

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**MANAGEMENT ZNANJA NA PRIMERU  
PODJETJA DHL EKSPRES**

Ljubljana, september 2015

MATEJ TIČAR

## IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Matej Tičar, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor diplomskega dela z naslovom Management znanja na primeru podjetja DHL, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Sandro Pengler.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem:
  - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega diplomskega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

Podpis avtorja: \_\_\_\_\_

# KAZALO

UVOD .....	1
1 MANAGEMENT ZNANJA.....	2
1.1 OPREDELITEV ZNANJA .....	2
1.2 OPREDELITEV MANAGEMENTA ZNANJA .....	4
1.3 TEORIJE MANAGEMENTA ZNANJA .....	5
1.3.1 TEORIJA NONAKE IN TAKEUCHIJA .....	5
1.3.2 TEORIJA HOLSAPPLA IN SINGHA .....	5
1.3.3 TEORIJA FIRESTONA IN MCELROYA.....	6
1.3.4 OSTALE TEORIJE MANAGEMENTA ZNANJA .....	7
1.4 MODEL TEORIJE MANAGEMENTA ZNANJA NONAKE IN TAKEUCHIJA .....	8
1.4.1 SOCIALIZACIJA.....	10
1.4.2 EKSTERNALIZACIJA .....	11
1.4.3 KOMBINACIJA.....	12
1.4.4 INTERNALIZACIJA.....	13
1.4.5 SPIRALA ZNANJA.....	14
1.5 POGOJI ZA KREIRANJE ZNANJA .....	16
1.5.1 NAMEN .....	16
1.5.2 SAMOSTOJNOST .....	17
1.5.3 FLUKTUACIJA IN KREATIVNI KAOS.....	17
1.5.4 PODVAJANJE .....	19
1.5.5 NEPOTREBNA RAZNOLIKOST.....	20
1.6 KULTURA PODJETJA .....	21
2 RAZISKAVA MANAGEMENTA ZNANJA NA PRIMERU PODJETJA DHL EKSPRES .....	22
2.1 OPIS PODJETJA DHL EKSPRES .....	22
2.1.1 DEJAVNOST PODJETJA DHL .....	23
2.1.2 VIZIJA .....	24
2.1.3 POSLANSTVO .....	24
2.2 METODE DELA .....	24
3 RAZISKAVA: MANAGEMENT ZNANJA NA PRIMERU PODJETJA DHL EKSPRES.....	25
3.1 DOLOČITEV SKUPINE IN POTEK RAZISKAVE.....	25

3.2 ANALIZA IN UGOTOVITVE RAZISKAVE .....	26
3.2.1 ANALIZA ANKETE O MANAGEMENTU ZNANJA, KI SE NANAŠA NA USTVARJANJE ZNANJA.....	26
3.2.2 ANALIZA ANKETE O MANAGEMENTU ZNANJA, KI SE NANAŠA NA UPORABO ZNANJA .....	27
3.2.3 ANALIZA ANKETE O MANAGEMENTU ZNANJA, KI SE NANAŠA NA PRENOS ZNANJA .....	28
3.2.4 POLSTRUKTURIRANI GLOBINSKI INTERVJU .....	30
3.3 KONČNE UGOTOVITVE IZ RAZISKAVE IN PRIPOROČILA VODSTVU PODJETJA DHL.....	30
SKLEP .....	31
LITERATURA IN VIRI.....	33
PRILOGE .....	1

## KAZALO SLIK

Slika 1: Dve dimenziji kreiranja znanja.....	8
Slika 2: Štirje modeli spreminjanja znanja .....	10
Slika 3: Spirala znanja .....	14
Slika 4: Vsebine kreiranja znanja, kreiranega po štirih načinih .....	15
Slika 5: Vozilo za prevoz pošte.....	23
Slika 6: Anketa o ustvarjanju znanja.....	27
Slika 7: Anketa o managementu znanja v zvezi z uporabo znanja .....	28
Slika 8: Anketa o managementu znanja, ki se nanaša na prenos znanja .....	29

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Znanje po kategorijah.....	3
Tabela 2: Štirje modeli interakcije .....	5
Tabela 3: Vrste znanj po Holsaplu in Singhu .....	6
Tabela 4: Procesi poslovanja znanja .....	8
Tabela 5: Načrt kvalitativne raziskave.....	24



## UVOD

Izzivi v današnjem okolju – globalna konkurenčnost, skrb za etiko, skokovit napredek v informacijski in telekomunikacijski tehnologiji, vse bolj razširjena uporaba elektronskega poslovanja, znanje in informacije kot najpomembnejši organizacijski kapital, naraščajoče zahteve zaposlenih po ustvarjalnem delu ter priložnostih za osebni in profesionalni razvoj – zahtevajo od organizacij popolnoma drugačne odzive, kot so jih bile vajene doslej (Dimovski, 2005, str. 27).

V tem pogledu je znanje postalo glavni dejavnik razvoja oziroma konkurenčna prednost podjetja, spremenil pa se je tudi sam management podjetij. Zaradi lažjega proučevanja znanja se je razvil management znanja, ki pa je povezan s samim tvorjenjem in odtrivanjem znanja. V tem smislu tudi Nonaka in Takeuchi (1995) management znanja opredelita kot proces sistematičnega in aktivnega poslovanja in razvijanja znanja v organizaciji. Pomen znanja kot vira v primerjavi s tradicionalno priznanimi viri (finančnimi, materialnimi) narašča, hkrati pa nastajajo tudi nove tehnologije in tehnike za management znanja (Dimovski, 2005, str. 28).

Vsak človek, ki je za delo sposoben, je običajno zaposlen v nekem podjetju oziroma organizaciji. Za svoje delo dobi plačilo, na kar vpliva tudi njegovo znanje, ki si ga je pridobil v času pridobivanja izobrazbe – šolanja in nadalje na samem delovnem mestu. Da pa bi zaposleni lahko bolje opravljali svoje delo, mu pri tem pomaga tudi informacijska tehnologija, vključno z internetom, ki omogoča izmenjavo informacij in s tem podpira management znanja. K temu spada tudi organizacijska kultura, ki mora biti prilagodljiva in močna. Organizacijska kultura je sestavek vrednot, prepričanj in razumevanj, ki naj bi bile vsem članom podjetja skupne.

**Predmet** diplomskega dela je predstavitev managementa znanja ter s tem povezanega odkrivanja in kreiranja znanja na praktičnem primeru podjetja DHL Ekspres (Slovenija), d. o. o. (v nadaljevanju DHL). Najprej bo podan teoretični opis tega pojma, nato pa bo še utemeljen na primeru podjetja DHL.

**Namen** diplomskega dela je s pomočjo študijske literature in literature različnih domačih in tujih avtorjev proučiti pojem, teorije in različne modele, njihovo medsebojno povezanost ter pogoje, ki omogočajo kreiranje znanja. V drugem delu bodo na podlagi kvalitativne raziskave, izvedene s pomočjo anketnega vprašalnika za zaposlene in intervjuja z direktorjem, oblikovana priporočila za vodstvo izbranega podjetja.

**Temeljni cilj** diplomskega dela je na osnovi teoretičnih spoznanj o managementu znanja in izvedene kvalitativne analize v podjetju DHL Ekspres podati vodstvu priporočila o ugotovljenem stanju in izboljšavah na navedenem področju.

**Osnovna metoda** diplomskega dela je kvalitativna. Pri teoretičnem opisu se bom naslanjal na opise različnih avtorjev managementa znanja. Podrobneje se bom posvetil teoriji Nonake in Takeuchija, ki sta ta proces razdelila na več faz. V praktičnem delu bom to stanje analiziral in opisal na podlagi odgovorov, pridobljenih z anketiranjem približno 40 zaposlenih in z intervjuvanjem vodje oziroma direktorja podjetja.

**Strukturno** je diplomsko delo razdeljeno na tri dele. V prvem delu bom predstavil teorijo v zvezi z znanjem in managementom znanja, različne teorije raznih avtorjev ter se na koncu osredotočil na teorijo Nonake in Takeuchija (1995) ter Dimovskega (2005). V drugem delu bo sledil opis podjetja DHL Ekspres, njegove dejavnosti, vizije, poslanstva in vrednot, povezanih s podjetjem. Temu bo sledila metoda dela, ki predstavlja tretji del. Zadnji del diplomskega dela bo povezan s praktičnim delom, ki pomeni pridobivanje podatkov in informacij o managementu znanja v podjetju. Pripravil bom vprašalnik in izvedel anketo. Pridobljene podatke bom nato prikazal v slikah, preglednicah in grafih ter podal ustrezna pojasnila. Opravil bom intervju z direktorjem podjetja in njegove odgovore podal v pisni obliki. Na koncu praktičnega dela bodo sledili predlogi in izboljšave v smislu managementa znanja v opazovanem podjetju.

## **1 MANAGEMENT ZNANJA**

### **1.1 Opredelitev znanja**

Slovar slovenskega knjižnega jezika opredeljuje znanje kot celoto podatkov, ki si jih kdo vtisne v zavest z učenjem, študijem z namenom, da izpolni, poglobi, razširi, utrdi tisto, kar že zna, in nato znanje uporabi v praksi. Druga opredelitev se nanaša na celoto znanih, ugotovljenih podatkov o stvarnosti, ki jih pridobimo iz knjig, enciklopedij. Naslednja opredelitev opisuje znanje kot z učenjem pridobljeno tako poznavanje besedila, da se lahko pove, navede oziroma zna na pamet. Znanje je lahko tudi seznanjenost z dejstvi ali podatki s katerega koli strokovnega področja. V naslednjih opredelitvah je znanje opisano kot izurjenost, usposobljenost za neko dejavnost, poznavanje nečesa ali pa večšino, spretnost, obvladanje nekih spretnosti (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 1995, str. 1679).

Na splošno lahko izpostavimo tri glavne vrste znanja. Prva vrsta naj bi bilo znanje, ki ga ima lahko posameznik. Hkrati lahko govorimo tudi o celotnem znanju človeštva. Druga vrsta naj bi bilo znanje, ki se ga naučimo iz knjig ali si ga pridobimo z izkušnjami. Kot zadnjo vrsto znanja poznamo še znanje, ki pomeni prepoznavanje, razumevanje dejstev, metod in zakonitosti, sposobnost delovanja na podlagi razumevanja dejstev, metod in zakonitosti, ter utelešeno znanje, kot so dejstva, metode, zakonitosti, zapisane v knjigah, formulah, postopkih, navodilih, računalniških kodah itd. Ker je tako znanje ločeno od ljudi, po mnenju nekaterih avtorjev to predstavlja raven podatkov in informacij (Možina & Kovač, 2006, str. 58).



Pojem, ki naj bi opisoval znanje, naj bi bil sestavljen iz celote tistega, kar smo zaznali, odkrili ali se naučili. Quintas (et al., 1997, str. 388) navaja, da znanje sestoji iz resnic in prepričanj, perspektiv in konceptov, presoj in pričakovanj, metodologij in »know-howa«. Darmarest (1997, str. 374 – 384) navaja trditev, v kateri pojasnjuje, da je znanje ključ do uspešnega konkuriranja ter doseganja tržne diferenciacije in donosnosti v svetovni ekonomiji.

Po drugi strani Druker (1995, str. 54–62) navaja, da je znanje edini pomemben ekonomski vir, zato je treba procese njegovega ustvarjanja ali pridobivanja, prenašanja, uporabljanja in izkoriščanja učinkovito poslovoditi. V tem pogledu je ravnateljstvo znanja velik organizacijski in tehnični izziv, saj zahteva razvijanje ustrezne mreže človeških odnosov ter njeno učinkovito vpeljavo s širokim razponom novih tehnoloških možnosti. Da bi to lahko delovalo v podjetju po najboljšem možnem načinu, je treba razviti oziroma odkriti nove načine razmišljanja, odkriti nove modele ter sposobnosti in prizadevanja v celotnem podjetju. Če povzamemo Damarest (1997, str. 378), ta govori o znanju posameznika, znanju skupin in utelešenem znanju, ki ga je možno razširiti. Po Damarestu to znanje lahko delimo po kategorijah, kot je prikazano v tabeli 1.

*Tabela 1: Znanje po kategorijah*

<b>Znanje po kategorijah</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ukazi: vedenjske direktive, izvedene iz nekih dogem v podjetju; to naj bi bile strategije, cilji in operativni plani;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vzorci: napovedani modeli, kot sta vedenjski model in model uporabe;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pravila: algoritmi in hevristični modeli, ki opredeljujejo spletne navodil za delovanje v določenih razmerah oziroma pogoji;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zapisi: več od pravil; napotki za delovanje, študije poslovnih prihodkov specifičnih diagnostičnih orodij in terminov sposobnosti.</li> </ul>

*Vir: M. Damarest, Understanding knowledge management, 1997, str. 377–378.*

Znanje lahko opredelimo kot neprestano spreminjajočo se mešanico naših izkušenj, vrednot, informacij, za nas pomembnih kontekstov in strokovnega razumevanja, ki predstavlja ogrodje, ki ga dodajamo in s katerim ovrednotimo nove izkušnje in informacije (Devenport & Prusak, 1998, str. 5). Naslednja opredelitev se nanaša na znanje kot nekakšno utemeljeno resnico, v katero verjamemo, ki se oblikuje skozi dinamični proces oblikovanja in skozi prepoznavanje tistega, v kar verjamemo (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 58).

## 1.2 Opredelitev managementa znanja

Management znanja opredelimo kot napore za sistematično zbiranje znanja, zagotavljanje široke dostopnosti uporabe in spodbujanje kulture učenja (Dimovski et al., 2005, str. 70). Management znanja lahko definiramo tudi kot nov način razmišljanja o organiziranju in izmenjavi organizacijskih, intelektualnih in ustvarjalnih virov, nanašajoč se na napore pri sistematičnem iskanju, organiziranju, zagotavljanju intelektualnega kapitala podjetja ter kulture neprestanega učenja in izmenjave znanja (Dimovski et al., 2005, str. 230).

Za management znanja je tudi značilno, da vključuje obdelovanje različnih vrst podatkov v večjih količinah, hkrati jih mora posameznik razvrstiti v nove sisteme in odkriti njihovo novo medsebojno povezanost. Zatorej nove ideje in spoznanja zahtevajo čas, da lahko počasi pronicajo v posameznikovo zavest in se udomačijo v njegovi notranjosti, dokler jih ne sprejme za svoje, jih vnese v svoj spomin ter začne z njimi preoblikovati pravila in načela (Možina & Kovač, 2006, str. 130).

