. Model managementa znanja od Nonake (Nonaka, Takeuchi, 1995) je zelo primeren za podjetje Kompas Dunaj. V podjetju je dovolj usposobljenih ljudi, ki imajo dovolj izkušenj, njihovo znanje pa je na žalost samo v njih samih (tiho znanje). To znanje je lahko preneseno na ostale zaposlene skozi socializacijo in eksternalizacijo. Medtem ko proces socializacije vključuje interakcijo in deljenje izkušenj, eksternalizacija omogoča prehod tihega znanja v eksplicitno, vsem dostopno obliko. Za Kompas Dunaj prav tako pomembni sta kombinacija in internalizacija. Najboljši opazovani in prevladujoči načini poslovanja v ostalih konkurenčnih podjetjih morajo biti proučeni, procesirani in primerjani na način, da se ustvari novo znanje, ki mora pronicati po celi organizaciji. Velik poudarek bi morali dati na učenje skozi delo, kar je označeno kot internalizacija. V nadaljevanju poudarjam nekaj predlogov za izboljšavo managementa znanja v proučevanem podjetju.

3.1.7.1 Dodelitev nalog, ki jih opravljajo CKO-ji enemu od zaposlenih

Ni potrebe, da se za managerja znanja uvede novo delovno mesto. Mislim pa, da je pametno, da se te naloge dodeli enemu od zaposlenih v podjetju, ki bo tako koordiniral funkcije managementa znanja v podjetju in bil neposredno odgovoren CKO-ju na korporacijskem nivoju in direktorju podjetja Kompas Dunaj. S tem, ko enemu od zaposlenih dodelimo te naloge, mu moramo dati tudi dodatno moč s tem, da ima vpogled v vse oddelke in lahko dostopa do vseh informacij, ki mu bodo potrebne. Koordinirati bi moral kadrovanje, skrbeti za izobraževanje, izdelovanje pravilnikov, omejitev v poslovanju in predvsem za deljenje in prenos znanja med zaposlenimi, saj je to trenutno največji problem v podjetju. Do sedaj se s tem nihče ni resno ukvarjal in management znanja ni imel pomembnejše vloge v podjetju.

3.1.7.2 Populariziranje in implementacija informacijske tehnologije

Obstaja močna potreba za popularizacijo uporabe informacijske tehnologije v Kompasu Dunaj. Baza znanja in podatkov, ki je na razpolago v podjetju, mora biti dana na intranet, ker bo s tem zaposlenim omogočen dostop do podatkov. Do sedaj niso bile dobre prakse, znanje in preverjene rešitve obeležene nikjer, oziroma jih je vsak zaposlen imel v sebi v obliki implicitnega znanja. Dosedanji informacijski sistem ne podpira določenih funkcij, ki so se skozi poslovanje pokazale za dobrodošle in nujno potrebne. Informacijski sistem je star 7 let in v tem obdobju ni bil niti prilagojen, kaj šele spremenjen. Tukaj mislim predvsem na možnost pošiljanja računov v elektronski obliki, možnosti vnosa vhodnih pogodb v sistem, možnosti določanja minimalnih prodajnih cen, samodejnega pošiljanja opominov neplačnikom in samodejnega pošiljanja računov po končanih storitvah. Vse zgoraj omenjene spremembe oziroma izboljšave bi bistveno pripomogle k hitrejši obdelavi naročil in manjši možnosti napak, obenem bi pa zaposlene prisilile, da bi hitreje izstavljali račune, s čimer bi se izboljšala likvidnost podjetja (Peršak, 2002).

3.1.7.3 Izgradnja shrambe znanja

V podjetju zaenkrat še ne obstaja shramba znanja, v prvi fazi bi bilo vredno poizkusiti strukturirati znanje podjetja v smislu navodil in omejitev. S tem mislim na minimalne marže, politiko potrjevanja opcij, dajanja opcij naprej kupcem in na politiko predplačil, razdeljeno po različnih trgih. Na obliko komuniciranja tako preko telefona, kot preko elektronske pošte in maksimalnega reakcijskega časa pri novih naročilih. Obstaja velika potreba po spremembi tihega znanja v eksplicitno v obliki urjenja in SOP-jev (standardnih operacijskih procedur). Pomembno je, da se z izgradnjo shrambe znanja proces ne zaključi, ker je to kontinuiran proces, katerega je potrebno vedno znova spreminjati in popravljati. Tudi znanje zastari in ga je zato treba brisati iz shrambe znanja in ga nadomestiti z novim aktualnim znanjem. Zaradi pomanjkanja resursov ni možno dostopati do knjig in navodil na vseh nivojih in zmeraj, zato je boljše, da se naredi knjižnica znanja in se jo da na intranet, do katere bi dostopali vsi, tako zaposleni v samem podjetju kot zaposleni po celotni Kompasovi mreži širom po svetu. Zagotavljanje navodil v elektronski obliki lahko navduši zaposlene, da izboljšajo svoje znanje in se naučijo nekaj novega in s tem napredujejo. Smiselno bi bilo tudi narediti slovar terminov, ki se uporabljajo v turizmu, le-ti bi pomagali novim zaposlenim k hitrejšemu samostojnemu delu in učenju. Potrebno bi bilo jasno določiti različna funkcionalna področja in navesti operacijska navodila in jih dati na intranet v obliki sistemskih okrožnic v prid zaposlenim. S tem bi se tudi zmanjšala možnost delanja napak. Zajeti bi se moralo znanje zaposlenih, ki odhajajo iz podjetja, in tistih, ki se upokojijo. Le-ti bi morali začeti delati obširno poročilo že nekaj mesecev pred odhodom iz podjetja. S tem bi vsaj nekaj znanja ostalo v podjetju, ki bi se lahko preneslo na nove, ostale zaposlene (Lemon, Sahota, 2004).

