

UPRAVLJANJE ZNANJA, DELAVSKI SINDIKATI IN SKUPNA POSVETOVALNA TELESA V PRIMERJALNI ANALIZI

Povzetek. *Analiza se osredotoča na upravljanje znanja v organizacijah. Začetek naše analize je vezan na življenjski krogotok znanja, ki se pojavlja v organizacijah (knowledge life cycle ali KLC). Proces oblikovanja znanja se pojavlja kot družbeni proces, v katerega smo vpleteni in zato lahko z njim upravljamo. Še posebej se osredotočamo na organizacijsko infrastrukturo, ki omogoča širjenje znanja, strategij upravljanja s človeškimi viri (v nadaljevanju UČV – upravljanje s človeškimi viri) in politike v organizaciji, ki pospešujejo vse te procese, predvsem pa na samo oblikovanje tega procesa in upravljanje z njim. Raziskali smo tudi vlogo delavskih sindikatov in drugih odborov pri tem vprašanju. Rezultati analize kažejo, kako se strategije upravljanja znanja oblikujejo v organizacijah in kako so prisotne v različnih institucionalnih kontekstih. V raziskavo je bilo vključenih šest držav – Velika Britanija, Nemčija, Švedska, Nizozemska, Češka, Slovenija – in 2357 organizacij. Analiza je pokazala, da obstaja več različnih strategij za upravljanje z znanjem. Govorimo lahko o anglosaškem, skandinavskem in renskem načinu upravljanja znanja, kjer se strategije razlikujejo glede na elemente in stopnje uspeha.*

Ključni pojmi: upravljanje znanja, evropske organizacije, sindikati, skupni posvetovalni organi

Uvod

V tem članku želimo raziskati, kako je proces upravljanja znanja povezan s poslovno strategijo v podjetju, strategijo in politiko UČV, v vzpostavljanjem potrebe po znanju samem, njegovim razvojem, kako se to povezuje z odstotki zaposlenih, ki so vključeni v izobraževanje, z metodami širjenja znanja v organizaciji in s komunikacijskimi kanali. Vse te dimenzije so po mnenju Batha (2000) del upravljanja znanja v organizaciji, kjer se 70 % navora v samem procesu vložijo v odnose z zaposlenimi. Znanje je v organizaciji oblikovano skozi družbeni proces, ki se lahko kadarkoli prekrine, zato ga je treba upravljati (Firestone & McElroy, 2003).

V nadaljevanju se članek osredotoča na to, kako organizacije v Evropi upravljajo te procese in v katerih organizacijah in katerih državah je ta proces upravljanja zna-

* Dr. Janez Štebe, docent na Fakulteti za družbene vede, Univerza v Ljubljani.

** Dr. Dana Mesner Andolšek, izredna profesorica na Fakulteti za družbene vede, Univerza v Ljubljani.

nja bolj razvit ter kateri od zgoraj naštetih dejavnikov je v ospredju. Zakonska regulacija igra precejšnjo vlogo v UČV v Evropi. Tako predpostavljamo, da to velja tudi za upravljanje znanja, saj so dimenzije obeh velikokrat prepletene. Kot del tega bi lahko imeli tudi odnosi med delavci in delodajalci velik vpliv na upravljanje znanja v organizaciji, tako da smo študijo končali s tem, da smo raziskali vpliv delavskih sindikatov in drugih posvetovalnih teles na oblikovanje različnih ravni znanja v organizacijah. To je dolgotrajen proces, ki vsebuje širjenje znanja skozi celotno organizacijo. Naša analiza predpostavlja, da imajo sindikati in delavski sveti pozitiven vpliv na oblikovanje široke platforme upravljanja znanja v organizacijah. Analiza je eksplorativne narave in se v začetku osredotoča na procese upravljanja znanja, pozneje pa na povezanost med poslovno strategijo in strategijo upravljanja znanja. Nato želimo pojasniti vlogo UČV-ja v procesu upravljanja znanja in vplive, ki jih ima zakonska regulacija na te procese, posebno na vlogo sindikatov in drugih posvetovalnih teles.