Management znanja poudarja pomembno dejstvo, da je znanje dobrina, ki se neprestano preoblikuje in spreminja ter zahteva nenehno akcijo. Po zakonu uporabe namreč vrlina, sposobnost ali dar uplahnejo, zakrnijo ali celo izginejo, če jih ne uporabljamo, raba pa jih spodbuja, krepi in množi. Management znanja temelji na osebni odgovornosti, kar bi pomenilo, da je vsak sam odgovoren za svoje vedenje in ravnanje. Najprej mora začeti iskati vzroke za uspehe ali neuspehe pri sebi (Možina & Kovač, 2006, str. 130).

Management znanja v ospredje postavlja človeka kot vir in vrednost. Pomembne so pretvorbe znanja, ki ga imajo ljudje, in povezave nestrukturiranih informacij v splošno dostopno in strukturirano znanje prek baze znanja, ki mora biti dostopna vsem zaposlenim v podjetju. Management znanja je zato orodje za povečanje vrednosti znanja (Možina & Kovač, 2006, str. 130).

Iz že navedenega lahko povzamemo, da management znanja daje vrednost znanju, informacijskim storitvam in virom ter omogoča, da organizacija svoje spretnosti, izkušnje, znanje in procese intelektualno, aktivno, učinkovito, ustvarjalno in dosledno uporabi. Pri tem je pomembno oblikovanje kulture znanja, ki temelji na zaupanju, učenju, intelektualnih rešitvah, posredovanju in spodbujanju znanja ter merjenju njegovega prispevka k vrednosti organizacije. Boljši kot je management znanja, večja je dodana vrednost aktivnosti in poslovnih procesov, boljše so obvladovani stroški, večja je varnost ter višji je ugled organizacije v okolju (Drucker, 1998, str. 1–4).

## 1.3 Teorije managementa znanja

### 1.3.1 Teorija Nonake in Takeuchija

Teorija Nonake in Takeuchija (1995, str. 72) opisuje proces ustvarjanja znanja kot kontinuirano in dinamično interakcijo med tacitnim in eksplicitnim tipom znanj, ki se razširjajo v štirih ravneh: na začetku pri posamezniku, potem pri skupini, organizaciji in nato na medorganizacijski ravni. Znanje se tako ustvarja v medsebojni interakciji v štirih modelih, kot to prikazuje tabela 2.

*Tabela 2: Štirje modeli interakcije*

<b>Štirje modeli interakcije</b>
• socializacija: predstavlja spremembo tacitnega znanja v tacitno znanje;
• eksternalizacija: predstavlja spremembo tacitnega znanja v eksplicitno znanje;
• kombinacija eksplicitnega znanja v eksplicitno znanje;
• internacionalizacija: sprememba iz eksplicitnega v tacitno znanje.

*Vir: I. Nonaka & H. Takeuchi, The Knowledge-Creating Company, 1995, str. 72.*

### 1.3.2 Teorija Holsappla in Singha

Najosnovnejša oblika te teorije so podatki, ki predstavljajo določeno zaporedje znakov, stvari, dogodkov. Lahko gre za številke, podobe, zvoke, ki jih zaznamo z opazovanjem, To so vsi podatki v organizaciji in tudi izven nje, ki pa za nas nimajo večjega pomena. Ob spoznanju, da so za nas ti podatki pomembni oziroma da imajo za nas nek pomen v zvezi z našim delom, ti podatki za nas postanejo informacije. Te nastanejo, ko znake, stvari, dogodke postavimo v kontekst in jih uredimo. Navedeno nam pokaže njihovo medsebojno razmerje in pomen. Informacije lahko med seboj povezujemo v edinstveno kombinacijo, ki je uporabna v specifični situaciji. Pridobimo jih z izobraževalnimi programi ali treningi. Ko informacije pri delu dejansko uporabimo in jim dodamo nek kontekst, določen pomen in namen za izboljšanje delovne uspešnosti posameznika ter končno tudi uspešnosti podjetja, se razvije znanje. Znanje pomeni posameznikovo sposobnost presojanja pomena stvari in dogodkov ter naj bi izhajalo iz teorij in izkušenj posameznika. Znanje nazadnje povežemo z lastno intuicijo, ki izhaja iz naših predhodnih izkušenj, in tako pridemo do modrosti (Možina & Kovač, 2006, str. 61–62).

Holsapple in Singh (2000, str. 161) pojasnjujeta, kako se razlikujejo med seboj podatki, informacije in znanje. Za uporabnika podatki, ki predstavljajo določeno vrednost, postanejo informacija. Informacija, ki je umeščena v določen kontekst, pomeni znanje. Znanje se smatra kot dejavnik, ki pripada človeku. Temeljilo naj bi na predhodnih informacijah, izkušnjah iz prve roke, intuiciji in razumevanju. Znanje predstavlja nekaj,

kar se kopiči v možganih, ni pa shranjeno v bazi podatkov. Znanje po Holsaplu in Singhu (2000, str. 151–164) razdelimo po vrstah, kot je to prikazano v tabeli 3.

*Tabela 3: Vrste znanj po Holsaplu in Singhu*

<b>Vrste znanja</b>
• deskriptivno znanje: odgovarja na vprašanja tipa »vedeti kaj« in se zgolj usmerja na tip znanja, ki opisuje stanje sveta;
• proceduralno znanje: podaja specifične korake pri izvrševanju določene naloge in odgovarja na vprašanje »vedeti kako«;
• razsodno znanje: odgovarja na vprašanje »vedeti zakaj«.

*Vir: C. W. Holsapple & M. Singh, Toward unified view of electronic commerce, electronic business, and collaborative commerce- A knowledge management approach, knowledge and proces management, 2000, str. 151–164.*

Management znanja se ukvarja tudi z načini, s katerimi računalniki in ljudje predstavljajo znanje in ga poslovodijo (Holsapple & Singh, 2000).

Poleg prenosov informacij in tokov proceduralnega ter razsodnostnega znanja tudi management znanja vključuje druge tipe znanj, ki so sprejeta in jih imajo člani organizacije oziroma so namenjena prenašanju po organizaciji. Za poslovedenje znanja obstajajo oziroma se razvijajo nove tehnologije. V to spadajo tudi aktivnosti, ki se dogajajo na večjih nivojih. Na zgornjem nivoju predstavljajo te aktivnosti eksperimentiranje in odločanje, na nižjem oziroma elementarnem nivoju potekajo aktivnosti pridobivanja, izbiranja in prenašanja ter na koncu sledijo še uporabe znanj.

Holsapple in Singh (2000, str. 160) dodajata, da ravnanje z znanjem pomeni, da je pravo znanje na voljo pravim procesorjem, ljudem ali računalnikom ob pravem času, na pravi način in za pravo ceno. S to razlago naj bi se management znanja ukvarjal s pristopi, kako ljudje s pomočjo računalnikov poslovodijo znanje.

### 1.3.3 Teorija Firestona in McElroya

Firestone in McElroy (2003) ločita eksplicitno in implicitno znanje. Eksplicitno znanje je formalno ali sistematično znanje, ki ga je možno kodirati, zapisati in posredovati ostalim v dokumentih ali splošnih navodilih. Pomen znanja je jasno podan, posamezne elemente je možno preprosto posnemati ali shraniti.

Glede na eksplicitno znanje je prikrito znanje težko definirati, saj ga je težko razložiti z besedami. Prikrito znanje je osnovano na osnovi izkušenj oziroma, pogovorno, po »pravilih palca«, intuiciji in presoji. Vključuje profesionalno znanje, izkušnje in ekspertnost, osebno vpoglede in izkušnje ter kreativne rešitve, ki jih je navadno težko

izraziti in prenesti na druge. Razlika med eksplicitnim in implicitnim – tacitnim se kaže tudi v pomenu vedeti kaj o nečem ali v primeru prikritega znanja vedeti kako.

#### 1.3.4 Ostale teorije managementa znanja

Tudi management znanja lahko imenujemo sistematično zbiranje znanja, zagotavljanje njegove široke dostopnosti in ustvarjanje kulture, vse skupaj pa predstavlja sistematično in aktivno poslovanje ter razvijanje znanja (Laudon & Laudon, 2000, str. 435).

Čeprav se besedi informacija in znanje uporabljata kot sopomenki, obstaja med njima jasno razlikovanje. Bateson (1979, str. 5) navaja, da je informacija sestavljena iz razlik. Informacije zagotovijo nov pogled na interpretacijo dogodkov ali objektov, ki naredijo vidne prejšnje nevidne pomene ali osvetlijo nenapovedane povezave.

Znana je tudi teorija Dafta (2001), ki razlikuje eksplicitno in implicitno (tacitno, prikrto, tiho) znanje. Eksplicitno znanje je formalno, sistematično znanje, ki ga je mogoče kodirati, zapisati in posredovati drugim v dokumentih ali v obliki splošnih navodil. Prikrto znanje je pogosto težko napisati oziroma opisati, saj temelji na osebnih izkušnjah, »pravilu palca«, intuiciji in presoji. Prav tako vključuje profesionalno znanje, izkušnje in ekspertizo, individualne vpoglede in izkušnje ter ustvarjalne rešitve, ki jih težko izrazimo in posredujemo drugim. Eksplicitno znanje torej pomeni vedeti kaj o nečem, prikrto pa vedeti kako.

V okviru tega nazora sta leta 1999 Stonehouse in Pemberton razvila model managementa znanja in organizacijskega učenja. Ta naj bi podjetja naučil stalno proučevati notranje in zunanje okolje ter razmerje med njima, kar naj bi na koncu privedlo do kreiranja tako imenovanih inteligentnih organizacij. Namen omenjenega modela naj bi bil hitrejše učenje podjetja, za kar sta potrebna razvijanje razumevanja in proces organizacijskega učenja, ki temeljita na posamičnem učenju posameznikov (Dimovski, Penger, Škerlevaj & Žnidaršič, 2005, str. 104).

Za to razvijanje managementa znanj so potrebne kultura, struktura in infrastruktura podjetja oziroma, v drugem smislu, za razvoj managementa znanja so potrebni informacijske tehnologije, vodenje, ki spodbuja učenje, organizacijska struktura, ki omogoča komunikacije, in procesi za management sprememb (Dimovski, Penger, Škerlevaj & Žnidaršič, 2005, str. 62).

Stonehouse (et al., 2000, str. 463) definira organizacijsko znanje kot skupek načel, dejstev, spretnosti in pravil, ki podpirajo organizacijski proces odločanja, vodenje organizacije in njeno delovanje. V ta namen razdeli proces poslovanja znanja na pet procesov, ki so predstavljeni v tabeli 4.

Tabela 4: Procesi poslovođenja znanja

Procesi poslovođenja znanja
<ul style="list-style-type: none"> <li>• proces ustvarjanja oziroma generiranja znanja, ki zajema tako organizacijsko kot individualno znanje;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• proces oblikovanja ali formaliziranja znanja, ki vključuje razvijanje načel, pravil in procedur, s katerimi bo mogoče v osnovi prenašati znanje po celi organizaciji;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• proces shranjevanja znanja, pri katerem je treba določiti potrebno obliko shranjevanja, ki bo omogočala prenašanje;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• proces razširjanja znanja naj bi prenašal znanje znotraj organizacije in ga na nek način omejil prek meja organizacije;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• proces koordinacije in kontrole znanja, s katerim zagotovimo nepretrganost in konsistentnost apliciranja novega znanja v organizaciji.</li> </ul>

Vir: G. Stonehouse, *Global and transnational business – strategy and management*, 2000, str. 463.

#### 1.4 Model teorije managementa znanja Nonake in Takeuchija

Organizacija ustvarja znanja skozi interakcijo med eksplicitnim in tacitnim znanjem. Interakcijo, ki nastane med tema dvema tipoma znanja, imenujemo konverzacija znanja. Skozi proces konverzacije se tacitno in eksplicitno znanje razširita tako v smislu kakovosti kot količine. Poznamo štiri modele pretvorbe znanja, ki bodo podrobneje opisani v nadaljevanju. Navedeni model Nonaka in Takeuchi imenujeta model SECI (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 62 - 69).

Vendar pa je teorija kreiranja znanja razdeljena na dve dimenziji, epistemološko in ontološko, kar nam prikazuje tudi slika 1, v kateri se pojavi tudi spirala kreiranja znanja. Spirala se pojavi, ko se interakcija med tacitnim in eksplicitnim znanjem poveča dinamično iz nižje na višjo ontološko raven. Če povzamemo, pomen te teorije takega kreiranja znanja leži v opisu, kako se ta spirala pojavi (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 57).

Slika 1: Dve dimenziji kreiranja znanja



Vir: I. Nonaka & H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company*, 1995, str. 57.

Kot je že bilo omenjeno, je naše osnovno ogrodje sestavljeno iz dveh dimenzij, epistemološke in ontološke, tako da lahko najprej začnemo z ontološko dimenzijo. V strogem pomenu je znanje ustvarjeno samo od posameznikov. Organizacija tako sama na sebi ne more ustvariti znanja brez posameznikov. Organizacija zato podpira kreativnost posameznikov in jim zagotavlja kontekst za ustvarjanje znanja. Organizacijsko ustvarjanje znanja mora zato biti razumljeno kot proces, ki organizacijsko širi znanje, ustvarjeno od posameznikov, in se kristalizira kot del mreže znanja organizacije. Ta proces poteka v razširjeni skupnosti interakcij, ki pa se križajo med zunanjimi in notranjimi organizacijskimi ravni in mejami (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 59).

Epistemološko dimenzijo prikazuje Michael Polany (1966), ki razlikuje med tacitnim in eksplicitnim znanjem. Tacitno znanje je osebno, kontekstno specifično in zatorej težko za formaliziranje in sporazumevanje. Eksplicitno ali kodirano znanje se na drugi strani nanaša na znanje, ki je prenosljivo v formalni, sistematični jezik. Polanyjev argument za pomembnost tacitnega znanja je v človeškem razumevanju osrednjega argumenta gestalt psihologije, ki trdi, da je percepcija določena v pogojih smeri in je integrirana v celotni vzorec ali gestalt.

Po drugem strani gestalt psihologija poudarja, da se vse podobe neločljivo integrirajo. Polany meni, da človeška bitja pridobijo znanje pri aktivnem kreiranju in organiziranju skozi svoje izkušnje. Čeprav je znanje izraženo v besedah in številkah, pa to predstavlja samo vrh ledene gore celotnega telesa znanja. Polany (1966, str. 4) zato navaja, da ljudje vemo več, kot smo pripravljeni povedati.

Predpostavka, da je znanje kreirano skozi interakcijo med tacitnim in eksplicitnim znanjem, nam dovoljuje, da določimo štiri različne modele konverzacije (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 62). Sledijo si tako: (1) iz tacitnega znanja v tacitno znanje, imenovano socializacija, (2) iz tacitnega znanja v eksplicitno znanje, imenovano eksternalizacija, (3) iz eksplicitnega znanja v eksplicitno znanje, imenovano kombinacija, in (4) iz eksplicitnega znanja v tacitno znanje, imenovano internalizacija.