3.1.7.4 Spodbujanje prenašanja znanja

V vsaki organizaciji je pomembno zagotoviti, da se znanje ustvarja, še pomembneje pa je, da se to znanje razprši po celotnem podjetju. Priprava kart znanja in populariziranje združb delovanja je tako vitalnega pomena. Smiselno bi bilo pripraviti karte znanja v elektronski obliki. Le-te bi lahko vsebovale tudi imena in kontaktne številke zaposlenih, ki so razvili znanje na določenih področjih. Morale bi tudi kazati na različne shrambe znanja in dokumente, ki so na razpolago v podjetju. Zaposleni bi morali biti spodbujani, da kontaktirajo strokovnjake za mnenja in mišljenja na svoje dvome in vprašanja. Tudi karte znanja bi morale biti na intranetu in zaposleni bi lahko sami iskali odgovore na vprašanja direktno v shrambi znanja. Druga možnost bi lahko bila uvedba tedenskih elektronskih poročil, v katerih bi lahko ostali zaposleni podali mnenja na vprašanja in probleme, ki se pojavljajo pri ostalih zaposlenih. To ne bi zadostovalo samo zaposlenih, ki postavijo vprašanje, ampak od tega pridobijo tudi ostali zaposleni, ki na ta vprašanja dajejo odgovore. Že v samem podjetju Kompas Dunaj je zelo malo deljenja znanja, še manj ga je pa s centralo podjetja v Sloveniji. Najboljše prakse in inovativne ideje morajo biti deljene po celem podjetju, tako kot na nivoju celotne Kompasove mreže širom po svetu. Izkustveno znanje, ki daje podjetju konkurenčno prednost, mora biti ustrezno dokumentirano in deljeno. Prav tako, kot je pomembno deljenje uspešnih praks, je pomembno tudi deljenje slabih praks iz preteklosti, saj se tudi iz teh lahko dosti naučimo s tem, ko jih apliciramo na nove probleme.

V podjetju bi morali spodbujati zaposlene z veliko znanja na različnih področjih, da se združijo in delujejo skupaj kot celota s tem, da si izmenjujejo znanje, ideje in prakse med seboj. Položaj posameznih zaposlenih pri tem ne sme igrati nobene vloge. Članstvo tima bi bilo zapisano na intranetu in bi bilo vedno odprto za zaposlene, ki mislijo, da lahko pozitivno pripomorejo k ustvarjanju znanja in inovativnosti. Kot primer bi lahko imeli time oziroma skupnosti delovanja za incoming, outgoing in incentive. Enkrat mesečno ali pa še pogosteje bi se vsi sestali in delili svoje izkušnje z ostalimi. To bi dvignilo ustvarjalnost in inovativnost v podjetju, treba je pa paziti, da ti timi in skupnosti delovanja ne bodo postali centri moči v podjetju.

3.1.7.5 Pregled procesov znanja

Zdajšnja politika managementa znanja v Kompas Dunaj bi morala biti ovrednotena in implementirana. Obstoječe procedure in procesi bi morali biti pregledani, nepotrebne bi bilo treba ukiniti, s tem bi se pa povečala učinkovitost in hitrost sprejemanja odločitev v podjetju. Potrebno bi bilo pregledati procese konkurenčnih podjetij in svojih matičnih podjetij in uporabne vključiti v poslovanje Kompassa Dunaj. S tem bi racionalizirali procese v organizaciji in izboljšali poslovanje na način posnemanja poslovanja večjih matičnih in konkurenčnih podjetij.

3.1.7.6 Komunikacija in motivacija

Linijski manager mora biti sposoben uspešno komunicirati politiko in cilje osebu. Komunikacijski kanali linijskega managerja morajo biti odprti in s tem biti pripravljeni na predloge in ideje, ki prihajajo od zaposlenih na nižjem nivoju. Ukvarjati se morajo z ustvarjanjem znanja in prenašanjem znanja med zaposlenimi. Na drugi strani morajo pa motivirati in podpirati zaposlene pri učenju z delom. Eden od kriterijev uspešnosti dela linijskega managerja je tako nivo uporabljenega novega znanja med zaposlenimi pod njim.

Potrebe po znanju vsakega zaposlenega bi bilo treba določati enkrat letno v sodelovanju z linijskim managerjem tako, da se določi, kaj se od zaposlenega pričakuje, da se bo naučil in kako se bo to preneslo v vsakodnevno prakso. Zaposleni bi morali imeti kompleten vpogled v bazo znanja, saj bi s tem lahko tudi sami iskali novo znanje. Pomembno vlogo pri izobraževanju igra linijski manager s tem, ko odstranjuje strah pred neuspehom iz glav zaposlenih tako, da jim zagotavlja, da se neuspeli poizkusi ne bodo uporabili proti njim, v kolikor se bodo iz tega kaj naučili.