Upravljanje znanja

Obstaja veliko definicij upravljanja znanja (Malhotra, 1998; Davenport & McQuinn, 1999). Za našo raziskavo je najbolj primerna Kalsethova definicija, po kateri morajo biti človeški viri, informacijska tehnologija in informacije, ki so vključene v strateški poslovni proces, tesno povezani z menedžmentom in kulturo v organizaciji. Le sinteza teh ključnih dejavnikov upravljanja znanja je temelj za oblikovanje organizacijske zmožnosti in ugodnosti, ki jih vsebujeta informacijska tehnologija ter znanje v organizaciji (Kalseth, 1999). Obstajajo trije dejavniki upravljanja znanja: uporaba informacijskih komunikacijskih tehnologij, informacijski menedžment in dejanja ter vrednote ljudi. Bhatt (2000) omenja tudi količino navora, ki je potreben za obravnavo različnih elementov upravljanja znanja: 10 % navora naj bi posvetili tehnologiji, 20 % organizacijskim procesom in kar 70 % ljudem. Upravljanje znanja tako funkcionalno pokriva polja učenja in razvoja organizacije, človeške vire ter informacijsko tehnologijo. Ta tri področja se med seboj prekrivajo, pri čemer stoji upravljanje znanja v samem centru.

Poslovne strategije in strategije upravljanja znanja

Določevanje poslovne strategije je prvi korak do oblikovanja strategije upravljanja znanja. Strategija lahko določi količino znanja, ki je potrebno za realiziranje strategije, in jo primerja z obstoječim znanjem. Medtem lahko odkrije pomanjkljivosti v poslovnem procesu (DeL-Rey-Chamoro et al., 2003) in luknje v znanju (Zack, 1999). *Identifikacija potreb znanja* organizaciji pove, kaj mora storiti, da bo bolj konkurenčna na trgu. *Analiza potreb znanja* je drugi korak v oblikovanju strategije upravljanja znanja in služi zapiranju vrzeli v obstoječem znanju. Znanje pa se lahko tudi spreminja glede na njegovo vlogo. Zack (1999) govori o ključnem, razvitem in inovativnem znanju. *Navigacija in zbiranje novega znanja* pa pomenita tretji korak v oblikovanju strategije upravljanja znanja v organizaciji.

Znanje izvira iz različnih delov organizacije, zato je tudi uspeh pretoka znanja po organizaciji izrednega pomena (Swart & Kinnie, 2003). Organizacija oblikuje

svojo strukturo in kulturo tako, da lahko kar najbolj učinkovito uporablja organizacijsko znanje. Oblikovanje komunikacijskih mrež ali celotne infrastrukture je pomembno za uspešnost prenosa in širjenje znanja po organizaciji (Goh, 2002; Lahti et al., 2002).

Pri oblikovanju strategij upravljanja znanja je pomembna vez med posameznikovim in organizacijskim znanjem (Bath, 2002). Bath analizira naravo nalog (glede na rutino in specifikacije), s katerimi so soočeni zaposleni v organizaciji, ter naravo interakcij, ki je potrebna za izvršitev teh nalog. Vse naloge v organizaciji morajo biti obogatene z novim znanjem. Zato smo analizirali *delež zaposlenih, ki so bili vključeni v proces izobraževanja*, kot pomembno strategijo upravljanja znanja. Strategija upravljanja znanja temelji na vključenosti visokega odstotka zaposlenih v izobraževanje in na predpostavki, da je izobraževanje dolgotrajen proces, ki na dolgi rok poveča konkurenčnost organizacije na trgu. Strategije, ki poudarjajo izobraževanje le manjšega dela zaposlenih (le strokovnjakov in izvrševalcev), so bolj osredotočene na krajše časovno obdobje in izkoriščajo trenutne priložnosti na trgu ter oblikujejo svoje potrebe po znanju na kratki rok.

UČV-strategije, sindikati in skupna posvetovalna telesa

Soliman in Spooner (2000) govorita o vlogi UČV-oddelka, ki omogoča uspeh programov in politik upravljanja znanja. Vloga UČV-ja je zаетje, uporaba in ponovna uporaba znanja zaposlenih (Earl, 2003; Kremp & Mairesse, 2002; Foray, 2003; GOV/PUMA/HRM 2003; Yahya & Goh, 2002; Bontis, 2003; Soliman & Spooner, 2000).