Trije od štirih tipov konverzacije – socializacija, kombinacija in internalizacija – so bili diskutirani z različnih vidikov v organizacijski teoriji. Socializacija je na primer povezana s teorijami o skupinskem procesu in organizacijski kulturi, kombinacija ima korenine v informacijskem procesu in internalizacija je dovolj blizu povezana z organizacijskim učenjem. Po drugi strani je bila eksternalizacija zanemarjena (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 62). Slika 2 prikazuje štiri modele spreminjanja znanja.

Slika 2: Štirje modeli spreminjanja znanja

	Tacitno znanje	V	Eksplicitno znanje
Tacitno znanje	<b>Socializacija</b>		<b>Ekstrenalizacija</b>
V			
Eksplicitno znanje	<b>Internalizacija</b>		<b>Kombinacija</b>

Vir: I. Nonaka & H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company*, 1995, str. 62.

#### 1.4.1 Socializacija

Socializacija je proces, pri katerem se kreira novo tacitno znanje skozi deljenje izkušenj. Vsak posameznik lahko pridobi tacitno znanje neposredno od drugih, brez uporabe jezika. Prav zato, ker je tacitno znanje težko formalizirati, ker je časovno in prostorsko specifično, se prenaša le na način doživetih izkušenj, kot je preživljanje skupnega časa ali sobivanje v istem okolju.

Socializacija se pogosto pojavi, ko zaposleni sodeluje s svojimi mentorji, s tem pa se nauči nekega znanja z izkušnjami, ki so potrebne za njegovo delo. To stori s posnemanjem, opazovanjem in prakso, ne pa tako pogosto z manuali ali priročniki. Glavni ključ za pridobivanje tacitnega znanje so izkušnje. Brez kakršne koli oblike deljenih izkušenj se je osebi zelo težko prestaviti v njen ali njegov individualni proces razmišljanja. Zgolj prenos informacij bo pogosto dajal malo smisla, če so bile zamišljene iz asociiranih občutkov in specifičnih kontekstov, v katere so te izkušnje vgrajene.

Socializacija se lahko pojavi tudi na neformalnih srečanjih izven podjetja, kjer sodelujoči razpravljajo o težkih primerih, ko na primer pijejo sake, imajo skupno kosilo ali si privoščijo skupno kopanje v toplem bazenu. Srečanja niso omejena le na člane projektnih timov, temveč so odprta za vse zaposlene, ki so zainteresirani sodelovati pri določenem projektu. V teh diskusijah kvalifikacija ali status sodelujočih ni nikoli pod vprašajem, vendar pa obstaja en tabu: kritika brez konstruktivne alternative. Lažje je kritizirati kot pa dati konstruktivne predloge (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 63).



Tacitno znanje se oblikuje tudi kot svetovni pogled, mentalni model in osebno spoštovanje s kreiranjem in deljenjem. Socializacija se pojavlja tudi zunaj meja organizacije. Podjetja lahko pridobijo oziroma si ustvarijo prednost v tacitnem znanju tako, da ga prisvojijo z interakcijo med potrošniki in ponudnik. Pojavi se tudi interakcija s potrošniki, preden je izdelek narejen, pa tudi potem, ko je predstavljen kupcem, vse skupaj pa je nikoli končan proces deljenja tacitnega znanja in kreativnih idej za izboljšave (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 64).

#### 1.4.2 Eksternalizacija

Eksternalizacija je proces pretvarjanja tacitnega v eksplicitno znanje. Ko tacitno znanje preide v eksplicitno, se znanje kristalizira, čeprav se deli med ostalimi in postane osnova za novo znanje. Kreiranje novega koncepta je primer takega pretvarjanja znanja. Ko poskušamo konceptualizirati neko podobo, predstavimo njeno bistvo večinoma v jeziku. Pisanje je način spreminjanja tacitnega znanja v razložno znanje (Emig, 1983). Ti izrazi so včasih tudi neustrezni, inkonsistentni in nezadostni.

Taka neskladja in vrzeli med sliko in izrazom v drugem smislu pomagajo ustvariti refleksijo in interakcijo med posamezniki. Način eksternalizacije pretvarjanja znanja je viden v procesu kot koncept kreiranja in je vzpostavljen z dialogom ali kolektivno refleksijo. Trenutno najuporabnejša metoda za kreiranje koncepta je kombiniranje dedukcije in indukcije. Čeprav ne moremo najti ustreznega izraza za neko podobo skozi analitični model dedukcije ali indukcije, moramo uporabiti neanalitično metodo.

Eksternalizacijo v tem primeru vodi metafora ali analogija. Uporaba primerne metafore ali analogije je visoko učinkovita v spodbujanju neposredne zaveze h kreativnemu procesu. Primer takega pretvarjanja je tudi krog preverjanja kakovosti, ki zaposlenim dovoljuje, da naredijo izboljšave na proizvodnem procesu tako, da si prisvojijo znanje delavcev za tekočim trakom tekom delovnih let. Uspešna pretvorba tacitnega v eksplicitno znanje pa je odvisna od zaporedja uporabe metafor, analogije, konceptov, hipnoz in modela (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 64).

Če to znanje zapišemo, postane del znanja podjetja, zato bi bilo treba zaposlene spodbujati k takemu prenosu znanja, saj niso pripravljene izdati vsega svojega znanja, saj bi to zanje pomenilo izgubo konkurenčne prednosti pred sodelavci. V primeru, da zaposleni deli določeno znanje, mu moramo zagotoviti avtorske pravice, prav tako pa morata biti za to primerna organizacijska kultura in zaupanje znotraj podjetja (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 64)

Med vsemi štirimi modeli spreminjanja znanja je eksternalizacija ključ do kreiranja znanja, saj kreira novi eksplicitni koncept iz tacitnega znanja. Odgovor na vprašanje, kako učinkovito spremeniti tacitno v eksplicitno znanje, se skriva v zaporedju uporabe metafor,

analogije in modela. Kot je zapisal Nisbed (1969, str. 5): »Veliko več, kot je imenoval Michael Polanyi tacitno znanje, je izraženo splošno v metaforah.«

Metafora je način zaznave ali intuitivsko razumevanje neke stvari s predstavljanjem drugih stvari s simboliko. Zelo pogosto je uporabljena v abstraktni obrazložitvi ali neanalitični metodi za kreiranje radikalnega koncepta (Bateson, 1979). Na drugi strani pa ni niti analiza niti sinteza znanih atributov asociiranih stvari. Donellon, Gray in Bougon (1986, str. 48–52)) navajajo »da metafora kreira novo interpretacijo izkušnje s spraševanjem poslušalca, da vidi neko stvar v pogledu nekoga drugega« in da »kreira nov pogled podoživljanja realnosti«. Čeprav so metafore enoten komunikacijski mehanizem, delujejo v smislu usklajevanja neenakosti smisla besede (str. 48).

Poleg tega je metafora pomembno orodje za kreiranje mreže novih konceptov. Zatorej je metafora »dvojna misel dveh različnih stvari, podprta z eno besedo ali frazo, katere pomen je rezultat njihovih interakcij« (Richards, 1936, str. 93), zatorej lahko neprestano nizamo koncepte, ki so dovolj daleč narazen v našem razumu, celo so si celo podobni. Ta kreativni, kognitivni proces se nadaljuje, ko mislimo na podobnosti med koncepti in začutimo neuravnoteženost, inkonsistenco ali nasprotovanje v njihovih asociacijah, čeprav vodijo k odkritju novega pomena ali celo do formalizacije nove paradigme.

Kontradikcije, ki so neločljive v metaforah, se harmonizirajo z analogijo, kar zmanjša neznanost z osvetljevanjem »vsakdanjosti« dveh različnih stvari. Metafora in analogija sta za večino zmedeni zadevi. Asociacija dveh stvari skozi metaforo, ki je vodena večinoma skozi intuicijo in holistični pogled, ne more najti razlike med njima. Po drugi strani pa je asociacija skozi analogijo izvedena skozi racionalno razmišljanje in se osredotoča na strukturno ali funkcionalno podobnost med dvema stvarima klub njunim razlikam. Torej nam analogija pomaga razumeti neznanost skozi znano in premosti vrzeli med sliko in logičnim modelom (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 67).

Ko je eksplicitni model kreiran, se lahko modelira. V logičnem modelu ne sme biti nasprotovanj, vsi koncepti in predlogi morajo biti izraženi v sistematičnem jeziku in koherentni logiki. Vendar so v poslovnem jeziku modeli le grobi opis ali slika, ne da bi bili specifični. Modeli so običajno generirani iz metafor, ko se novi koncepti kreirajo v poslovnem kontekstu (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 67).

#### 1.4.3 Kombinacija

V primeru kombinacije gre za proces spreminjanja znanja v kompleksnejšo in bolj sistematično obliko eksplicitnega znanja. Ta model spreminjanja znanja vključuje združevanje drugih delov eksplicitnega znanja. Posamezniki izmenjujejo in združujejo znanje s pomočjo medijev, kot so dokumenti, sestanki in telefonski pogovori, ali s pomočjo računalniško podprtih komunikacijskih mrež. Ponovna nastavitve trenutnih informacij

skozi sortiranje, dodajanje, kombiniranje in kategoriziranje eksplicitnega znanja (če je to izvedeno s pomočjo računalniške baze) lahko privede do novega znanja. Kreiranje znanja, izvedenega v formalni izobrazbi in treningu v šoli, je po navadi take oblike. Najboljši možni način te vrste kreiranja znanja pa je izobraževanje MBA ali Master in Business Administration.

Eksplicitno znanje je zbrano zunaj in znotraj podjetja ter nato združeno, urejeno ali procesirano v obliko novega znanja. To novo eksplicitno znanje je potem široko razširjeno med posamezniki v podjetju. Kreativna uporaba računalniško-komunikacijskih omrežij in velike baze podatkov lažje podpirajo to obliko spreminjanja znanja. Taka uporaba znanja je tudi finančno poročilo, ko finančni manager zbira informacije skozi celotno podjetje, saj je to poročilo novo znanje v pogledu, da je sinteza znanja različnih virov v enem kontekstu (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 67).

V poslovnem kontekstu se tak primer združevalnega načina spreminjanja znanja pojavlja, ko srednji management razčlenjuje in operacionalizira vizijo podjetja, poslovni ali produktni koncept. Srednji management igra kritično vlogo pri kreiranju novih konceptov s pomočjo mreženja kodiranih informacij in znanja.

Ustvarjalna uporaba računalniško-komunikacijske mreže in obsežnih podatkovnih baz omogoča tako obliko spreminjanja znanja. Primer takega načina združevanja na ravni višjega managementa organizacije je realiziran, ko so sredinski koncepti (na primer koncepti proizvoda) med seboj združeni in integrirani v glavni koncept (na primer vizija podjetja), da se generira nov pomen sledečega stanja (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 68).

#### 1.4.4 Internalizacija

Ta proces spreminjanja znanja je povezan s formalno obliko eksplicitnega tacitno znanje. Internalizacija je tesno povezana s konceptom »učenje z napakami«. V primeru, da se izkušnje med socializacijo, eksternalizacijo in kombinacijo ponotranjijo v posameznikovo tacitno bazo znanja v obliki deljenega mentalnega modela ali tehničnega »know-howa«, postanejo dragocena sredstva. Organizacijsko kreiranje znanja nastopi, ko se tacitno znanje, zbrano na posameznikovi ravni, socializira z ostalimi člani organizacije, posledično pa se ustvari nova spirala znanja.

Eksplicitno znanje postane tacitno v primeru, ko je ubesedeno in narisano v dokumentih, manualih ali ustnih izročilih. Dokumentacija pomaga posamezniku internalizirati, kaj je doživel, ko je bogatil tacitno znanje. Še več kot to, dokumenti in manuali olajšajo prenos eksplicitnega znanja na druge ljudi, s čimer jim pomagajo, da posredno doživijo izkušnje od drugih (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 69).

Internalizacija se lahko pojavi tudi, ne da bi »podoživeli« izkušnje drugih ljudi. To se na primer lahko pojavi, ko beremo ali poslušamo zgodbo o uspehu, pri tem pa nekaj članov organizacije začuti realnost in bistvo zgodbe – izkušnja, ki se je zgodila v preteklosti, pa se lahko s tem spremeni v mentalni model. V primeru, da je tak mentalni model porazdeljen med ostale člane organizacije, tacitno znanje postane del organizacijske kulture (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 70).

#### 1.4.5 Spirala znanja

Kot je bilo že zapisano, socializacija cilja na deljenje tacitnega znanja. Po drugi strani pa je omejena oblika kreiranja znanja. V primeru, da deljeno znanje ne postane eksplicitno, se ne more enostavno porazdeliti po podjetju kot eno. Prav tako pa zgolj kombinacija individualnih koščkov eksplicitne informacije v novo celoto – ko na primer finančni nadzornik podjetja zbira informacije po podjetju in jih sestavi v finančno poročilo – ne poveča ravno obstoječe baze znanja podjetja. V primeru, da tacitno in eksplicitno znanje vzajemno delujeta, se pojavi inovacija. Ta interakcija je oblikovana s premikanjem skozi različne načine spreminjanja znanja, ki pa so sproženi z nekaj sprožilci, kot je prikazano na sliki 3.

*Slika 3: Spirala znanja*



*Vir: I. Nonaka & H. Takeuchi, The Knowledge-Creating Company, 1995, str. 71.*

Začetek načina socializacije se običajno začne z grajenjem v polju neke interakcije. To polje olajšuje deljenje izkušenj zaposlenih in mentalnih modelov. Nato sledi način eksternalizacije, ki pa je sprožen s smiselnim »dialogom ali skupinsko refleksijo«, ki z uporabo prave metafore ali analogije pomaga članom tima razumeti skrito tacitno znanje,

ki pa je po drugi strani težko za izgovoriti. Kot tretji nastopi način kombinacije, ki pa je sprožen z »mreženjem« na novo odkritega znanja in obstoječega znanja iz drugih oddelkov podjetja, s čimer se nato kristalizira v nov izdelek, storitev ali managerski sistem. Na koncu sledi »učenje z napakami«, ki sproži internalizacijo (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 71).

Slika 4: Vsebine kreiranja znanja, kreiranega po štirih načinih

	Tacitno znanje	V	Eksplicitno znanje
Tacitno znanje	(Socializacija) <b>Vzajemno znanje</b>		(Eksternalizacija) <b>Konceptualno znanje</b>
V			
Eksplicitno znanje	Internalizacija <b>Operativno znanje</b>		Kombinacija <b>Sistematično znanje</b>

Vir: I. Nonaka & H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company*, 1995, str. 72.