V ta namen bi se lahko odprl diskusijski forum, ki bi bil na spletu in bi omogočal hitrejše deljenje novih, prodornih in inovativnih idej. Le-te bi lahko bile dane na splet od vsakogar v podjetju ne glede na njegov rang in položaj, na drugi strani pa bi lahko takoj vsi dostopali do njih in jih uporabili pri svojem delu. Tak forum že obstaja v Kompas v Sloveniji in se je izkazal za zelo priročnega in uporabnega. Z njim se dobre prakse in pomembne informacije ter znanje širijo po podjetju hitreje in predvsem z manj truda. Zaposleni tako informacijo ali znanje shrani na diskusijski forum, kjer je takoj dostopna vsem, ki jo potrebujejo.

SKLEP

Znanje kot vir je zraven klasičnih produkcijskih faktorjev, kot so zemlja, delo in denar, eden izmed najpomembnejših produkcijskih faktorjev 21. stoletja. S tem razlogom bo zrel management znanja v prihodnosti postal nepogrešljiv. Organizacije se vsak dan srečujejo z novimi razsežnostmi poslovanja, ki zahtevajo nov način razmišljanja vseh zaposlenih v podjetju. Združba, ki ni sposobna umestiti nenehnega učenja v svoj vsakdan in v svojo kulturo, se mora v svetu hitrih sprememb in nepričakovanih situacij ne le bati za uspeh, temveč tudi za golo preživetje.

Znanje nam vse bolj omogoča reševanje znanih problemov ter obvladovanje novih situacij in sprememb. Pri tem ločimo tiho in eksplicitno znanje. Lastnik tihega znanja je vsak posameznik sam, saj je skrito v njegovi glavi. Ta vrsta znanja se izgubi, ko delavec združbo zapusti. Je pa v združbi ključnega pomena, saj omogoča reševanje problemov, ko pravilniki in ostalo znanje odpovejo. Na drugi strani se nahaja eksplicitno znanje, ki ga lahko opredelimo, shranimo in prenašamo. Nahaja se v dokumentih, priročnikih, podatkovnih bazah itd.

Iz teh razlogov se družbe zatekajo k učenju, katerega rezultat je znanje. Bistvo celotnega procesa je novo ustvarjeno znanje, ki ni shranjeno le v posameznikovi glavi, temveč je dostopno vsem. Ta proces poteka v treh fazah. Najprej se novo znanje ustvari, za tem se prenese na ostale zaposlene in na koncu se mora udejaniti v vsakodnevna opravila in delo. Znanje, ki je na novo ustvarjeno, preneseno, ni pa dejansko uporabljeno, je izgubljeno. Zelo pomembna faza je ravno zadnja faza, v kateri se mora znanje uporabiti.

Na primeru podjetja Kompas Dunaj, ki se ukvarja s storitveno dejavnostjo, smo prišli do naslednjih ugotovitev. Zaposleni niso seznanjeni z managementom znanja. Ustvarjanje, deljenje, uokvirjanje in prenašanje znanja ne poteka, kot bi moralo, glede na to, da je v podjetju zaposlenih le 7 ljudi in so vsi ti procesi še toliko lažje izvedljivi. Zaposleni delujejo vsak za sebe in obdelujejo vsak svoj trg, med seboj ni sodelovanja in deljenja znanja, zaradi česar se na operativnem in na najvišjem nivoju dostikrat sprejmejo napačne odločitve, ker ni zadostnih ažurnih informacij in znanja. Velik problem predstavljajo odhodi zaposlenih v druga podjetja, saj s sabo odnesejo vso znanje, ki so ga imeli in pridobili v času njihove zaposlitve.

Ugotovljene pomanjkljivosti v poslovanju podjetja bomo v prihodnosti poskušali odpraviti in tako izboljšali poslovanje celotnega podjetja. V podjetju je potrebno spremeniti sistem nagrajevanja, saj se lahko le tako spremeni odnos do znanja. Kdo deli znanje in pripomore, da se novo znanje ustvarja, mora biti dodatno nagrajen. S tem, ko se ustvarja novo znanje, se izboljša poslovanje podjetja, kar mora postati cilj vsakega zaposlenega, saj se mu bo s tem povečala tudi plača.

Ker znanje hitro zastara, se moramo zavedati, da je treba znanje vedno znova obnavljati in posodabljati, neuporabno znanje pa izbrisati. Ravno tako se spreminja tudi pomembnost znanja, kar pomeni, da ni končne točke programa managementa znanja in se ta proces nikoli ne konča. Kontinuirano učenje, prilagajanje, izpopolnjevanje ter deljenje pridobljenega in osebnega znanja vsakega zaposlenega v podjetju je ključ do uspeha. V kolikor organizacijska struktura in klima v podjetju to podpirata, potem ni nobenih ovir, da se podjetje ne bo širilo in prosperiralo.