V analizi smo raziskovali vlogo UČV-strategij, politik, programov in praks v upravljanju znanja. Zlasti smo se osredotočili na tiste prakse UČV-ja, ki so posebno pomembne za upravljanje znanja. Posamezne prakse UČV-ja so povzete v indeksih: napisano poslanstvo, poslovne strategije, UČV-politike, strategije, odstotek zaposlenih, vključenih v izobraževanje, število dni izobraževanja, kako in kdo je analiziral potrebe po izobraževanju, kako je bilo izobraževanje ovrednoteno, ali organizacije uporabljajo formalno karierno načrtovanje, ali so zaposleni obveščeni o strateških, finančnih in organizacijskih vprašanjih, kako so organizacije posredovale bistvene zadeve svojim zaposlenim skozi zadnja tri leta, način, kako zaposleni posredujejo svoje zamisli menedžmentu, metode izobraževanja, kateri načini izobraževanja bodo pomembni v prihodnosti. Nato smo izoblikovali indikatorje strategije upravljanja znanja v organizaciji (glej dodatek).

Predvidevamo, da so strategije upravljanja znanja bolj ali manj razvite. Raziskava OECD (2001) je pokazala, da obstajajo skupine držav, ki se razlikujejo po tem, koliko truda vnesejo v izboljšanje praks upravljanja znanja, in po tem, kako kakovostne so te prakse.

V mnogih državah se oblikovanje politik in strategij UČV na organizacijski ravni pogosto povezuje z odnosi med delavci in delodajalci. To velja predvsem za države EU, ki so v preteklosti oblikovale t. i. tripartitne strukture teh odnosov, ki so bili predvsem korporativne narave. Zakonski predpisi lahko močno vplivajo na oblikovanje UČV-politik (Brewster et al., 2000b). V Nemčiji, Nizozemski, Švedski, Irski in Italiji so socialni dialogi in partnerstvo med predstavniki delavcev, menedžmentom

in vlado – tripartitne strukture – igrali pomembno vlogo pri posredovanju kritičnih ekonomskih in socialnih problemov.

Predhodne raziskave so pokazale, da je v 80. in 90. letih v skoraj v vseh državah center kolektivnih pogajanj usmerjen navzdol, in sicer pogosto od nacionalne ravni na raven korporacij (več njih) ali na raven podjetja oziroma obrata. (Katz et al., 2004). Ta preobrat je vključeval zlom nacionalnih dogovorov na Švedskem in hkrati upad pogajanj na ravni več podjetij hkrati v VB. V teh in drugih deželah so plače večinoma določali delno ali pa kar v celoti na ravni obratov ali podjetij. Tam pa, kjer so se pogajanja ohranila, kot na primer v Nemčiji in v Italiji, je njihov vpliv upadel, na sektorski ali nacionalni ravni v teh deželah so dogovori vključevali le minimalne zaposlovalske pogoje in ne celotnih pogodbenih standardov, kot je bilo v preteklosti. V skoraj vseh državah se je v zadnjih letih intenziteta lokalnih pogajanj, ki vsebuje lokalna združenja, zveze in delavske skupine, močno povečala.

Tudi odnosi med delavci in delodajalci lahko vplivajo na upravljanje znanja, tako kot politike in kolektivna pogajanja vplivajo na izobraževalne politike, motivacijo, promocijo in informacijske asimetrije med menedžmentom in zaposlenimi (Backes-Gellner et al., 1997). Tako Francesconi kot Zoega (2003) sta na primer preučevala, kako pokritost sindikatov vpliva na izobraževanje delavcev. Tisti delavci, ki so bili včlanjeni v sindikate, so bili bolj verjetno vključeni v katero izmed izobraževanj, prav tako pa so bili deležni daljšega izobraževanja kot tisti delavci, ki niso bili včlanjeni v sindikate. Green et al. (1999) je prišel do podobnih spoznanj. Backes-Gellner et al. (1997) so ugotovili, da nove teorije predpostavljajo, da so za konkurenčnost podjetji na trgu ključna posebna znanja in investicije v znanje, prav tako pa so pomembni tudi specifični delovni procesi in procedure v organizaciji.