Vsebine kreiranja znanja, ki so nakazane v sliki 4, med seboj vzajemno delujejo v spirali kreiranja znanja. Na primer vzajemno znanje o potrebah kupcev lahko postane eksplicitno konceptualno znanje o novem konceptu izdelka skozi socializacijo in eksternalizacijo. Tak primer konceptualnega znanja postane smernica za kreiranje sistematičnega znanja s pomočjo kombinacije. Če pa ta koncept novega produkta vpelje kombinacijsko fazo, v kateri se na novo razvite in obstoječe tehnologije, komponente združijo, nastane prototip.

Sistematično znanje (na primer simuliran produkcijski proces za nov izdelek) se spremeni v operativno znanje za masovno produkcijo izdelka skozi internalizacijo. K temu je treba dodati, da na izkušnjah temelječe operativno znanje večinoma sproži nov cikel kreiranja znanja. To lahko ponazorimo, ko uporabniki tacitnega operativnega znanja o izdelku, ki je socializiran, spodbudijo izboljšave trenutnega izdelka ali pa razvoj za inovacijo (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 72).

Glede na prejšnje zapise je ustvarjanje znanja neprestani proces dinamičnih interakcij med tacitnim in eksplicitnim znanjem. Te interakcije se oblikujejo skozi različne modele kreiranja znanja in ne samo skozi en model njegovega spreminjanja. Znanje, ustvarjeno

skozi vsakega izmed štirih modelov spreminjanja znanja, se odraža v spirali ustvarjanja znanja. Spirala se nato povečuje, ko se premika skozi različne ontološke dimenzije.

Znanje, ustvarjeno skozi že omenjeni proces SECI, lahko sproži novo spiralo ustvarjanja znanja, ki se razširi horizontalno in vertikalno skozi celotno podjetje. To je dinamični proces, ki se začne na individualnem nivoju in se razširja, ko se premika skozi različne interakcijske skupnosti, če so te transcendentno, oddelčno, divizijsko ali celo organizacijsko postavljene. Ustvarjanje znanja v podjetju je nikoli končan proces, ki se neprestano nadgrajuje (Nonaka, Byosiere, Borucki & Konno, 1994, str. 337–351).

## **1.5 Pogoji za kreiranje znanja**

Vloga organizacije v procesu kreiranja znanja je v tem, da zagotavlja ustrezen kontekst tako za omogočanje skupinskih aktivnosti kot za kreacijo in akumulacijo znanja na individualni stopnji. To bo v nadaljevanju razloženo s petimi pogoji, ki so na organizacijski stopnji potrebni za spodbuditev spirale znanja (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 71).

### **1.5.1 Namen**

Spiralo znanja usmerja namen organizacije, ki ga določa organizacijska navdihnjenost k njenim ciljem. Naperi, da bi dosegli ta namen, običajno prevzamejo obliko strategije v okviru poslovnega okolja. Z vidika kreiranja organizacijskega znanja se bistvo strategije skriva v razvoju organizacijske zmogljivosti, da pridobi, ustvari, akumulira in izkorišča znanje. Najbolj kritičen element organizacijske strategije je konceptualizirati vizijo o tem, kakšno vrsto znanja bi radi razvili in kako bi jo nato operacionalizirali v managerski sistem za implementacijo.

Organizacijski namen priskrbi najpomembnejši kriterij za presojo, ali je pridobljen podatek pravilen. Brez pravega namena bi bilo težko presoditi vrednost informacije ali znanja, ki je bila dojeta ali kreirana. Na organizacijski stopnji pa je namen večinoma izražen z organizacijskimi standardi ali vizijami, ki so uporabljeni za opravičilo ali presojo kreiranega znanja.

Organizacije bi morale zato, da bi kreirale znanje, spodbujati svoje uslužbence k formuliranju organizacijskega namena in ji ga nato predlagati. Višji ali srednji management lahko pridobi pozornost organizacije k zavezujočemu pomenu temeljnih vrednot z naslavljanjem temeljnih vprašanj, kot so: kaj je resnica, kaj je človeško bitje in kaj je življenje. Te aktivnosti so bolj organizacijske kot posamične. Namesto da bi se opirali izključno na posameznikovo lastno razmišljanje in obnašanje, se organizacija lahko preusmeri in promovira samo sebe s skupinsko obvezo (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 74).

### 1.5.2 Samostojnost

Drugi pogoj, ki naj bi omogočal pogoje za spodbujanje kreiranja spirale znanja, je samostojnost. Na individualni ravni bi lahko vsi zaposleni organizacije delovali samostojno, če bi okoliščine to dovoljevale. V primeru, da jim organizacija dovoli ravnati samostojno, bi se lahko povečala priložnost za predstavitev nepričakovanih priložnosti. Samostojnost prav tako poveča možnost, da bodo posamezniki motivirani za kreiranje novega znanja. Še več, samostojni posamezniki delujejo kot del holografske strukture, v kateri so vsi kot celota in posamezniki ter delijo iste informacije. Originalne ideje izvirajo iz samostojnih posameznikov, razpršenih znotraj tima, in potem postanejo organizacijske ideje. V tem pogledu spoštovanja samoorganizirani posameznik prevzame mesto, ki bi lahko bilo podobno seriji Ruskih punčk. Z vidika kreiranja znanja je za tako organizacijo verjetneje, da se ohrani v smislu večje fleksibilnosti v pridobivanju, interpretiranju in povezovanju informacij. To je sistem, v katerem je minimalno »kritična specifikacija«. Princip je po Morganu (1986) izpolnjen kot predpogoj za samoorganizacijo, torej je samostojnost zagotovljena, čim je mogoče (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 76).

Organizacija kreiranja znanja, ki zagotavlja samostojnost, bi lahko bila upodobljena kot »samonamenski sistem« (Maturana & Varela, 1980), ki pa je lahko pojasnjen z naslednjo analogijo: živeči organski sistemi so sestavljeni iz različnih organov, ki pa so sestavljeni iz nešteto celic. Povezave med sistemom in organi ter med organi in celicami niso niti prevladujoče – podrejene niti kot del celote. Vsaka enota, podobno kot samostojna celica, nadzoruje vse spremembe, ki se pojavijo v sami celici. Poleg tega vsaka enota določi svoje meje z lastno reprodukcijo. Taka samozadostna narava je najpopolnejša v smislu podobnosti samonamenskega sistema. Podobno samonamenskemu sistemu tudi samostojni posamezniki in skupine v organizacijah kreiranja znanja določijo meje nalog sami od sebe, da bi zasledovali najboljši možni rezultat kot izraz največjega namena v organizaciji. V poslovnih organizacijah najmočnejše orodje za kreiranje takih okoliščin, v katerih posamezniki lahko odločajo samostojno, priskrbijo samoorganizirani timi (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 76).

### 1.5.3 Fluktuacija in kreativni kaos

Tretji pogoj za spodbujanje spirale znanja sta fluktuacija in kreativni kaos, ki stimulirata interakcijo med organizacijo in zunanjim okoljem. Fluktuacija je drugačnega pomena kot popoln nered in je zanjo značilen »red brez ponavljanja«. To je red, katerega vzorci so na začetku težko predvidljivi (Gleick, 1987). Če organizacija posvoji odprt odnos do signalov iz okolja, potem lahko izkorišča te signale dvoumno, nepotrebno oziroma, kar je bolj poznano, v smislu, da izboljšajo njen sistem znanja.

V primeru, da je fluktuacija uvedena v organizacijo, se bodo morali njeni člani soočiti z »zlomom« rutine, navad ali temeljnega okvira. Winograd in Flores (1986) poudarjata

pomembnost takih periodičnih zlomov v razvoju človeške percepcije. Zlom se nanaša na prekinitev našega udobnega načina življenja. Ko se pojavi takšen zlom, imamo možnost, da razmislimo o našem osnovnem razmišljanju in perspektivi. Z drugimi besedami, začnemo se spraševati o verodostojnosti našega osnovnega odnosa do sveta. Takšen proces pa potrebuje globoko osebno zavezo kot del celote posameznika. Takšen zlom zahteva, da našo pozornost preusmerimo k dialogu v smislu socialne interakcije, glede na to, da bi radi ustvarili nove koncepte.

Takšen » neprestan « proces spraševanja in ponovne proučitve obstoječih sobivanj s posameznim članom organizacije pa spodbudi organizacijsko kreiranje znanja. Fluktuacija v okolju pogosto sproži zlom znotraj organizacije, na podlagi česar se kreira novo znanje. Nekateri ta fenomen poimenujejo kreiranje »reda iz glasnosti« ali »reda iz kaosa«. (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 79).

Na drugi strani pa je kaos ustvarjen naravno, ko se organizacija sooči z realno krizo, kot je hiter padec uspešnosti glede na spremembe potreb trga ali pomembno rast konkurence. Ustvarjen pa je lahko tudi namerno, ko organizacijski vodja poskuša sprožiti »namišljeno krizo« med člani organizacije s predlaganjem izzivalnih ciljev. Takšen namerni kaos, ki je znan kot »kreativni kaos« povečuje napetost znotraj organizacije in obrača pozornost organizacijskih članov k definiranju problema in rešitvi krizne situacije.

Takšen pristop je v ostrem nasprotju z informacijsko-procesno paradigmo, v kateri je problem enostavno podan, rešitev pa se najde skozi proces kombiniranja relevantnih informacij, temelječih na predstavljenem algoritmu. Takšen proces pa ignorira pomembnost definiranja problema, ki bi moral biti rešen: da dosežemo takšno definicijo, morajo biti problemi ustvarjeni iz obstoječega znanja, v določenem trenutku, v pogledu časa in konteksta.

Opozoriti pa je treba, da je prednosti »kreativnega kaosa« možno le realizirati, če imajo člani organizacije sposobnost, da razmislijo o svojih dejanjih. V primeru, da refleksije ni, se fluktuacija začne nagibati k »destruktivnemu« kaosu. Schön (1983, str. 68) zajame to ključno točko takole: »ko se nekdo izraža, medtem ko je v delovanju, postane raziskovalec v praktičnem kontekstu. On ni odvisen od kategorij, kot so ustanovne teorije in prakse, pač pa zgradi novo teorijo, ki pa je edinstveni primer. « Na znanju kreirana organizacija mora institucionirati to »refleksijo v akciji« v svoj proces, da bi bil kaos lahko »kreativen« (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 80).

Dvoumnost višjega managementa s spoštovanjem do filozofije ali vizije pa lahko privede do razmisleka ali spraševanja o vrednosti lastnine, pa tudi dejanske lastnine, nad katero je zasidrano sprejemanje odločitev. Vrednost lastnine je subjektivna v naravi in se nanaša na preference, ki omogočajo večji razpon izbire. Dejanska lastnina pa je po drugi strani



objektivna v naravi in se ukvarja s tem, kako realni svet deluje; zagotavlja konkreten, pa vendar omejen razpon izbire (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 80).

#### 1.5.4 Podvajanje

Podvajanje je četrti pogoj, ki omogoča, da se pojavi spirala znanja organizacijsko. To je značilno za zahodne managerje, ki so preobremenjeni z idejo učinkovitega procesiranja informacij ali njihovega negotovega zmanjšanja (Galbraith, 1973). Izraz »podvajanje« lahko zveni pogubno zaradi navezave na nepotrebno podvajanje, nepotrebno ali presežek informacij. Podvajanje v tem smislu pomeni obstoj informacij, ki presegajo trenutne operativne zahteve organizacijskih članov po njih. V poslovnih organizacijah se podvajanje nanaša na namerno prikrievanje informacij v poslovnih aktivnostih, odgovornostih managementa in podjetja kot celote (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 80).

Da se pojavi organizacijsko kreiranje znanja, mora koncept, ki ga ustvari posameznik ali skupina, deljen med ostale posameznike, ki pa ne potrebujejo tega koncepta v tistem trenutku. Deljenje podvojenih informacij spodbuja deljenje tacitnega znanja zato, ker posamezniki lahko zaznajo, kaj drugi skušajo artikulirati. V tem pomenu podvojenost informacij pospeši proces kreiranja znanja. Podvojenost pa je posebno pomembna v fazi razvoja zasnove, ko je kritično povezati slike ukoreninjenega znanja v tacitno znanje. V tej fazi podvojene informacije omogočajo posameznikom, da napadejo funkcionalne meje vsakega posameznika in ponudijo nasvet ali priskrbijo novo informacijo z druge perspektive. Iz zapisanega izhaja, da podvojenost informacij privede do »učenja z vdorom« v posameznikovo sfero percepcije (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 81).

Podvajanje informacij je tudi predpogoj za realizacijo McCullochevega (1965) načela podvojenosti potencialnega ukaza. To pomeni, da vsak posamezni del celotnega sistema nosi enako stopnjo pomembnosti in ima potencial, da postane voditelj. Celo v najstrožji hierarhični organizaciji podvojene informacije pomagajo zgraditi nenavadne komunikacijske kanale. Klub temu pa podvajanje informacij omogoča izmenjavo med hierarhijo in nehierarhijo.

Deljenje dodatnih informacij prav tako omogoča posameznikom, da razumejo svoj položaj v organizaciji. Posamezniki niso nepovezani, temveč so ohlapno združeni med seboj in sprejemajo pomembne položaje v celotnem organizacijskem konceptu. Tako podvajanje podatkov omogoča organizaciji samonadzor, da lahko deluje v določeno smer.

Obstaja več načinov, da zgradimo podvajanje v organizaciji. Prvi način je, da sprejmemo prekrivajoč pristop, kot je to ilustrirano v japonskih podjetjih pri »rugby« načinu razvoja izdelka, v katerem različni funkcijski oddelki sodelujejo v »nejasni« delitvi dela (Takeuchi & Nonaka, 1986). Nekatera podjetja razdelijo produktno razvijajoči se tim v tekmovalne skupine, ki pa razvijajo različne pristope k istemu projektu ter potem diskutirajo o prednostih in slabostih njihovih predlogov. Njihova notranja konkurenca spodbuja tim, da

vidi projekt z različnih perspektiv. Pod vodstvom vodje tima tim sčasoma razvije skupno razumevanje »najboljšega« pristopa.

Naslednji način, da vgradimo podvajanje v organizacijo, je skozi »strateško rotiranje« zaposlenih, posebej med obsežnimi različnimi območji tehnologij ali funkcij, kot so to raziskave in razvoj in trženje. Take rotacije pomagajo organizacijskim članom razumeti njihov posel z različnih vidikov, s čimer postane organizacijsko znanje bolj »tekoče« in lažje za postaviti v prakso. Prav tako pa to omogoča, da vsak zaposleni spozna svoje spretnosti in vire informacij. Dodatne informacije, ki si jih lastijo posamezniki med različnimi funkcijami, pomagajo, da organizacija razširi kapaciteto kreiranja znanja.