LITERATURA

1. Alleweyer Thomas: Geschäftsprozessmanagement. Wien : Wirtschaftsuniversität, 2005. 197 str.
2. Allday Deorah: Spinning Straw into Gold: Managing Intellectual Capital Effectively. London : The Institute of Management, 1998. 72 str.
3. Barclay Rebecca O.: What is Knowledge Management?. [URL: <http://www.media-access.com/whatis.html>], 16.3.2001.
4. Birley Paul, Kessler Eric, Christensen Edward: Organizational Learning, Knowledge and Wisdom. Journal of Organizational Change Management, London, 13(2000), 6, str. 595 - 619.
5. Choo Chun Wei, Bontis Nick: The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge. New York, Oxford : Oxford University Press, 2002. 745 str.
6. Čater Tomaž: Znanje kot vir konkurenčne prednosti in management znanja. Naše gospodarstvo. Maribor, 46(2000), 4, str. 505-519.
7. Černelič Marja: Učeča se organizacija in ravnanje z znanjem v organizaciji. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 105 str.
8. Darso Lotte: Innovation in the Making. Frederiksberg (Danska) : Samfundslitteratur, 2001. 405 str.
9. Davenport H. Thomas, Prusak Laurence: Knowledge. Boston (Massachusetts) : Harvard Business school press, 1998. 199 str.
10. Demarest Marc: Understanding Knowledge Management. Long Range Planning, Oxford, 30(1997), 3, str. 374 – 384.
11. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Škerlavaj Miha: Temelji organiziranja in odločanja. Ljubljana : Ekonomske fakultete, 2002. 336 str.
12. Dimovski Vlado: Management neprofitnih organizacij. Management: Nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002, str. 694 – 732.
13. Drucker Peter F.: Post – Capitalist Society. Oxford : Butterworth - Heinemann, 1993. 204 str.
14. Evans Christina: Managing for Knowledge: The HR's Strategic Role Perspective. Oxford : Butterworth Heinemann, 2003. 276 str.

15. Grant R.: The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. 3 str. [URL: http://ocw.mit.edu/NR/rdonlyres/51CB10DE-D5E8-41C9-8403-C5FEB7406F09/0/rbv_theoryf_ca.pdf], 15.1.2008.
16. Haghi Gita: Wissensmanagement bei HP – Erfolgreicher den je. [URL: <http://www.km-a.at/index.php?url=http://www.km-a.at/41/artikel/124/124.html>], 2005.
17. Handy Charles: The Future of Work: A Guide to a Changing Society. Oxford : Basil Blackwell, 1984. 214 str.
18. Hildebrand Carol: Making Knowledge Management Pay Off. CIO Enterprise Magazine. [URL: http://www2.cio.com/archive/printer.cfm?URL=enterprise/021599:ic_print.cfm], 15.februar 1999.
19. Hislop Donald: Knowledge Management in Organizations. Oxford : Oxford University press, 2005. 269 str.
20. Kluge J., Stein W., Licht T.: Knowledge Unplugged. The McKinsey Survey on Knowledge Management. Basingstoke : Palgrave press, 2001. 105 str.
21. Kamiz Dalkir: Knowledge Management in Teory and Practice. Oxford : Elsevier LTD, 2005. 415 str.
22. Lemon Mark, Sahota Singh Parminder: Organizational Culture as a Knowledge Repository for Increased Innovative Capacity. The third European Conference on Organisational Knowledge, Learning and Capabilities. [URL:<http://www.alba.edu.gr/OKLC2002/Proceedings/track10.html>], 30.5.2004.
23. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 326 str.
24. Lutz Heinrich J.: Informationsmanagement - Planung, Überwachung und Steuerung der Informationsinfrastruktur. München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2002. 157 str.
25. Možina Stane, Kovač Jure: Menedžment znanja na poti k učečemu se podjetju. Znanje kot temelj razvoja. Maribor : Založba Pivec, 2006. 339 str.
26. Murray Peter: Knowledge Management as a Sustained Competitive Advantage. London : Ivey Publishing, 2002. Str. 71-76.

27. Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka: The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford : Oxford university press, 1995. 284 str.
28. Pedler Mike, Burgoyne John, Boyolell Tom: The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development. London : McGraw-Hill Companies, 1991. 243 str.
29. Peršak Marjan, Češnovar Tone: Prenos znanja v prakso slovenskih podjetij. Inštitut USP [URL: <http://www.i-usp.si/slo/clanki/prenos-znanja/>], 2002.
30. Polanyi Michael: Implizites Wissen. München : Rainer Hammp Verlag, 2006. 108 str.
31. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomksa fakulteta, 1999. 394 str.
32. Quintas Paul et al.: Knowledge Management: A Strategic Agenda. Long Range Planning, London, 30(1997), 3, str. 385-391.
33. Rant Melita: Sposobnost uspešnega učenja. Organizacija, Kranj, 2001, 6, str. 347 - 349.
34. Sanchez Ron, Heene A., Thomas H.: A Competence Perspective on Strategic Learning and Knowledge Management. Wiley : Chicheter press, 2004. 309 str.
35. Schultze Ulrike, Stabell Charles: Knowing What You Don't Know? Discourses and Contradictions in Knowledge Management Research. London : Blackwell publishing Ltd, 2004. 613 str.
36. Swieringa Joop, Wierdsma Andre: Becoming a Learning Organization. Cambridge : Addison-Wesley Publishing Company, 1992. 154 str.
37. Tobin Daniel R.: The Knowledge - Enabled Organization: Moving from Training to Learning to Meet Business Goals. New York : American Management Association, 1998. 214 str.
38. Von Krogh George, Ichijo Kazuo, Nonaka Ikujiro: Enabling Knowledge Creation. New York : Oxford University Press, 2000. 292 str.
39. Webber Alan M.: What's So New About the New Economy? Boston : Harvard Business Review, 15(1993), 4, str. 23 - 27.
40. Wyssusek Boris: Methodologische Aspekte der Organisationsmodellierung in der Wirtschaftsinformatik. 526 str. [URL: http://edocs.tu-berlin.de/diss/2004/wyssusek_boris.pdf], 2004.