Ker je veliko različnih sil povzročilo decentralizacijo odnosov med delavci in delodajalci v različnih državah, smo predpostavljali, da so partnerstva med menedžmentom in delavci postala standardni instrument za promocijo sprememb na delovnem mestu, ki jih je uvedla organizacija (Bosh, 2004). Naša hipoteza je torej naslednja: zaradi decentralizacije odnosov med delavci in delodajalci bodo skupna posvetovalna telesa igrala pomembnejšo vlogo v procesu upravljanja znanja kot pa delavski sindikati. Ti bodo obdržali bolj tradicionalno vlogo demokratizacije v teh procesih. Delavski sindikati vplivajo bolj na procese pogajanj na državni ravni kot pa na ravni same organizacije. V nadaljevanju bomo predstavili tabelarni prikaz, kako so v državah, vključenih v našo analizo, oblikovali razmerje med regulacijo UČV-politik, naravo industrijskih odnosov in infrastrukturo pogajalskih mehanizmov.

Tabela: Indikatorji kažejo, kako se države razlikujejo med seboj glede na autonomijo oblikovanja organizacijske politike človeških virov

INDIKATORJI	VELIKA BRIT.	ŠVEDSKA	NEMČIJA	NIZOZEMSKA	SLOVENIJA	ČEŠKA
REGULACIJA UČV POLITIK	šibka	srednja	močna	srednja	močna	šibka
ODNOSI DELAVCI/DELODAJALCI	konfliktni	sporazumni	sporazumni	sporazumni	sporazumni	konfliktni
TRIPARTITNE STRUKTURE	šibke	močne	močne	močne	močne	šibke

Hipoteze in podatki

Za naše potrebe smo definirali naslednje hipoteze:

1. hipoteza: Obstajajo bolj razviti in manj razviti (evropski) modeli upravljanja znanja v organizacijah.
2. hipoteza: Razviti modeli poudarjajo dolgoročne strategije upravljanja znanja in širše ravni upravljanja znanja (visok odstotek zaposlenih, vključenih v usposabljanje, izobraževanje je ovrednoteno, prisotno karierno napredovanje).
3. hipoteza: Manj razviti modeli poudarjajo kratkoročne strategije upravljanja znanja (analiza po usposabljanju, točno število ur usposabljanja, pomembnost posameznih elementov izobraževanja).
4. hipoteza: V tistih državah, kjer so tripartitne strukture močne (dualni reprezentativni organi), kot na primer v Nemčiji, na Švedskem, Nizozemskem in v Sloveniji, je pričakovati večji vpliv delavskih sindikatov in skupnih posvetovalnih teles na oblikovanje široke platforme upravljanja znanja v organizacijah, kot pa v državah, kjer so šibke tripartitne strukture brez dualnih reprezentativnih organov, kot na primer v Veliki Britaniji in Češki.
5. hipoteza: V tistih državah, kjer je zakonska regulacija UČV močna, kot je to na primer v Nemčiji, na Švedskem, Nizozemskem in v Sloveniji, je vloga UČV pri vzpostavljanju širokega razpona upravljanja znanja v organizacijah večja kot pa v državah, kjer gre za šibko zakonsko regulacijo UČV-politik, kot na primer v Veliki Britaniji in Češki.
6. hipoteza: V tistih državah, kjer so prisotni konsenzualni industrijski odnosi kot na primer v Nemčiji, na Švedskem, Nizozemskem in v Sloveniji, je vloga UČV politik pri vzpostavljanju širokega razpona upravljanja znanja večja kot v državah, kjer so prisotni konfliktni industrijski odnosi, kot na primer v Veliki Britaniji in Češki.
7. hipoteza: V tistih državah, kjer so tripartitne strukture močne (dualni reprezentativni organi) kot na primer v Nemčiji, na Švedskem, Nizozemskem in v Sloveniji, je večji poudarek na oblikovanju UČV politik in njihovi vlogi pri oblikovanju širokega razpona upravljanja znanja v organizacijah kot v državah, ker so šibke tripartitne strukture brez dualnih reprezentativnih organov, kot na primer v Veliki Britaniji in Češki.