Ena izmed najopaznejših karakteristik japonskih organizacij v primerjavi z zahodnimi sogovorniki je, da je pri njih ovrednotena predstavljena podvojena informacija. Vodilna japonska podjetja so institucionalizirala podvojenost znotraj podjetja, da bi razvila nove produkte in storitve hitro odzivajoč se na hitro spreminjajoče se trge in tehnologije. Japonska podjetja so prav tako razvila nekaj drugih organizacijskih shem, ki povečajo ali ohranjajo podvojenost. Med temi so pogosta srečanja tako na regularni kot na neregularni osnovi ter formalne in neformalne komunikacijske mreže. Te sheme tako olajšajo deljenje tako tacitnega kot eksplicitnega znanja.

Podvojenost informacij poveča obseg informacij, ki bodo predelane, in s tem lahko povzroči problem prevelike količine informacij. Prav tako pa poveča stroške kreiranja znanja, vsaj v kratkem roku. Zatorej uravnavanje med kreacijo in predelavo informacij predstavlja drugo pomembno vprašanje. Ena izmed možnosti, kako ravnati z zmanjšanjem podvojenosti, je, da jasno pokažemo, kje se ta informacija nahaja in kje je to znanje shranjeno znotraj organizacije (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 82).

#### 1.5.5 Nepotrebna raznolikost

Zadnji pogoj, ki omogoča, da se nadgradi spirala znanja, je nepotrebna raznolikost. Ashby (1956), pojasnjuje, da se mora notranja organizacijska raznolikost ujemati z raznolikostjo in kompleksnostjo okolja, da se spoprime z izzivi, ki jih zastavi okolje. Člani organizacije se spopadejo s številnimi nepredvidljivostmi, če imajo nepotrebne raznolikosti, te pa se okrepijo s sestavljanjem informacij na drugačen, fleksibilen in hiter način, tako da zagotovijo enak dostop do informacij skozi celotno organizacijo. Da bi maksimirali različnost, je treba vsem v organizaciji zagotoviti najhitrejši dostop do najširše raznolikosti potrebnih informacij, v smislu napredovanja z manjšimi koraki (Numagami, Ohta & Nonaka, 1989).

Če so pojavijo razlike v informacijah, člani organizacije ne morejo med seboj vzajemno delovati z enakimi pogoji, kar pa preprečuje iskanje različnih interpretacij novih informacij (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 82).

Razvijanje ravne in fleksibilne organizacijske strukture, v kateri so različne enote med seboj povezane z informacijskim sistemom, je en primer, kako ravnati s kompleksnostjo okolja. Drugi način, kako se hitro odzvati na nepredvidene fluktuacije v okolju, je, da vzdržujemo notranjo različnost in s tem tako pogosto spremenimo organizacijsko strukturo (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 83).

## **1.6 Kultura podjetja**

Kulturo podjetja lahko opredelimo kot nabor vrednot, verovanj, razumevanj in norm, ki jih delijo člani neke organizacije. Na kulturo podjetja pomembno vpliva zunanje okolje. Kulture organizacij se lahko razlikujejo, vendar se v podjetjih znotraj ene panoge pogosto razkrivajo podobne značilnosti kulture, saj delujejo v podobnih okoljih (Daft, 2000).

Vsaka organizacija ima lastno notranje okolje in poslovno kulturo, zato koraki udejanjenja učeče se organizacije nimajo v vseh organizacijah enakega učinka. Poslovna kultura organizacije se izoblikuje v daljšem obdobju ter z implementacijo različnih načel in vodstvenih slogov. Nanjo vpliva odziv zaposlenih na spodbude, ki jih daje vodstvo podjetja.

Vsaka organizacija ima lastna načela in prepričanja, ki management in zaposlene seznanjajo s poslovno kulturo organizacije, poleg tega pa so osrednji element, ki prepriča ljudi, da se zaposlijo v tej organizaciji. Klima zaupanja je potrebna, da zaposleni lahko odprto in pošteno delajo drug z drugim. Sodelovanje med oddelki zahteva zaupanje. Managerji in delavci si morajo zaupati, če želijo uspešno delati skupaj in reševati probleme. Namesto da bi informacije uporabljali za nadzor nad zaposlenimi, managerji v uspešnih organizacijah raje iščejo nove poti k odprti komunikaciji, tako da se zamisli lahko pretakajo v vseh smereh. Uspešne družbe pričakujejo od zaposlenih, da imajo celovite informacije, saj le tako lahko hitro ukrepajo. Zaupanje pospešuje tudi izmenjava informacij o finančni uspešnosti ali operativnih kazalnikih.

Doseg večje produktivnosti je sodelovanje vseh članov organizacije. To pomeni, da so opolnomočeni ljudje, ki sodelujejo v proizvodnji, trženju in pri izboljšavi izdelkov. Zaželeno so konfliktne zamisli. Zaupanje se ohranja s pomočjo sposobnosti sklepanja soglasij ter s tem povečuje motivacijo in omogoča inovativnost ter doseganje učinkovitosti. Z vidika dolgoročne perspektive se podjetja zavedajo, da morajo vlagati v usposabljanje zaposlenih, saj se uspeha ne doseže v enem dnevu, kar pomeni upoštevanje dolgoročnega vidika poslovanja. Uspešne družbe namreč gojijo kulturo, ki bolj kot stabilnost in kontrolo spodbuja prilagajanje in učenje. Zatorej je ena izmed najpomembnejših sestavin učečih se organizacij prav močna kultura, ki spodbuja prilagajanje spreminjajočemu se okolju. Kultura ima v vseh uspešnih organizacijah ključno vlogo, saj vpliva na to, ali bodo zaposleni iskali nove in boljše poti ali pa se bodo držali starih in ustaljenih (Dimovski, Penger, Škerlevaj & Žnidaršič, 2005, str. 65).

Kultura podjetja pa ni vedno v skladu s potrebami in okoljem. Vrednote lahko odsevajo sliko iz preteklosti, nekaj, kar je delovalo prej, zdaj pa ne deluje več. Lahko se pojavi tudi kulturni razkorak, to je razlika med zaželenimi kulturnimi normami in vrednotami ter dejanskim stanjem. Eden izmed načinov, na katere lahko managerji spreminjajo norme in vrednote v smeri kulture ter je ta prilagodljiva na spremembe v okolju, je tako imenovano simbolno vodenje. Pri tem managerji uporabljajo simbole, zgodbe, slogane in obrede, da bi spremenili kulturo podjetja. To skušajo doseči z besedami in dejanji, v smislu, da bi zaposleni razumeli nove vrednote. Simbolni vodja želi vplivati na organizacijsko kulturo podjetja na več načinov. Lahko začrta vizijo za kulturo podjetja in jo razširja po organizaciji z namenom, da bi jo zaposleni razumeli in čim bolj sprejeli, ali pa jo utrjuje z besedami in vsakodnevnimi dejanji, kar pa je še pomembnejše. Simbolno vodenje je namreč uspešno, kadar zaposleni opazijo, da se formalna navodila in načela vodij kažejo v njihovem vedenju. Če se v vsakodnevni praksi obnašajo tako kot govorijo, je verjetnost, da zaposleni sprejmejo njihovo vizijo, precej večja (Dimovski, Penger, Škerlevaj & Žnidaršič, 2005, str. 66).

## **2 RAZISKAVA MANAGEMENTA ZNANJA NA PRIMERU PODJETJA DHL EKSPRES**

### **2.1 Opis podjetja DHL Ekspres**

Podjetje DHL Exspress, matično podjetje, je nastalo pred več kot štiridesetimi leti. Ustanovitelja podjetja sta bila leta 1969 Američana Adrian Dalsey in Larry Hillblom, zaposlena v podjetju, ki je ponujalo storitve ekspresne dostave. Potem se jima je pridružil še nepremičninski družabnik Robert Lynn in skupaj so začeli izvajati letalske kurirske storitve med zahodno obalo Amerike in Havaji. Podjetje je dobilo ime po prvih črkah priimkov ustanoviteljev: Dalsey, Hillblom, Lynn – iz tega izhaja kratica DHL. Danes podjetje deluje v več kot 220 državah sveta in je najbolj mednarodno podjetje svoje panoge na svetu ter ključno za svetovno trgovino. DHL Express ima svoje objekte na številnih največjih svetovnih letališčih, kar omogoča hitro in učinkovito dostavo blaga ter obdelavo dokumentov. Je mednarodni svetovni specialist s pogledom, odprtim v prihodnost, in vsakodnevnim prilagajanjem na spremembe (DHL, 2015).

DHL Express, svetovno logistično podjetje, je del vodilnega svetovnega logističnega koncerna Deutsche Post DHL Group (pošta), ki ga sestavljajo tri podjetniška področja: DHL Express, DHL Global Forwarding, Freight (tovori) in DHL Supply Chain (oskrbovalna veriga) (DHL, 2015).

*Slika 5: Vozilo za prevoz pošte*



*Vir: (DHL, 2015)*

### 2.1.1 Dejavnost podjetja DHL

DHL opravlja dejavnosti s področja tovarnega prometa, skladiščenja in distribucije, carine, varnosti in zavarovanja. Je vodilni logistični ponudnik in nudi storitve različnim uporabnikom. Nudi tudi zelene logistične rešitve in rešitve logistike v industrijskih sektorjih.

Dejavnost prevoza tovora obsega naslednje vrste prevoza: letalski in pomorski prevoz blaga, cestni in železniški transport, industrijski prevoz, prevoz na sejme in dogodke. Pod omenjeno vrsto dejavnosti spada tudi dejavnost upravljanja prevoznikov in namenskih prevozov (DHL, 2015).

Za uporabnike storitev podjetje DHL nudi: sledenje tovoru, izračun tranzitnih časov za cestne pošiljke, razne priročnike in brošure, informacije o lokalnem dodatku na gorivo za cestne prevoze tovora (DHL, 2015).

Posebno dejavnost podjetju DHL predstavljajo carina, varnost in zavarovanje, ki obsegajo naslednje aktivnosti: carinska služba, varnost blaga, zavarovanje tovora v zračnem in pomorskem prometu ter zavarovanje cestnih prevozov (DHL, 2015).

Vsaka dejavnost ima svoje posebne značilnosti in potrebe glede oskrbovalne verige. Zato pri opravljanju dejavnosti podjetje sodeluje s strankami pri optimiziranju načrtovanih koristi in posebnih potreb njihovih dejavnosti. Ključ uspeha podjetja DHL je, da za vsako dejavnost ponuja preproste in po meri prilagojene rešitve, zaradi česar je njihovo poslovanje lažje. Z inovativnimi, po dejavnostih specifičnimi najsodobnejšimi rešitvami za stranke podjetje ustvarja konkurenčno prednost. Že od ustanovitve dalje podjetje DHL uvaja nove in stroškovno učinkovite ideje ter išče načine, kako za vse uporabnike izboljšati storitve.

V okviru Strategije 2015 je podjetje DHL večjo pozornost namenilo sodobnim dejavnostim, kot so: dejavnost bioznanosti in izdelkov za zdravje, nova tehnologija, zelena energija, avtomobilska industrija ter inženiring in proizvodnja.

## 2.1.2 Vizija

Leta 2009 so bili v Strategiji 2015 določeni cilji podjetja za prihodnost. Mednje spadata tudi vizija in poslanstvo podjetja. Z vizijo poudarjajo, da želijo biti logistični koncern za ves svet. To ne pomeni le, da so kot globalno podjetje prisotni v več kot 220 državah ali da pogosto kot prvo logistično podjetje vstopajo na nove trge. Njihova vizija prav tako poudarja, da kot ponudnik logističnih storitev želijo biti prednostni sogovornik, na katerega se ljudje obračajo ne le za vse svoje potrebe po dostavi pošiljk, temveč tudi kot delojemalci ali vlagatelji (DHL, 2015).

## 2.1.3 Poslanstvo

Iz vizije podjetja izhaja tudi poslanstvo podjetja, ki ga sestavljajo štiri želje oziroma štirje bistveni elementi (DHL, 2015):

1. poenostaviti življenja svojih strank,
2. zagotavljati, da bodo njihove stranke, zaposleni in vlagatelji uspešnejši,
3. dajati pozitiven prispevek svetu,
4. neprestano izkazovati spoštovanje ob izpolnjevanju zastavljenih rezultatov.

## 2.2. Metode dela

Raziskovalni del diplomskega dela je osnovan na kvalitativni raziskavi, izvedeni v podjetju DHL. V raziskavi sem proučeval, ali je v omenjenem podjetju prisoten management znanja. To sem ugotavljal na podlagi pridobljenih podatkov iz ankete, poslane zaposlenim, in opravljenega intervjuja z direktorjem podjetja.

Uporabil sem metodo opazovanja; s pomočjo računalniško izvedene ankete sem izločil pristranskost in s tem zagotovil večjo objektivnost rezultatov. Načrt poteka raziskave je podan v naslednji tabeli.

*Tabela 5: Načrt kvalitativne raziskave*

<b>I. IZHODIŠČE RAZISKOVALNEGA DELA</b>	
I.a Nabor in proučevanje literature in virov	I.b Analiza dokumentacije z metodami opisovanja, združevanja

se nadaljuje

nadaljevanje

<b>II. ZBIRANJE RAZISKOVALNEGA GRADIVA KVALITATIVNE RAZISKAVE</b>	
II.a Sekundarna analiza arhivskih podatkov	II.b Analiza internih dokumentov
<b>III. OBLIKOVANJE POLSTRUKTURNEGA INTERVJUJA</b>	
<b>VI. IZVEDBA POLSTRUKTURIRANEGA INTERVJUJA</b>	
<b>VII. INTERPRETACIJA POLSTRUKTURIRANEGA INTERVJUJA</b>	
<b>VIII. OBLIKOVANJE ANKETNEGA VPRAŠALNIKA</b>	
<b>IX. IZVEDBA ANKETE</b>	
<b>X. SPREMLJANJE ODZIVNOSTI</b>	
<b>XI. OBDELAVA PRIDOBLENIH PRIMARNIH PODATKOV</b>	
XI.a Oblikovanje baze podatkov	XI.b Analiza podatkov iz baze in oblikovanje grafov
<b>XII. ANALIZA REZULTATOV ANKETNEGA VPRAŠALNIKA</b>	
<b>XIII. PREDLOGI IN PRIPOROČILA VODSTVU PODJETJA DHL</b>	
<b>XIV. ZAKLJUČEK RAZISKAVE</b>	

*Vir: Prilagojeno po S. Grgić, Sodobni pristopi motiviranja zaposlenih v nepremičninskih agencijah, 2013, str. 21.*

### **3 RAZISKAVA: MANAGEMENT ZNANJA NA PRIMERU PODJETJA DHL EKSPRES**

#### **3.1 Določitev skupine in potek raziskave**

V raziskavi sem kot skupino opazovanja določil svoje sodelavce v podjetju DHL, ki sem jim lahko posredoval anketni vprašalnik prek interne pošte. Nekatere izmed njih sem poznal in z njimi sodelujem pri svojem delu, nekaterih pa nisem poznal, saj z njimi ne komuniciram ali pa bolj poredko. Osnovno vodilo mi je bilo pridobiti podatke o tem, koliko oni poznajo oziroma koliko oni vedo o managementu znanja v skladu z mojo raziskavo.