41. Zack H. Michael: Managing Codified Knowledge. Sloan Management Review, Boston, 40(1999), 4, str. 45-58.

VIRI

1. Milošević - Medvešek Metka: Raziskovalno razvojna dejavnost. Slovenija. [URL: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=684], 2005.
2. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana : DZS, 1995. 1713 str.
3. Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Language. New York : Gramercy books, 1989. 793 str.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Modeli managementa znanja po Chooju, von Krogh in Roos-u, Boisot-u in model ICAS	1
Priloga 2: Fokusna skupina z zaposlenimi v podjetju Kompas Dunaj, dne 23.3.2007	5
Priloga 3: Angleško – slovenski slovar	6

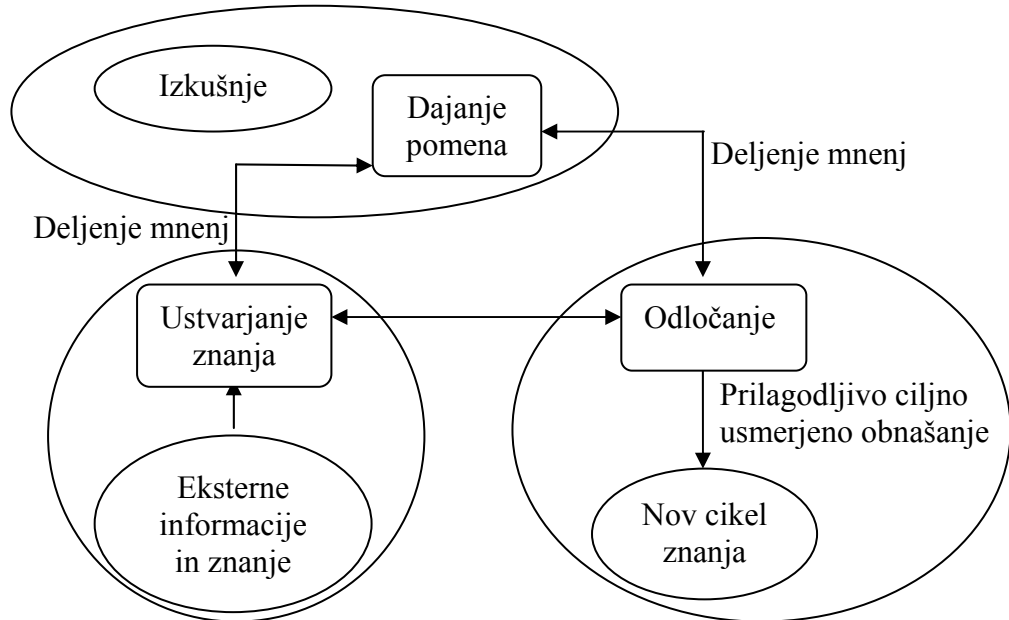
KAZALO SLIK

Slika 1: Choo-jev model managementa znanja	1
Slika 2: Primer semantične mreže avto	2
Slika 3: Boisot-ov I Space model	3
Slika 4: ICAS Model	4

Priloga 1: Modeli managementa znanja po Chooju, von Krogh in Roos-u, Boisot-u in model ICAS

Choo-jev model managementa znanja

Slika 1: Choo-jev model managementa znanja



Vir: Kamiz, 2005, str. 59.

Choo-jev model poudarja 3 faze: dajanje pomena, ustvarjanje znanja in odločanje. Osredotoča se na to, kako so informacije zbrane in vpeljane v organizacijske akcije. Vsaka faza ima nek zunanji sprožilec. V fazi dajanja pomena poskušamo smiselno povezati informacije, ki prihajajo iz zunanjega okolja. Ustvarijo se prioritete, s katerimi filtriramo informacije. Faza dajanja pomena je razdeljena na štiri procese: ekološka sprememba, uzakonitev, izbira in zadržanje. Ekološka sprememba je sprememba v okolju, ki se dogaja zunaj podjetja. To je nekaj kar zmoti pretok informacij med zaposlenimi in sproži spremembo v organizaciji. V fazi uzakonjanja zaposleni poizkušajo zgraditi, reorganizirati ali pa podreti določene elemente zadovoljstva. Uzakonjanje razjasnjuje zadovoljstvo in je uporabljeno za kasnejše odločanje v podjetju. V fazi izbire in zadržanja posamezniki poskušajo racionalno opredeliti opazovane in odrejene spremembe z izbiranjem. Proces zadržanja oskrbi organizacijo z organizacijskim spominom uspešnih logičnih izkušenj. Takšno znanje je lahko v prihodnosti uporabljeno za razlago novih sprememb in za stabilizacijo posameznikovih razlag v povezan organizacijski pogled na dogodke in akcije (Choo, 2002).