Podatke, ki so bili uporabljeni za analizo, je zbrala raziskovalna mreža Cranfield Network on European Human Resource Management, ki se posveča analizi razvoja UČV v javnih in zasebnih organizacijah z več kot 200 zaposlenimi na državni, meddržavni in longitudinalni ravni (Tregaskis et al., 2004). Cranet projekt se osredotoča na organizacijsko raven UČV, o kateri poroča UČV-direktor ali kdo s podobno funkcijo. Organizacijam je bilo poslano pismo, v katerem smo prosili zaposlene v oddelku UČV, da odgovorijo na zastavljena vprašanja iz raziskave. Čez štiri tedne smo jih ponovno spomnili na vprašalnik. Čas zbiranja podatkov je trajal od septembra 1999 do pomladi 2000, odvisno od časovnega plana vsake države. V raziskavo je bilo vključenih 34 držav, kljub temu pa se analiza osredotoča predvsem na šest držav. V analizo smo vključili šest držav: Veliko Britanijo, Švedsko, Nizozemsko, Nem-

čijo, Češko in Slovenijo, skupaj 2573 organizacij. V Sloveniji smo v vzorec vključili vse organizacije. Od vseh poslanih anket smo jih dobili nazaj: 36 % v Sloveniji, 11 % iz Velike Britanije, 37 % iz Švedske, 14 % iz Nemčije, 14 % iz Nizozemske in 36 % iz Češke.

Rezultati

Za analiziranje podatkov smo uporabili statistično analizo linearnih korelacij med spremenljivkami. Indeksi so bili oblikovani pred začetkom analize, da bi zmanjšali kompleksnost analize. Države smo obravnavali kot kontekste, tako da je bila analiza narejena za vsako državo posebej (analiza variance in analiza komponent).

Tabela 1: Povprečja in standardni odkloni upravljanja znanja za posamezno državo

Spremenljivke*		VB	Nemčija	Švedska	Nizozemska	Češka	Slovenija	ϵ^2
TRAI_DE	povpr.	2.3	1.6	2.0	1.6	1.3	2.3	0.05
	st. od.	1.4	1.3	1.3	1.2	1.3	1.5	
IMP_TRAI	povpr.	17	18	15	18	18	16	0.01
	st. od.	5	5	3	4	6	4	
EMP_PLAN	povpr.	1.7	1.7	1.6	1.5	1.7	1.1	0.04
	st. od.	1.6	1.4	1.4	1.4	1.6	1.3	
COM_VIEW	povpr.	2.1	1.6	2.0	1.9	1.0	1.5	0.03
	st. od.	1.7	1.4	1.6	1.6	1.3	1.5	
PR_BRIEF	povpr.	2.2	2.0	2.3	2.1	2.0	1.6	0.07
	st. od.	1.0	1.0	1.0	1.1	0.9	1.0	
COM_EMPL	povpr.	2.6	2.2	2.5	2.2	1.4	1.8	0.17
	st. od.	1.4	1.2	1.2	1.4	1.3	1.4	
EVAL_TRA	povpr.	2.2	1.1	1.1	0.4	1.4	1.7	0.12
	st. od.	1.4	1.4	1.4	0.7	1.3	1.4	
WR_HRM	povpr.	4.3	2.7	3.9	4.3	3.3	2.7	0.02
	st. od.	1.9	1.9	1.8	1.7	1.9	1.7	
TR_NEED	povpr.	7.4	6.0	6.5	6.6	6.1	6.8	0.07
	st. od.	4.5	5.0	4.7	5.1	4.7	4.8	
S3V1B_1	povpr.	50	35	59	43	45	49	0.10
	st. od.	27	24	28	24	30	30	
WRITTEN	povpr.	2.2	1.6	2.5	2.2	1.6	2.0	0.10
	st. od.	1.0	1.1	0.7	1.0	1.2	1.0	
		1051	485	328	213	166	179	

* WRITTEN - napisano znanje o organizacijskih ciljih; TRAI_DE - metode izobraževanja; IMP_TRAI - pomembnost različnih področij izobraževanja v naslednjih treh letih; EMP_PLAN - formalni karierni načrti; COM_VIEW - spremembe metod komuniciranja zaposlenih z menedžmentom v zadnjih treh letih; PR_BRIEF - formalni posveti o organizacijskih zadevah in problemih; COM_EMPL - spremembe metod komuniciranja menedžmenta z zaposlenimi v zadnjih treh letih; EVAL_TRA - evalvacija usposabljanja; WR_HRM - pisane UČV-politike; TR_NEED - sistematična analiza potreb izobraževanja; S3V1B (%) odstotek zaposlenih, vključenih v izobraževanje v zadnjem letu.

Analiza variance je pokazala statistično značilne razlike upravljanja znanja med posameznimi državami. Pogledali smo te razlike, da bi videli, ali lahko ta fenomen kakorkoli razložimo. Tako smo našli posebne poudarke v posameznih modelih upravljanja znanja v organizacijah.