Kvalitativna raziskava je bila izvedena na ravni celotnega podjetja DHL, in sicer na dveh hierarhičnih ravneh. Prvo raven je predstavljal direktor podjetja, drugo raven pa zaposleni. Ta anketa je predstavljala celoten pogled na vedenje o managementu znanja in na to, koliko zaposleni poznajo način ravnanja z znanjem. Oblikoval sem anketni vprašalnik, ki je bil namenjen vsem zaposlenim, vključno z direktorjem podjetja. Vprašalnik naj bi pokazal, koliko ljudje poznajo management znanja oziroma dejstva, ki nakazujejo stanje managementa znanja v podjetju. V anketi so anketiranci svojo stopnjo strinjanja s posameznimi tezami ocenili z ocenami od 1 do 5, pri čemer je ocena 1 pomenila popolno nestrinjanje, ocena 5 pa, da se s trditvijo povsem strinjajo.

Z direktorjem sem opravil tudi polstrukturirani globinski intervju, s katerimi sem preverjal, v kolikšni meri je prisoten management znanja v podjetju oziroma kako to ocenjuje direktor. Anketni vprašalnik je prikazan v prilogi 1, intervju pa v tabeli 6. Anketni vprašalnik sem poslal po interni pošti 21. 7. 2015 izbranim 65 zaposlenim. Polstrukturirani globinski intervju z direktorjem podjetja DHL sem opravil 23. 7. 2015.

### **3.2 Analiza in ugotovitve raziskave**

V tem delu diplomskega dela podajam analizo odgovorov, prejetih od anketirancev. V celoti izpolnjeno anketo sem do 10. 8. 2015 prejel od 27 anketirancev. Na ta dan sem zaključil z zbiranjem podatkov. Celotna anketa je bila razdeljena na tri dele (po Hislopu), zato je tudi analiza odgovorov iz ankete obrazložena v treh točkah.

#### **3.2.1 Analiza ankete o managementu znanja, ki se nanaša na ustvarjanje znanja**

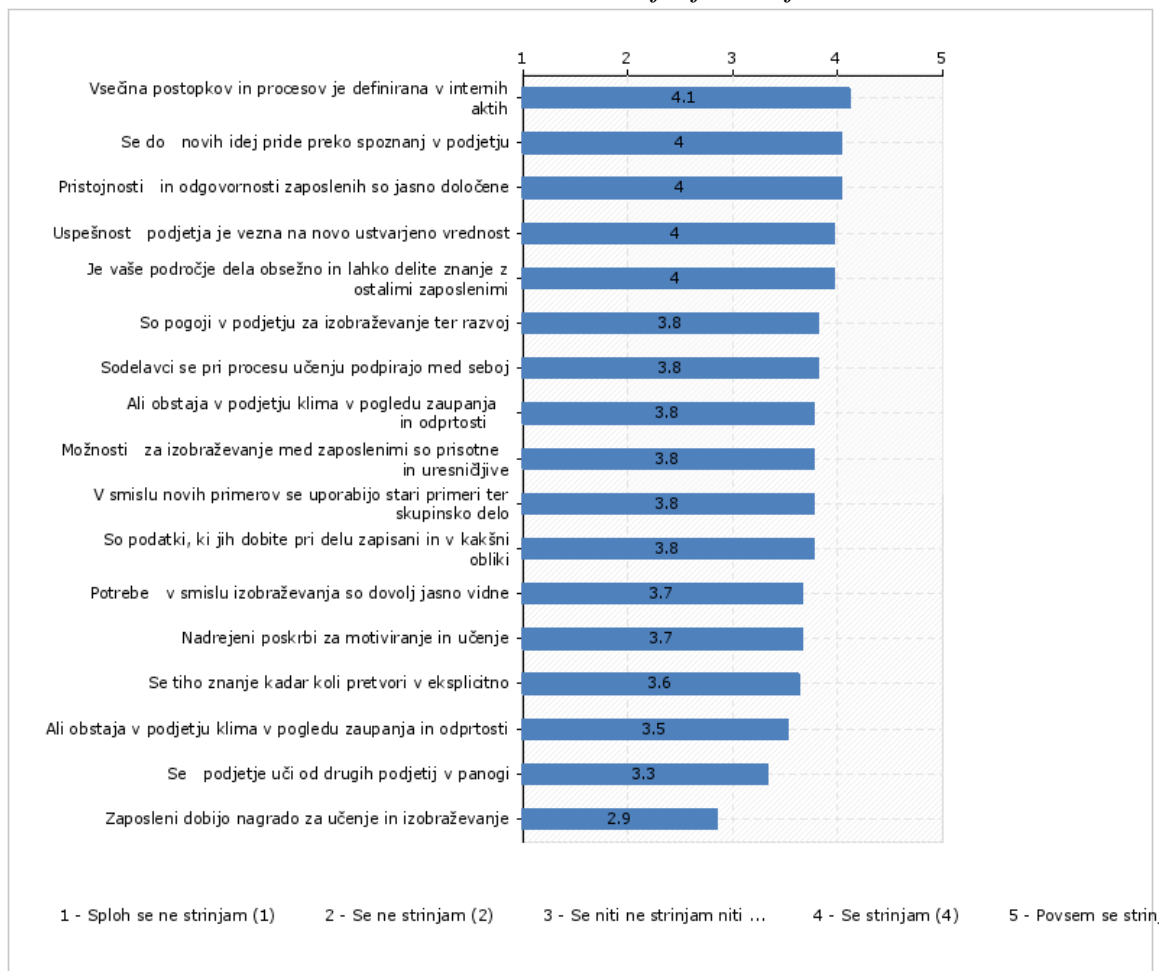
V tem delu analize raziskave je prikazan segment managementa znanja, ki se nanaša na ustvarjanje znanja. Anketiranci so odgovarjali na vprašanja, ki so povezana s pogoji, ki so pomembni pri ustvarjanju znanja. To je ponazorjeno z grafom, ki je prikazan na sliki, in z razlago, ki se navezuje na to sliko.

Iz slike 6 je razvidno, da je ustvarjanje znanja, ki se navezuje na management znanja, ocenjeno s povprečno oceno 4. Za odgovor, ki se nanaša na trditev, da je večina postopkov definirana v internih aktih, je bila pridobljena boljša povprečna ocena, to je 4,1. Ocena 4 je bila dodeljena tudi za vprašanje, kako se pride prek spoznanj v podjetju do novih idej. Pristojnosti in odgovornosti zaposlenih so v podjetju jasno določene in po mnenju anketirancev ocenjene s povprečno oceno 4. Enaka ocena je bila pridobljena tudi za trditvi, da je uspešnost podjetja vezana na dodano vrednost in obsežnost področja dela posameznika ter deljenje znanja med ostalimi zaposlenimi. Večji del trditev je bilo ocenjenih s 3–4, torej z odgovorom se niti ne strinjam niti se strinjам. Ta vprašanja se nanašajo na možnosti v podjetju za učenje in izobraževanje, razvoj, podpiranje učenja med zaposlenimi, vprašanja klime zaupanja in odprtosti v podjetju, vidnost potreb po izobraževanju, motiviranje in učenje s strani nadrejenih. Pretvarjanje tihega znanja v



eksplicitno je bilo ocenjeno s povprečno vrednostjo 3,6. Najslabšo oceno (2,9) so glede na učenje in izobraževanje anketiranci pripisali nagrajevanju zaposlenih za učenje in izobraževanje.

Slika 6: Anketa o ustvarjanju znanja

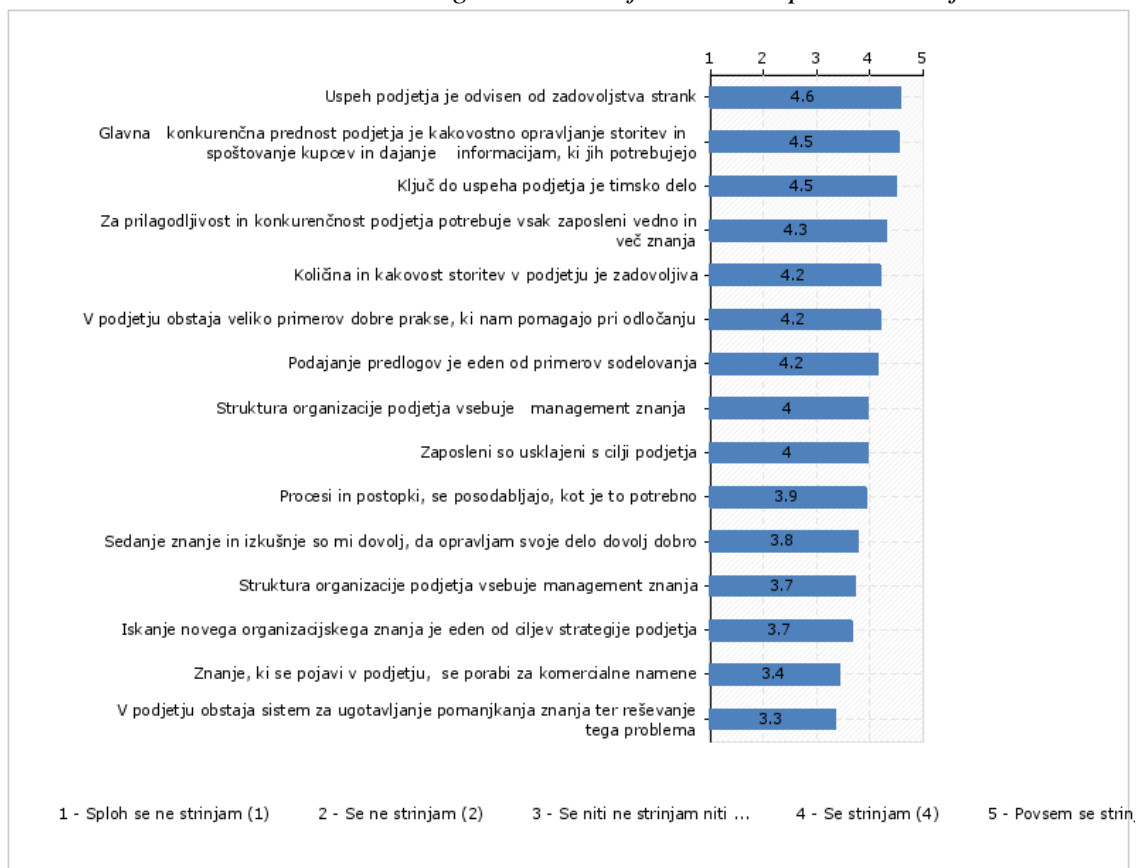


Iz navedenih podatkov izhaja, da je vedenje o managementu znanja, ki se nanaša na ustvarjanje znanja pri anketirancih, povprečno in zadovoljivo.

### 3.2.2 Analiza ankete o managementu znanja, ki se nanaša na uporabo znanja

V tem delu analize ankete je obrazložen segment management znanja, ki se nanaša na uporabo znanja. Anketiranci so odgovarjali na vprašanja, na kakšen način se uporablja management znanja in kako to vpliva na poslovanje podjetja. To je ponazorjeno z grafom, ki je prikazan na sliki, in z razlago, ki se navezuje na to sliko.

Slika 7: Anketa o managementu znanja v zvezi z uporabo znanja



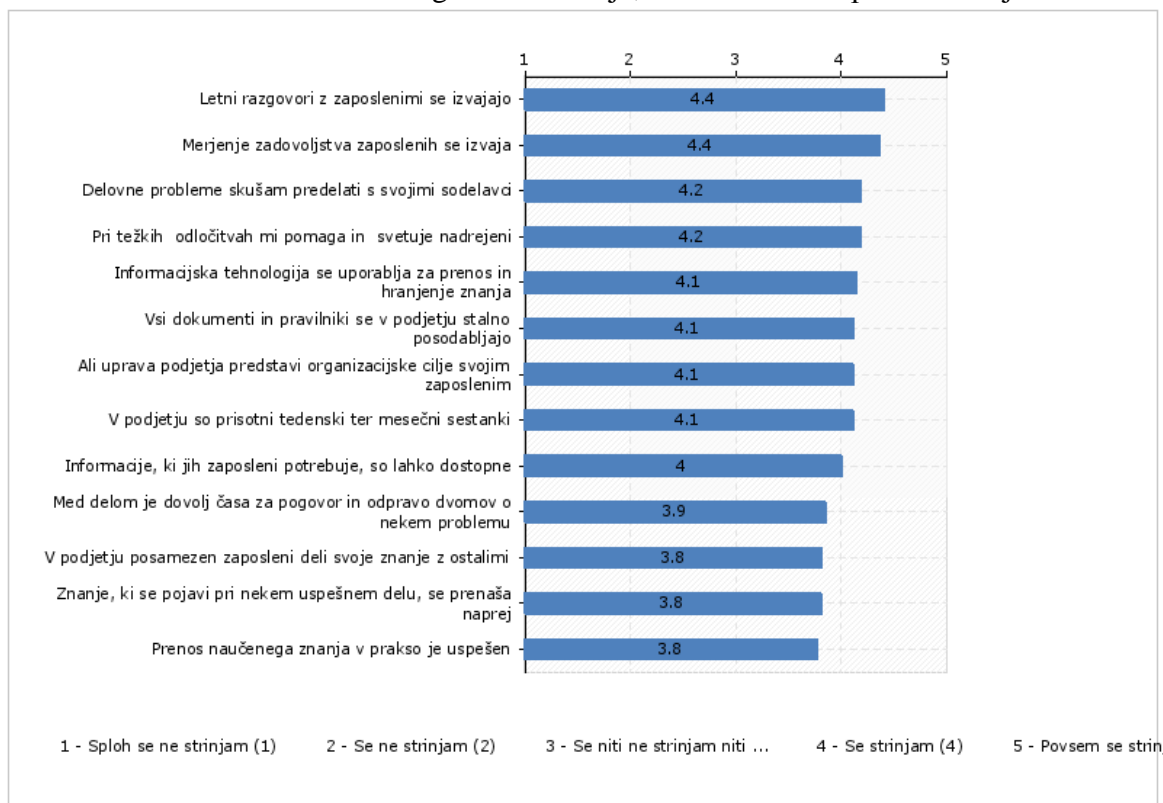
Iz slike 7 je razvidno, da so ocene za management znanja v zvezi z uporabo znanja različne, v povprečju pa se gibljejo okrog povprečne vrednosti 4. To pomeni, da se večina anketiranih zaposlenih strinja s trditvami, ki se nanašajo na uspeh podjetja. Ta je odvisen od zadovoljstva strank, spoštovanja kupcev, kakovostnega opravljanja storitev in dajanja informacij v zvezi s tem, timskega dela, medsebojnega sodelovanja in znanja zaposlenih. Povprečne ocene za navedene odgovore so bile od 4,2 do 4,6. Vsak posamezni anketiranec je ocenil, da ima trenutno za dobro opravljanje svojega dela dovolj znanja in izkušenj (povprečna ocena 3,8). Struktura organizacije podjetja vsebuje management znanja in iskanje novega organizacijskega znanja je eden izmed ciljev strategije podjetja (povprečna ocena 3,7). Najnižje, s povprečno oceno 3,3, je bilo ocenjeno vprašanje, ali v podjetju obstaja sistem za ugotavljanje pomanjkanja znanja in reševanje tega problema. Morda je k tej nizki oceni pripomoglo tudi določeno nepoznavanje navedenega področja, čeprav zaposleni v podjetju vsako leto izpolnjujemo kratek vprašalnik o zadovoljstvu v podjetju. Management znanja v zvezi z uporabo znanja v praksi je na podlagi pridobljenih podatkov iz ankete v podjetju DHL zelo dober (povprečna ocena 4).