Ustvarjanje znanja je tako videno kot transformacija osebne znanja med posamezniki skozi dialog, diskusijo, deljenje in pripovedovanje. Kreiranje znanja širi obzorja odločanja in izbiranja s tem, ko zagotovi nova znanja in kompetence. Te stvari krepijo odločanje z inovativnimi strategijami, ki omogočajo lažje odločanje v podjetju. Odločanje lahko

ponazorimo z naslednjimi modeli, ki temeljijo na teorijah iger in ekonomskega odločanja, na teoriji kaosa in teoriji kompleksnosti. Prednost Choo-jevega modela je v holističnem pristopu, saj nadgrajuje model z organizacijskim odločanjem, kar ostali modeli ne vsebujejo (Kamiz, Dalkir 2005, str. 58-61).

Von Krogh in Roos-ov model managementa znanja

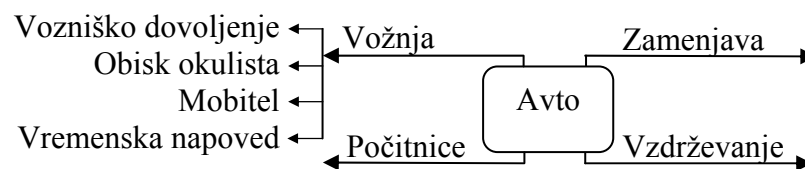
Model razlikuje med posameznikovim znanjem in socialnim znanjem, obenem pa jemlje epistemološki pristop. Kognitivistični pogled predpostavlja, da človeški možgani ali pa računalniki ustvarjajo posnetke realnosti, učenje nastopi, ko so ti posnetki vodeni in upravljani. Takšen pristop predstavlja organizacijsko znanje kot samoorganizirajoč system, v katerem so ljudje odprti za informacije iz okolja in vidi znanje kot abstraktno entiteto. Znanje obstaja brez tega, da bi nekdo moral posedovati to znanje. Na drugi strani je konektivističen pristop. Von Krogh in Roos sta adaptirala tudi konektivističen pristop. V njunem modelu se znanje nahaja tako v posameznikih v organizaciji, kot v odnosih med posamezniki. Znanje je poosebljeno, kar pomeni, da vse, kar se ve, nekdo ve (Kamiz in Dalkir 2005, str. 50-51).

Wiig-ov model managementa znanja

K svojemu modelu managementa znanja Wiig pristopa na naslednji način: znanje je uporabno in ima vrednost, če je organizirano. Znanje mora biti organizirano neodvisno od tega, za kakšen namen bo koristilo (Kamiz, Dalkir 2005, str. 61). V človeški glavi so mentalni modeli spravljani v obliki semantičnih mrež. Znanje, ki je tako organizirano, je dostopno z različnih načinov. Dimenzije po Wiig-ovem modelu so popolnost, sorodnost, skladnost, pogled in namen.

Semantične mreže so tako uporabno orodje za prikazovanje različnih pogledov na znanje. V nadaljevanju je prikazan primer semantične mreže.

Slika 2: Primer semantične mreže avto



Vir: Kamiz, 2005, str. 62 – 63.

Opisovani model definira različne nivoje internalizacije znanja. Ta pristop lahko razumemo tudi kot razširitev četrtega kvadranta od Nonake in Takeuchija. Začeti moramo s tem, da ne vemo in da ne vemo, da znanje obstaja in kako priti do tega, da v podrobnosti razumemo, kako in zakaj in da poznamo vrednost znanja, presoje in motivacijo za uporabljanje znanja.

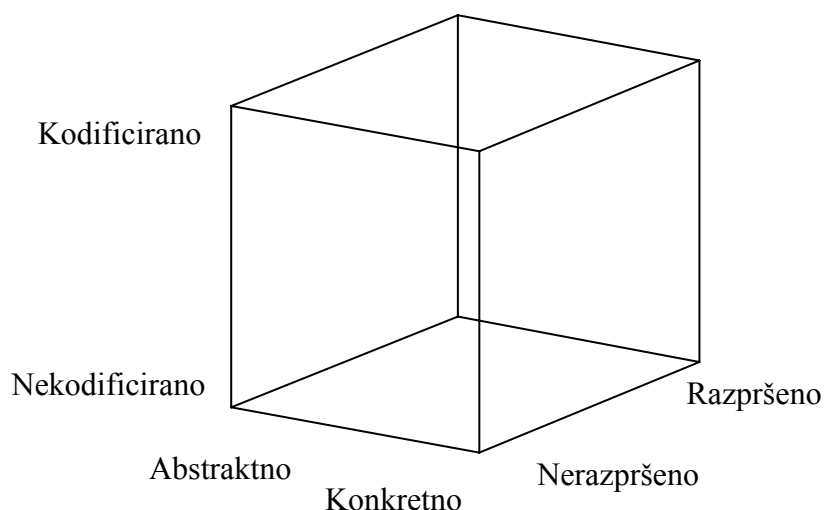
Od čistega začetnika preidemo do eksperta in mojstra. Model definira tri oblike znanj, to je javno znanje (je eksplicitno, se ga da naučiti in je dostopno na javnem nivoju (primer javno dostopne knjige), deljeno znanje (je znanje, ki je hranjeno v osebah. Deljeno je z drugimi sodelavci ob delu in je ponotranjeno v tehnologiji. Ponavadi je prenosljivo v obliki specializiranega jezika in predstavitve. Osebno znanje je najmanj dostopno in najpopolnejše znanje. V večini primerov je bolj tiho kot eksplicitno in se uporablja nezavedno pri vseh opravilih).