Velika Britanija

Faktorska analiza spremenljivk (tabela 2) je pokazala na dve spremenljivki, ki pojasnjujeta kar 43,1 % razlik v upravljanju znanja v organizacijah. Prva spremenljivka (31 % pojasnjene variance) združuje 6 indeksov in je najbolj povezana z različnimi metodami analiziranja potreb znanja, definiranja in pisanja poslovne in UČV-strategije, planiranja kariernega napredovanja svojih zaposlenih in boljšega informiranja zaposlenih o strateških, finančnih in organizacijskih vprašanjih. Druga spremenljivka (12 % pojasnjene variance) je povezana z bolj razvito infrastrukturo, ki omogoča popoln pretok informacij in komunikacij v organizaciji. Močno je povezana s spremembami širjenja znanja v zadnjih treh letih. Če pogledamo vrednost posameznih spremenljivk in jih primerjamo z ostalimi državami (tabela 1), vključenimi v analizo, vidimo, da je Velika Britanija nad povprečjem pri vseh indeksih upravljanja znanja. Ti indikatorji kažejo na to, da se organizacije v Veliki Britaniji zavedajo pomembnosti znanja in njegovega upravljanja. Ta model znanja smo poimenovali *anglosaški*.

Nemčija

Analiza spremenljivk (tabela 2) razkriva prisotnost treh dejavnikov, ki skupaj pojasnjujejo 55,4 % razlik v upravljanju znanja med organizacijami. Prvi dejavnik (31,8 % pojasnjene variance) je najbolj tesno povezan z indeksi, ki kažejo na prioriteto UČV, ko se obravnava upravljanje znanja v organizaciji. Ti indeksi so: pisana UČV in organizacijska strategija, vpeljane (napisane, dokončane, celotne) UČV politike in prisotnost kariernega razvoja zaposlenih v organizaciji. Vendar hkrati kažejo na prisotnost politik in procesov upravljanja znanja. Drugi dejavnik (13,9 % pojasnjene variance) je povezan z organizacijsko infrastrukturo upravljanja znanja (z vzpostavljenimi kanali za vse tipe komunikacijskih procesov) in s spremembami v širjenju znanja v organizaciji v zadnjih treh letih. Tretji dejavnik (9,6 % pojasnjene variance) je tesno povezan z odstotkom zaposlenih, ki so bili v prejšnjem letu vključeni v izobraževanje, in z intenzivnim obveščanjem zaposlenih o strateških, finančnih in organizacijskih vprašanjih. Analiza variance (Tabela 1) je pokazala, da Nemčija zaostaja za drugimi, bolj razvitimi državami, na področju upravljanja znanja, kot so na primer Velika Britanija, Švedska in Nizozemska. Stopnja pomembnosti znanja v nemških organizacijah pa je vseeno zelo visoka, prav tako tudi karierno napredovanje. Model, ki smo ga dobili po analizi nemških dejavnikov, je zelo podoben tistemu iz Nizozemske, zato ga bomo imenovali *renski model*.

Tabela 2: Faktorska analiza glavnih komponent (Oblimin rotacija s Kaiserjevo normalizacijo) upravljanja znanja
 Analiza na celotnem vzorcu in za posamezno državo