### 3.2.3 Analiza ankete o managementu znanja, ki se nanaša na prenos znanja

V tem delu analize ankete bom obrazložil segment managementa znanja, ki se nanaša na prenos znanja. Anketiranci so odgovarjali na vprašanja o prenosu znanja v podjetju in o

tem, kateri dejavniki na to vplivajo. To je ponazorjeno z grafom, ki je prikazan na sliki, in z razlago, ki se navezuje na to sliko.

*Slika 8: Anketa o managementu znanja, ki se nanaša na prenos znanja*



Osnovne informacije, pridobljene z anketo o managementu znanja, ki se nanaša na prenos znanja, so prikazane v tabeli 8. Povprečna ocena za večje število vprašanj je bila okrog 4, za posamična vprašanja oziroma trditve pa od 3,8 do 4,4.

Anketiranci trdijo, da se letni razgovori z zaposlenimi in merjenje zadovoljstva zaposlenih v podjetju izvajajo in so zato podali povprečno oceno 4,4. Delovne probleme skuša reševati vsak posamezni delavec sam ali s svojimi sodelavci, pri težkih odločitvah pa mu svetuje in pomaga tudi nadrejeni. Navedenima trditvama so dali povprečno oceno 4,2. Za prenos in hranjenje znanja se uporablja sodobna informacijska tehnologija (povprečna ocena 4,1). Stalno se v podjetju posodablajo ustrezni pravilniki in dokumenti. Uprava zaposlenim tekoče predstavlja organizacijske cilje ter pripravlja in organizira mesečne in tedenske sestanke. Za navedeno so anketirani dali povprečno oceno 4,1. Na zadnja vprašanja o prenosu znanja med zaposlenimi in v prakso so anketirani odgovorili pozitivno, torej se znanje prenaša naprej in v prakso. Povprečna ocena je 3,8.

Iz navedenega je razvidno, da se znanje med zaposlenimi prenaša zelo dobro, da se letni razgovori z zaposlenimi izvajajo in da je zadovoljstvo zaposlenih v podjetju dobro, saj uprava dobro informira zaposlene, pomaga reševati probleme in skrbi za uspešen prenos znanja.

### 3.2.4 Polstrukturirani globinski intervju

Polstrukturirani globinski intervju sem z direktorjem podjetja DHL Ekspres opravil 23. 7. 2015.

Postavljena vprašanja in odgovori direktorja, ki se navezujejo na management znanja, so razvidni iz priloge 2.

V odgovorih direktorja na postavljena vprašanja sem zasledil veliko sorodnosti z managementom znanja, kot sem ga opisal v teoretičnem oziroma prvem delu diplomskega dela. Direktor je odgovore na postavljena vprašanja podajal zelo konkretno in iz njegovih odgovorov je razvidno, da je management znanja prisoten tako v podjetju kot celotni korporaciji. Znanje je po njegovem mnenju pomembno za vsakega posameznika, saj lahko na osnovi znanj, ki jih ima oziroma jih pridobi, opravlja svoje delo nemoteno. Prav tako meni, da je treba znanje zapisovati, saj na osnovi teh zapisov lahko načrtujemo nadaljnje cilje podjetja v prihodnosti. Posebej je izpostavil, da se znanje povečuje z izvajanjem določenih CIS-programov, na osnovi katerih se zaposleni izobražujejo na splošno o podjetju, in tudi bolj specificiranih CIS-programov v okviru določenih oddelkov.

### 3.3 Končne ugotovitve iz raziskave in priporočila vodstvu podjetja DHL

Na podlagi podatkov iz ankete sem ugotovil, da je vedenje o managementu znanja pri zaposlenih v podjetju DHL zelo dobro (povprečna ocena 4). Enako lahko trdim tudi za vodstvo oziroma direktorja podjetja, saj sem to ugotovil na osnovi opravljenega intervjuja z njim in je tudi razvidno iz odgovorov na postavljena vprašanja v tabeli 6.

Moja mnenja in priporočila za vodstvo podjetja DHL so za posamezne vrste managementa znanja naslednja:

#### — Ustvarjanje znanja

Pri tej vrsti managementa znanja je bilo po mnenju anketiranih najslabše ocenjeno vprašanje, ali zaposleni dobijo nagrado za učenje in izobraževanje (povprečna ocena 2,9). Menim, da je to zelo pomembno za vsakega posameznika in za celotno organizacijo. Nagrada, ne glede na to, ali je ta nagrada denar ali pohvala, delavca spodbudi za nadaljnje učenje, s tem pa se znanje v podjetju razvija. To bi lahko navezali na teorijo Nonake in Takeuchija, v kateri razlagata, da dodatno znanje povečuje namen organizacije, s tem pa se celotno znanje organizacije povečuje.

Priporočam, da podjetje nameni večjo pozornost nagrajevanju posameznikov, ki se izobražujejo, in učenju od drugih podjetij v panogi (povprečna ocena 3,3).

## – Uporaba znanja

Odgovori na vprašanja iz ankete o managementu znanja v zvezi z uporabo znanja so pokazali, da je to področje v praksi zelo pomembno. Uspeh podjetja je v največji meri odvisen od zadovoljstva strank, kakovostnega opravljanja storitev, spoštovanja kupcev, kakovosti danih informacij, znanja zaposlenih in dobro opravljenega dela vsakega posameznika, timov in sodelovanja ter organizacije kot celote. Vedno bolj je za organizacijo pomembno zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji. Menim, da bi bilo treba v podjetju vzpostaviti dober sistem za ugotavljanje pomanjkanja znanja in reševanje tega problema.

## – Prenos znanja

Iz odgovorov v anketi o managementu znanja, ki se nanaša na prenos znanja, je bilo ugotovljeno, da se znanje med zaposlenimi prenaša dobro. Redno se izvajajo letni razgovori z zaposlenimi in posebne ankete o zadovoljstvu delavcev. Nadrejeni so pri reševanju nastalih problemov pripravljene pomagati podrejenim. Za prenos in hranjenje znanja se uporablja informacijska tehnologija. Zaposlenim so informacije, ki jih potrebujejo, lahko dostopne in se medsebojno prenašajo. Posebnih priporočil v zvezi s prenosom znanja upravi podjetja nimam, ker menim, da je tu doseženo že skoraj vse, kar predlaga teorija.

## **SKLEP**

V sodobnem času postaja znanje vedno pomembnejše na vseh področjih življenja. Spremembe so zelo hitre tako na družbenem, tehnološkem, znanstvenem kot osebnem področju. Da bi obvladali navedena področja, je treba vedno več znati. Znanje se lahko pridobi z učenjem na formalen način v šolskem sistemu ali na neformalen način z lastnimi eksperimenti in z učenjem na napakah. Vsak posameznik ima poleg eksplicitnega znanja, pridobljenega med izobraževanjem v šolskem sistemu, tudi tiho znanje. Pogosto se tiho znanje ne izkoristi v celoti in ga v primeru odhoda zaposlenega iz podjetja ta odnese s seboj v drugo podjetje.

Cilj diplomskega dela je bil proučiti teorijo managementa znanja na osnovi razlage različnih avtorjev, še posebej Nonake in Takechija, ter s pomočjo izvedene ankete in intervjuja ugotoviti vedenje o managementu znanja v praksi. Na podlagi pridobljenih podatkov raziskave sem želel podati vodstvu podjetja priporočila o ugotovljenem stanju in izboljšavah na navedenem področju.

V prvem delu diplomskega dela sem proučeval teorije managementa različnih avtorjev. Zaradi nadaljnjega zbiranja podatkov sem se osredotočil na teorijo Nonake in Takeuchija. Po njuni teoriji sem ugotovil, da se znanje najprej ustvarja, nato prenaša in potem uporabi

v praksi. Na koncu se že obstoječe in novo znanje ponovno preneseta na začetek tega procesa; to je prikazano v obliki spirale, kar pomeni, da se znanje vedno dopolnjuje in obnavlja.

V drugem delu diplomskega dela sem na kratko predstavil podjetje DHL, v katerem sem zaposlen in mi je predstavljalo osnovo za raziskavo. Opisal sem tudi vizijo, poslanstvo in cilje delovanja podjetja. Na podlagi proučevane literature sem ugotovil, da se cilji proučevanega podjetja povsem skladajo s ciljem celotne korporacije kot enega izmed največjih svetovnih logističnih podjetij.

Osrednji del diplomskega dela je bil namenjen raziskavi managementa znanja s pomočjo kvalitativne analize na primeru podjetja DHL. Raziskava je temeljila na pridobljenih podatkih iz odgovorov poslanega in v celoti izpolnjenega anketnega vprašalnika s strani 27 zaposlenih ter iz odgovorov, pridobljenih iz izvedenega intervjuja z direktorjem podjetja. Podatki so bili zbrani v posebni preglednici, ki zaradi obsežnosti ni podana kot priloga diplomskega dela, temveč so na njeni osnovi izdelani grafi, prikazani na treh slikah. Prva slika ponazarja odgovore na vprašanja iz ankete o managementu znanja, ki se nanaša na ustvarjanje znanja, druga o managementu znanja, ki se nanaša na uporabo znanja, in zadnja slika o managementu znanja, ki se nanaša na prenos znanja. V nadaljevanju diplomskega dela je podana tabela z vprašanji in odgovori polstrukturiranega intervjuja z direktorjem podjetja.

Na podlagi ugotovitev iz analize pridobljenih podatkov in lastnega opažanja predlagam vodstvu podjetja, da nameni večjo pozornost izobraževanju in samoizpopolnjevanju delavcev ter da jih v ta namen tudi primerno nagradi. Drugo priporočilo se nanaša na izboljšanje sistema za ugotavljanje pomanjkanja znanja. Nekoliko več bi se po mnenju anketiranih lahko naučili tudi od drugih podjetij v panogi. Pri prenosu managementa znanja posebnih nepravilnosti nisem ugotovil. To področje so anketiranci dobro ocenili, zato nisem imel posebnih priporočil.

Zadnji del diplomskega dela predstavlja sklep, ki v celoti povzema namen in cilj tega diplomskega dela ter pridobljene ugotovitve iz teorije in raziskave.

Zaradi hitrih sprememb prvotno pridobljeno šolsko (eksplicitno) znanje hitro zastara, zato ga je treba stalno obnavljati in dopoljevati. Uporablja se sodobna tehnologija, stari postopki se ukinjajo, management znanja pa postaja vedno pomembnejši. Proces učenja je stalen in se nikoli ne konča. Ustvarjata se novo znanje in nova vrednost, vsak zaposleni prispeva vedno več k skupnemu uspehu podjetja, ki ga podpira tudi njegovo vodstvo. Samo v podjetju z znanjem in razvojem ter jasno vizijo je prihodnost zagotovljena in posledično zadovoljstvo zaposlenih veliko.

## LITERATURA IN VIRI

1. Ashby, W. R. (1956). *An Introduction to Cybernetics*. London: Chapman & Hall.
2. Bateson, G. (1979). *Mind and Nature: A Necessary Unity (Advances in Systems Theory, Complexity, and the Human Sciences)*. New York: Hampton Press.
3. Daft, R. L., Dorothy M. (2000). *Understanding Management (Harcourt Management Series)*. Ohio: South-Western College Publishing.
4. Daft, R. L. (2001). *Organizational Theory and Design. (7th ed)*. Ohio: South-Western College Publishing.
5. Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
6. Demarest, M. (1997). Understanding Knowledge Management. *Pergamon*, 30 (3), 374–384.
7. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. & Žnidaršič, J. (2005). *Učēča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
8. Donnellon, A., Gray, B. & Bougon, M. G. (1986). Communication, meaning, and organized action. *Administrative Science Quarterly* 31, 43–55.
9. Drucker, P. (1995). The information executives truly need. *Harvard Business Review*, 73 (1), 54–62.
10. Drucker, P. F. (1998). The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review on Knowledge Management* 73 (1), 54–62.
11. Emig, J. (1983). *The Web of Meaning*. Montclair, NJ: Boynton/Cook.
12. Firestone, M. J. & McElroy, W. M. (2003). *Key Issues in the New Knowledge Management*. Amsterdam: Butterworth Heunemann.
13. Galbraith, J. (1973). *Designing Complex Organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley.
14. Grgić, S. (2013). *Sodobni pristopi motiviranja zaposlenih v nepremičninskih agencijah (diplomsko delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

15. Gleick, J. (1987). *Chaos*. New York: Viking Penguin.
16. Holsapple, C. W. & Singh Meenu. (2000). Toward Unified View of Electronic Commerce Electronic Business, and Collaborative Commerce: A Knowledge Management Approach. *Knowledge and Process Management*, 7(3), 151–164.
17. Laudon, Kenneth C. & Laudon, Jane P. (2000): *Management Information Systems: Organization and Technology in The Networked Enterprise*. 6th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
18. Maturana, H. R. & Varela, F. J. (Eds.). *Autopoiesis and cognition: The realization of the living* (str. 5–58). Dordrecht, The Netherlands: D. Reidel.
19. McCulloch, W. (1965) *Embodiments of Mind* Cambridge, MA: MIT Press.
20. Mihalič, R. (2009). *Izmerimo in razvijajmo intelektualni kapital organizacije*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner.
21. Možina, S. & Kovač, J. (2006). *Menedžment znanja. Na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
22. Nisbet, R. A. (1969). *Social Change and History: Aspects of the Western Theory of Development*. New York: Oxford University Press.
23. Nonaka, I., Byosiere, P., Borucki, P. C. & Konno, N. (1994). Organizational knowledge creation theory: a first comprehensive test. *International Business Review*, Vol. 3, 4, 337–351.
24. Nonaka, S. & Takeuchi, N. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
25. Numagami, T., Ohta, T. & Nonaka, I. (1989). *Self-renewal of corporate organizations: equilibrium, self-sustaining, and self-renewing models, Working Paper*. Berkeley: University of California,
26. Ogrin, L. (2014). *Avtentično vodenje in integriteta: Kvalitativna raziskava na primeru izbranega podjetja (magistrsko delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Polanyi, M. (1958). *Personal knowledge*. Chicago: University of Chicago Press.
28. Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. London: Routledge.