Kot dodatek Wiig navaja štiri tipe, to je resnični, ki temelji na podatkih, meritvah, je lahko opazljivo in dokazljivo, shematičen, ki zajema sisteme, koncepte in poglede, pričakovan, ki se nanaša na presoje, hipoteze in pričakovanja ekspertov in metodološki, ki se ukvarja z ugotavljanjem vzrokov in strategij. Skupaj tri oblike in štirje tipi znanja tvorijo bazo za Wiig-ov model managementa znanja.

Boisot „I – Space” model managementa znanja

V tem modelu so podatki strukturirani in razumljeni skozi proces kodificiranja in abstrakcije. Kodifikacija se nanaša na ustvarjanje kategorij. Manj kot je kategorij, bolj abstraktna je shema. „I space” model je lahko predstavljen kot tridimenzionalna kocka z dimenzijami kodificirano – nekodificirano, abstraktno – konkretno in nerazpršeno – razpršeno.

Slika 3: Boisot-ov I Space model



Vir: Kamiz, 2005, str. 67.

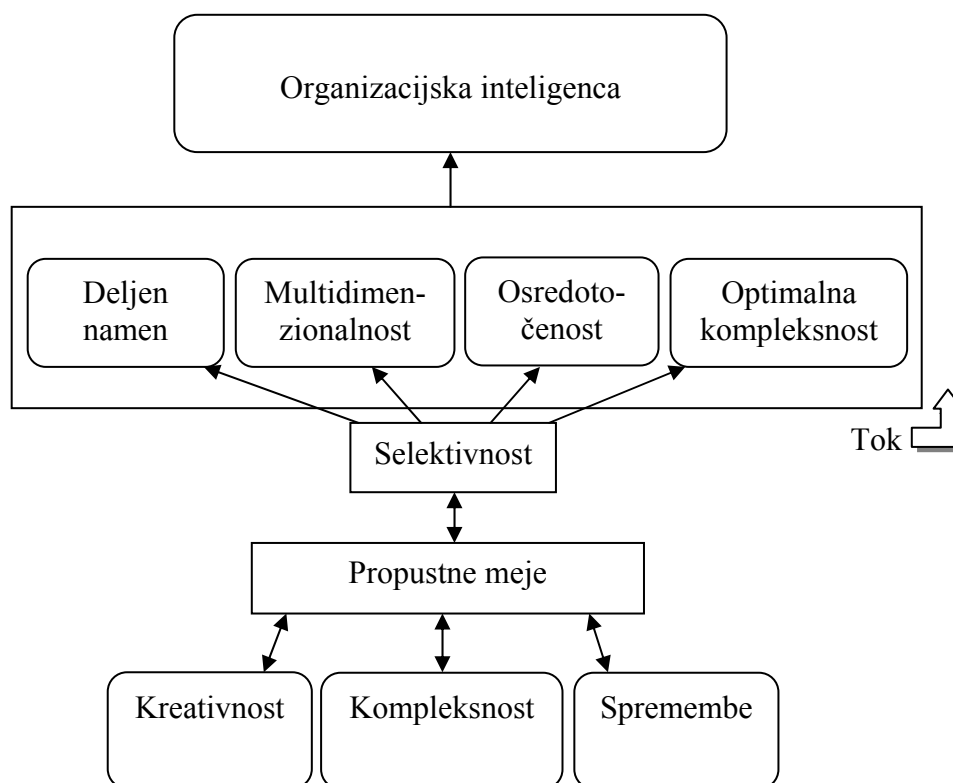
Model vključuje teoretične temelje učenja in služi za povezovanje zadovoljstva, informacij in managementa znanja na zelo učinkovit način. Dimenzija kodificiranja je povezana s kategorizacijo in klasifikacijo; dimenzija abstrakcije je povezana z ustvarjanjem znanja skozi

analize in razumevanje; dimenzija razpršenosti je povezana z dostopnostjo in prenosom informacij in znanja (Kamiz, Dalkir 2005). Obstaja velik potencial, da se ta model uporabi tako za prikazovanje in upravljanje organizacijskih sredstev znanja kot za cikel učenja. Tega področja ostali modeli po večini ne vključujejo.