Vzorec	VB		Nemčija			Nizozemska			Švedska			Česka		Slovenija					
	1	2	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2				
PC	3.47	1.31	3.41	1.33	3.50	1.54	2.48	1.56	1.18	1.04	2.86	1.39	1.06	1.01	4.41	1.24	3.60	1.52	
% pojasnjene var.	31.5	11.9	31.0	12.1	31.9	14.0	9.6	22.5	14.2	10.7	9	26.0	12.6	9.7	9.2	40.0	11.3	32.7	13.8
TRAI_DE	0.58	-0.25	0.20	-0.49	0.22	0.55	0.26	-0.35	-0.64	-0.123	0.32	-0.33	0.42	0.42	-0.75	0.22	-0.51	0.49	
IMP_TRAI	-0.42	0.21	-0.13	0.37	-0.31	-0.45	0.38	0.16	0.30	0.14	0.617	-0.49	0.31	0.24	-0.40	0.27	0.66	0.49	
EMP_PLAN	0.54	0.28	0.53	0.70	0.70	0.15	0.57	-0.232	0.66	0.25	0.25	0.25	0.25	0.50	-0.35	0.66	0.66	0.66	
COM_VIEW	0.55	-0.64	-0.86	-0.13	0.85	-0.80	-0.13	0	-0.78	-0.80	-0.13	0	-0.78	-0.82	-0.82	-0.86	-0.86	-0.86	
PR_BRIEF	0.47	0.11	0.47	-0.14	0.15	0.26	0.47	0.38	-0.24	0.67	0	0.61	0.61	0.75	0.28	0.18	-0.30	-0.30	
COM_EMPL	0.55	-0.63	-0.12	-0.89	-0.12	0.83	-0.79	0.15	0	-0.12	-0.83	0.11	0.11	-0.80	-0.16	-0.88	-0.88	-0.88	
EVAL_TRA	0.59	0.14	0.62	0.69	0.69	-0.32	0.16	-0.796	0.77	-0.15	-0.15	-0.15	-0.15	0.44	-0.32	0.80	0.19	0.19	
WR_HRM	0.65	0.28	0.66	0.74	0.74	0.19	0.75	0	-0.22	0.70	0.77	0.77	0.77	0.77	0.74	0.74	0.74	0.74	
TR_NEED	0.66	0.33	0.78	0.71	0.71	0.15	0.49	0.17	-0.353	0.57	0.14	0.21	0.21	0.29	0.67	-0.24	0.79	0.79	
S3V1B_1	0.47	0.23	0.60	0.12	0.14	0.76	0.55	0.14	-0.43	0	0.91	0.91	0.91	0.91	0.56	0.34	-0.39	-0.39	
WRITTEN	0.65	0.22	0.62	0.80	0.80	0.69	-0.22	0.142	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.56	-0.27	0.44	-0.23	-0.23	
PC korelacija	1.00	-0.41	1.00	-0.40	1.00	0.32	0.13	1.00	-0.07	0.01	-0.18	1.00	-0.25	0.24	1.00	-0.40	1.00	-0.37	
1	-0.41	1.00	-0.40	1.00	0.32	1.00	0.05	-0.07	1.00	0.00	0.11	-0.25	1.00	-0.06	-0.08	1.00	-0.37	1.00	
2	0.32	0.05	0.32	1.00	0.05	1.00	0.01	0.00	0.03	0.24	-0.06	1.00	0.19	1.00	0.19	1.00	0.19	1.00	
3	0.01	0.00	0.01	0.00	0.00	0.01	0.00	0.00	0.03	0.24	-0.06	1.00	0.19	1.00	0.19	1.00	0.19	1.00	
4	-0.18	0.11	0.03	1.00	0.14	-0.08	0.19	1.00	0.14	-0.08	0.19	1.00	0.19	1.00	0.19	1.00	0.19	1.00	

* WRITTEN – napisano znanje o organizacijskih ciljih; TRAI_DE – metode izobraževanja; IMP_TRAI – pomembnost različnih področij izobraževanja v naslednjih treh letih; EMP_PLAN – formalni karierni načrti; COM_VIEW – spremembe metod komuniciranja zaposlenih z menedžmentom v zadnjih treh letih; PR_BRIEF – formalni posveti o organizacijskih zadevah in problemih; COM_EMPL – spremembe metod komuniciranja menedžmenta z zaposlenimi v zadnjih treh letih; EVAL_TRA – evalvacija usposabljanja; WR_HRM – pisane UČV-politike; TR_NEED – sistematična analiza potreb izobraževanja; S3V1B (%) odstotek zaposlenih, vključenih v izobraževanje v zadnjem letu