29. Richards, I. A. (1936). *The Philosophy of Rhetoric*. Oxford: Oxford University Press.
30. Quintas, Paul et al. (1997): *Knowledge Management: A Strategic Agenda*. London: Long Range Planning.
31. Schön, Donald A. *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.
32. Slovar slovenskega knjižnega jezika. (1995). DZS, Ljubljana.
33. Stonehouse, G. H. & Pemberton, J. D. (1999). Learning and knowledge management in the intelligent organization. *Participation & Empowerment: An International Journal*, 7(5), str. 31–144.
34. Stonehouse, G., Hamill, J., Campbell, D. & Purdie, T. (2000): *Global and Transnational Business: Strategy and Management*. Chichester: Wiley.
35. Winograd, T. & Flores, F. (1986). *Understanding computers and cognition: A new foundation for design*. Reading, MA: Addison-Wesley.



# **PRILOGE**

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Vprašalnik

Priloga 2: Polstrukturirani globinski intervju z direktorjem podjetja DHL Ekspres, nanašajoč se na management znanja

## Priloga 1: Vprašalnik

Spoštovani,

sem Matej Tičar, študent dodiplomskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, in v okviru svojega diplomskega dela opravljam raziskavo na temo "Management znanja v podjetju DHL Ekspres". Gre za prvo tovrstno raziskavo s tega področja, in ker zelo cenim vaše dolgoletne izkušnje, vas prosim za izpolnitev vprašalnika, ki vam ne bo vzel več kot petnajst minut časa. Tako boste s svojim znanjem prispevali k lažjemu proučevanju obravnavane tematike. Vprašalnik je anonimen, zato vas prosim za iskrene odgovore, ki bodo prikazali realno stanje. Rezultati, ki jih bom pridobil z raziskavo, bodo uporabljeni izključno v raziskovalni namen. Odgovori bodo zbrani agregatno, kar pomeni, da posamezni odgovori ne bodo vidni. Po končani raziskavi vam bom z veseljem na voljo za prikaz ugotovljenega stanja in morebitna vprašanja na elektronskem naslovu matej.ticar@gmail.com.

Pri odgovorih na vprašanja vas prosim, da uporabite spodnjo vrednostno lestvico in obkrožite samo en

1 – sploh se ne strinjam

2 – se ne strinjam

3 – se niti ne strinjam niti se strinjam

4 – se strinjam

odgovor:

5 – povsem se strinjam

### I. Anketa o ustvarjanju znanja

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
Večina postopkov in procesov je dokumentirana v internih aktih	1	2	3	4	5
V podjetju so pogoji za izobraževanje in razvoj	1	2	3	4	5
V podjetju obstaja klima zaupanja in odprtosti	1	2	3	4	5
Podjetje se uči od drugih podjetij v panogi	1	2	3	4	5
Potrebe v smislu izobraževanja so dovolj jasno vidne	1	2	3	4	5
Do novih idej se prid prek spoznanj v podjetju	1	2	3	4	5
Uspešnost podjetja je vezna na novo ustvarjeno vrednost	1	2	3	4	5
Pristojnosti in odgovornosti zaposlenih so jasno določene	1	2	3	4	5
Možnosti za izobraževanje med zaposlenimi so prisotne in uresničljive	1	2	3	4	5
Sodelavci se pri procesu učenju podpirajo med seboj	1	2	3	4	5
V smislu novih primerov se uporabijo stari primeri in skupinsko delo	1	2	3	4	5
Nadrejeni poskrbijo za motiviranje in učenje	1	2	3	4	5

se nadaljuje

## nadaljevanje

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
Zaposleni dobijo nagrado za učenje in izobraževanje	1	2	3	4	5
Vaše področje dela je obsežno in lahko delite znanje z drugimi zaposlenimi	1	2	3	4	5
Podatki, ki jih dobite pri delu, so zapisani	1	2	3	4	5
Tiho znanje se kadar koli pretvori v eksplicitno	1	2	3	4	5
V podjetju obstaja klima zaupanja in odprtosti	1	2	3	4	5

## II. Anketa o managementu znanja v zvezi z uporabo znanja

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
Struktura organizacije podjetja vsebuje management znanja	1	2	3	4	5
Glavne konkurenčne prednosti podjetja so kakovostno opravljanje storitev, spoštovanje kupcev in dajanje informacijam, ki jih potrebujejo	1	2	3	4	5
Zaposleni so usklajeni s cilji podjetja	1	2	3	4	5
V podjetju obstaja sistem za ugotavljanje pomanjkanja znanja in reševanje tega problema	1	2	3	4	5
Procesi in postopki se posodablja, ko je to potrebno	1	2	3	4	5
Iskanje novega organizacijskega znanja je eden izmed ciljev strategije podjetja	1	2	3	4	5
Znanje, ki se pojavi v podjetju, se uporabi v komercialne namene	1	2	3	4	5
Ključ do uspeha podjetja je timsko delo	1	2	3	4	5
Uspeh podjetja je odvisen od zadovoljstva strank	1	2	3	4	5
Količina in kakovost storitev v podjetju sta zadovoljivi	1	2	3	4	5
V podjetju obstaja veliko primerov dobre prakse, ki nam pomagajo pri odločanju	1	2	3	4	5
Podajanje predlogov je eden izmed primerov sodelovanja	1	2	3	4	5
Za prilagodljivost in konkurenčnost podjetja potrebuje vsak zaposleni vedno več znanja	1	2	3	4	5
Sedanje znanje in izkušnje so mi dovolj, da opravljam svoje delo dovolj dobro	1	2	3	4	5
Struktura organizacije podjetja vsebuje management znanja	1	2	3	4	5

### III. Anketa o managementu znanja, ki se nanaša na prenos znanja

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
Uprava podjetja predstavi organizacijske cilje svojim zaposlenim	1	2	3	4	5
Vsi dokumenti in pravilniki se v podjetju stalno posodablajo	1	2	3	4	5
Informacije, ki jih zaposleni potrebuje, so lahko dostopne	1	2	3	4	5
Informacijska tehnologija se uporablja za prenos in hranjenje znanja	1	2	3	4	5
V podjetju posamezen zaposleni deli svoje znanje z ostalimi	1	2	3	4	5
Prenos naučenega znanja v prakso je uspešen	1	2	3	4	5
Znanje, ki se pojavi pri nekem uspešnem delu, se prenaša naprej	1	2	3	4	5
Merjenje zadovoljstva zaposlenih se izvaja	1	2	3	4	5
Letni razgovori z zaposlenimi se izvajajo	1	2	3	4	5
V podjetju so prisotni tedenski in mesečni sestanki	1	2	3	4	5
Med delom je dovolj časa za pogovor in odpravo dvomov o nekem problemu	1	2	3	4	5
Delovne probleme skušam predelati s svojimi sodelavci	1	2	3	4	5
Pri težkih odločitvah mi pomaga in svetuje nadrejeni	1	2	3	4	5

*Priloga 2: Polstrukturirani globinski intervju z direktorjem podjetja DHL Ekspres, nanašajoč se na management znanja*

VPRAŠANJE	ODGOVOR
1. Ali vi kot direktor delite znanje z ostalimi zaposlenimi?	»Da. To deljenje znanja naj bi se delilo s komunikacijo, ki je lahko pisna ali ustna. To naj bi bile izkušnje, strategije, ki se prenašajo med zaposlenimi. Ravno tako pa komunikacija poteka med lastniki in njimi. Ta komunikacija poteka konstantno, saj se tu postavljajo cilji s pomočjo znanja in ocenjujejo rezultati poslovanja. Vsa znanja v podjetju se merijo z veščinami, sposobnostmi in izkušnjami, ki pa so najpomembnejše.«
2. Bi to znanje, ki ga pridobimo v sklopu prakse, zapisali v kakšno obliko?	»Seveda, to znanje so večinoma dobre prakse. Ravno tako bi v to znanje štel tudi uvajalne programe, ki se beležijo v času, ko se novozaposleni uvaja v novo delovno mesto, in se zaključijo, ko zaposleni začne to delo opravljati samostojno.«
3. Ali menite, da je znanje v podjetju pomembno za nadaljnji razvoj podjetja?	»Znanje je pomembno za razvoj podjetja, saj se posameznikovo znanje odraža v celotni strategiji podjetja.«
4. Ali obstajajo posamezniki znotraj podjetja, ki ne želijo deliti znanja z ostalimi?	»Mislim, da ne. Ta nivo je že presežen, saj vsak posameznik nekako sodeluje pri celotnem procesu in je deljenje znanja potrebno pri vsakdanjem delu.«
5. Na kakšen način bi vi predlagali zapis določenega znanja, ki ga pridobimo z novim procesom oziroma z novim pristopom?	»Tu imamo dva koncepta. Prvi poteka v okviru CIS-programov znotraj podjetja in tudi v okviru celotne korporacije. Drugi pa poteka v okviru zapisovanja posameznih ciljev. To poteka v smislu, kar ni zapisano, ni merljivo, in kar ni merljivo, ne moreš zapisati. Ta merljivost se nanaša na najmanjšo enoto oziroma na osnovni nivo. Ta primer naj bi bil CRISP, ki je program v finančnem oddelku.«

se nadaljuje

nadaljevanje

VPRAŠANJE	ODGOVOR
6. Ali je kultura v podjetju dovolj naravnana h kreiranju znanja oziroma ali so zagotovljeni pogoji, da se posameznik počuti dovolj usposobljenega za dodatno izobraževanje?	»Kultura podjetja je naravnana h kreiranju znanja. To naj bi pomenilo, da je 40 % zaposlenih, to je 10–15 zaposlenih, že opravljalo različne funkcije in sodelovalo pri projektih, prav tako pa vsak posameznik sodeluje pri kreiranju znanja. Izobraževanje se lahko izvaja kot sofinanciranje s strani podjetja, če je povezano s pogledi podjetja oziroma z osnovno dejavnostjo. Izobraževanje poteka tudi globalno v okviru korporacije, kot so to programi CIS. Izvaja se tudi kot izobraževanje za dodatne licence, ki jih posamezniki potrebujejo, da opravljajo svoje delo, ali pa kot izobraževanje v okviru veččin.«
7. Ali menite, da je informacijska tehnologija velik podpornik za iskanje informacij o določenem problemu?	»Informacijska tehnologija je velik podpornik z internimi viri, kot so dobre prakse, te pa se nahajajo na intranetu.«
8. Ker vsako leto izvajamo anketo o zadovoljstvu zaposlenih, nam to prikazuje tudi, kakšno stopnjo zaupanja imamo med seboj oziroma po oddelkih. Ali to drži?	»To drži, pokaže nam dve zadovoljstvi, če je izpolnjevanje ankete realno. Prvo zadovoljstvo se pokaže na osnovi države, drugo na osnovi oddelkov. Celotna anketa poteka skozi vsebinsko identična vprašanja za vse zaposlene. Na koncu pa se naredi pregled rezultatov, da se oceni, kakšno je stanje, in če so kje težave, se potem določijo cilji za reševanje teh težav.«
9. Ali bi bilo treba izobraževati zaposlene ali pa je to pogojeno z delovnim mestom?	»Izobraževanje poteka neprestano. To pomeni, da se morajo za vsakdanje delo zaposleni naučiti določenih postopkov, ki so zapisani v internih priročnikih, in to znanje neprestano obnavljati, še posebej, če se postopki spremenijo.«

se nadaljuje



nadaljevanje

VPRAŠANJE	ODGOVOR
11. Ali je vizija podjetja pogojena z vizijo celotne korporacije ali se mi prilagajamo svojemu okolju?	»Vizijo pogojuje celotna korporacija. To vizijo pa moram s pomočjo načinov in poti prilagoditi našim pogojem, da to implementiramo v naše poslovanje. Za to je potrebna optimizacija procesov.«
12. Ali imamo dokaze ali pokazatelje, kakšno je zadovoljstvo kupcev?	»Zadovoljstvo kupcev merimo z raziskavo trga, ki pa ni vsakoletna. Poteka pa tudi anketiranje različnih podjetij, in sicer neposredno s pomočjo vprašalnikov in e-sporočil. To poteka s sistemom NPA, v okviru katerega klicni center pokliče dvajset strank in jih povpraša, kakšno je zadovoljstvo v smislu naročanja, carine, plačevanja in ICOM-storitev.«
13. Ali imamo kakšen sistem za prilagajanje kupcem?	»Težko se je prilagajati kupcem, zato raje kupca izobrazimo. Kupcem se prilagodimo s cenovno politiko in z različnimi drugimi storitvami, kot so prevzemanje pošiljk na drugem naslovu, ali pa, če stranka to želi, uredimo podrobnejše sledenje (tracing) pošiljke.«
14. Ali v organizaciji spodbujamo odprto dvostransko komunikacijo?	»To je osnovna zadeva – če ni komunikacije, se pojavijo določene težave, ki pa se ne morejo rešiti, če te ni. Komunikacija poteka pisno, ko na koncu meseca dobijo zaposleni obvestilo, kaj se je v preteklem mesecu zgodilo in kakšne so napovedi za naslednji mesec. Poteka tudi v smislu oddelčne komunikacije, ko se direktorji oddelkov dobijo na oddelčnem sestanku. Komunikacija pa poteka tudi v okviru timov.«

*Vir: Prilagojeno po L. Ogrin, Avtentično vodenje in integriteta: Kvalitativna raziskava na primeru izbranega podjetja, 2014.*