Kompleksen adaptiven model managementa znanja (ICAS model)

Model gleda na organizacijo kot na inteligenten, kompleksen in prilagodljiv sistem. Model je zgrajen iz mnogih neodvisnih agentov, ki vzajemno delujejo med seboj na lokalni ravni. Ne obstaja nobena splošna avtoriteta, ki bi ukazovala posameznikom, kako se morajo obnašati. Le-ta se pojavi kot posledica vseh interakcij skupaj. V modelu so inteligentne komponente sestavljene iz ljudi, ki so pooblaščen, da se sami organizirajo in so obenem del podjetniške hierarhije. Izziv je pravilno izkoristiti prednosti zaposlenih med tem, ko sodelujejo in pridobivajo znanje in obenem ohraniti enotnost in namen (Kamiz, Dalkir 2005, str. 69).

Slika 4: ICAS Model



Vir: Kamiz, 2005, str. 69.

Organizacije jemljejo od okolja, transformirajo vložke v izločke s tem, da jim dodajo vrednost in jih dostavijo strankam in lastnikom. Organizacijska inteligenca postane konkurenčna inteligenca, ki pomaga pospešiti inovativnost, učenje, prilagajanje in hitro odzivnost na nove nepredvidljive situacije. Podjetja rešujejo probleme s tem, da ustvarjajo opcije, pri tem pa uporabljajo notranje in zunanje vire pri dodajanju vrednosti vložkom. Znanje tako postane

zelo pomemben dejavnik, ker igra ključno vlogo pri tem, ali bomo izbrali prave postopke in prijeme v današnjem hitro spreminjajočem se svetu.

Ključni procesi ICAS modela managementa znanja (Kamiz, Dalkir 2005) so razumevanje, kreiranje novih idej, reševanje problemov, odločanje in ukrepanje v smeri dosega zastavljenih ciljev. Ker lahko odločajo in ukrepajo samo ljudje, ta model poudarja zaposlenega in njegove kompetence, kapacitete in učenje (Kamiz, Dalkir 2005).

Da lahko podjetje preživi in tekmuje, potrebuje po tem modelu organizacijsko inteligenco, deljen namen, selektivnost, optimalno kompleksnost, prepustne meje, centralizacijo znanja, tok in večdimenzionalnost. V ICAS modelu se podjetniška inteligenca nanaša na organizacijsko zmožnost zaznave, interpretacije in reakcije na okolje v smislu dosega zastavljenih ciljev in zadovoljitve lastnikov. Ta pristop je povsem primerljiv s Choo-jevim pristopom.

Priloga 2: Fokusna skupina z zaposlenimi v podjetju Kompas Dunaj, dne 23.3.2007

Fokusna skupina z zaposlenimi v podjetju Kompas Dunaju, dne 23.3.2007, je bila izvedena po naslednjem vrstnem redu:

- uvod (predstavitev, čemu služi ta razprava in kaj hočemo z njo doseči),
- predstavitev sodelujočih (v timu imamo novega sodelavca),
- vprašanja,
 - Ali ste že razmišljali, kako bi podjetje lahko bolje poslovalo (boljši uspeh podjetja, boljše plače zaposlenih, več ugodnosti za zaposlene in boljše bonitete za lažnejše življenje)?
 - Kaj je najpomembnejše za podjetje, ki posluje v storitveni dejavnosti?
 - podatki pridobljeni skozi poslovanje;
 - informacije;
 - posel kot tak;
 - dobri kontakti s partnerju in kupci;
 - dobre vhodne cene oziroma pogodbe z dobavitelji;
 - fleksibilnost zaposlenih v smislu delovnega časa in odprtosti za učenje;
 - nenehno stremenje za novim znanjem;
 - likvidnost podjetja;
 - znanje tujih jezikov.
 - Katera izmed zgoraj naštetih stvari je najpomembnejša?
 - Je morda skupna točka zgoraj naštetih stvari znanje?
 - Kako se znanje v podjetju ustvarja?
 - Kako se znanje v podjetju uokvirja v smiselne vsebine, ki so dostopne vsem vam/ nam?
 - Kako se znanje prenaša na ostale zaposlene, ki niso avtorji le-tega?

- Ali dejansko uporabljate in izkoriščate novo znanje?
- V kolikor ne, sledi opis ustvarjanja, kodificiranja in prenašanja znanja in kaj sedaj mislite?
- Zaključek.

Priloga 3: Angleško – slovenski slovar

SLOVAR ANGLEŠKO SLOVENSКИH IZRAZOV

C

component knowledge – komponentno znanje
community of practice – skupnost delovanja

E

explicit knowledge – eksplicitno znanje
embedded knowledge – sistemsko znanje
embodied knowledge – izkustveno znanje
embrained knowledge – konceptualno znanje
externalization - pozunanjenje

F

front-line manager – prvi nivo managementa

I

implicit knowledge – implicitno, tiho znanje
information overload – preobilje informacij
internalization - ponotranjenje

K

knowledge codification – kodiranje znanja
knowledge economy – ekonomija znanja
knowledge generation – pridobivanje znanja
knowledge management – management znanja
knowledge maps – zemljevidi znanja
knowledge storage – shramba znanja, baza znanja
knowledge transfer – prenos znanja
knowledge use – uporaba znanja
knowledge worker – znanjski delavec

O

organizational knowledge – znanje združbe, celotno znanje podjetja

S

sustainable advantage – obdržljiva (trajna) konkurenčna prednost

T

tacit knowledge – tacitno znanje ali tiho znanje (znanje, ki ga ni možno izraziti)