Nizozemska

S faktorsko analizo (tabela 2) smo našli štiri dejavnike, ki skupaj pojasnjujejo kar 56,8 % razlik v upravljanju znanja v organizacijah. Prvi (25,5 %) je zelo podoben prvemu dejavniku, ki smo ga našli pri renskem modelu. Kaže na prioritete UČV-strategij in politik, planiranje razvoja karier pri zaposlenih in je hkrati povezan z evalvacijo znanja ter odstotkom zaposlenih, ki so sodelovali v lanskem usposabljanju. Drugi dejavnik (14 % pojasnjene variance) je močno povezan z infrastrukturo upravljanja znanja v organizacijah, tj. z obstojem različnih komunikacijskih kanalov za širjenje znanja in informacij. Tretji dejavnik (10,7 % pojasnjene variance) kaže na pomembnost procesov upravljanja znanja in je močno povezan z obveščanjem zaposlenih o strateških, finančnih in organizacijskih vprašanjih. Četrty dejavnik (9,4 %) kaže na pomembnost tega, da organizacija prispeva k znanju, hkrati pa kaže na pomanjkanje metod za oceno učinkovitosti usposabljanja. Analiza variance kaže, da ko gledamo povprečno vrednost posameznih indeksov upravljanja znanja (tabela 1), se organizacije na Nizozemskem ne razlikujejo v večji meri od povprečja celotega vzorca, razen v komunikaciji z zaposlenimi in na pisanih poslovnih ter UČV-strategijah. Renski model upravljanja znanja v organizacijah temelji na UČV-strategijah in politikah, tako kot tudi na organizacijski infrastrukturi, ostali dejavniki, kot je proces upravljanja znanja, pa so drugotnega pomena.

Švedska

Faktorska analiza (tabela 2) je razkrila prisotnost štirih dejavnikov, ki skupaj pojasnjujejo 57,5 % variance med organizacijami z ozirom na upravljanje znanja. Prvi dejavnik (25,9 % pojasnjene variance) je močno povezan z učinkovitostjo usposabljanja, planiranja kariernega napredovanja zaposlenih, analiziranjem potreb po znanju in pomanjkanjem omejenosti prioritet z ozirom na različne vrste znanja. Drugi dejavnik (12,6 % pojasnjene variance) je povezan z oblikovanjem organizacijske infrastrukture, ki upravlja z informacijskimi in komunikacijskimi tokovi. Tretji dejavnik (9,7 % pojasnjene variance) kaže na pomembnost UČV-strategij in politik in na pomembnost obveščanja zaposlenih o strateških, finančnih in organizacijskih vprašanjih. Četrty dejavnik (9,1 % pojasnjene variance) odseva pomembnost odstotka zaposlenih, ki so udeleženi v usposabljanju. Ta koncept modela upravljanja znanja se osredotoča na analizo potreb po znanju in oceno učinkovitosti usposabljanja. Ta model zapira razpoko med že obstoječim in potrebnim znanjem in dominira nad strategijami in politikami UČV, zato ga bomo imenovali *skandinavski model* upravljanja znanja. Analiza variance (tabela 1) za Švedsko kaže, da je odstotek zaposlenih, ki so vključeni v usposabljanje, daleč največji, če ga primerjamo z ostalimi državami, vključenimi v analizo. Analiza kaže tudi to, da imajo organizacije na Švedskem daleč najbolj razvito organizacijsko infrastrukturo komuniciranja in širjenje znanja po organizaciji, imajo pa tudi visoko razvite UČV-strategije. Skandinavski model upravljanja znanja v organizacijah je najbolj razvit model od vseh.

Češka

Faktorska analiza (tabela 2) je razkrila prisotnost dveh dejavnikov, ki pojasnjujeta 51,1 % razlik med organizacijami z ozirom na upravljanje znanja. Prvi dejavnik (40 % pojasnjene variance) je močno povezan z analizo potreb po znanju, z vpeljanimi UČV-strategijami in politikami, planiranjem kariernega napredovanja zaposlenih in z obstojem nekaterih procesov in politik upravljanja znanja (analiziranje učinkovitosti izobraževanja, obveščanje zaposlenih o pomembnih stvareh v organizaciji, odstotek zaposlenih udeleženih v usposabljanje). Drugi dejavnik (11,2 % pojasnjene variance) je močno povezan z organizacijsko infrastrukturo upravljanja znanja ali z drugimi besedami z obstoječimi kanali vseh tipov komuniciranja in širjenja informacij ter znanja. Analiza variance (tabela 1) je pokazala, da češke organizacije zaostajajo za ostalimi organizacijami, vključenimi v analizo (kot kažejo indikatorji upravljanja znanja). Zaradi tega smo ta model upravljanja znanja poimenovali *nerazviti model* upravljanja znanja. Struktura sestavnih elementov pa kaže, da je podoben anglosaškemu modelu. Češke organizacije iz povprečja izstopajo v pomembnosti znanja na normativni ravni. Poleg tega napišejo UČV-politike in planirajo napredovanje zaposlenih. Ostale značilnosti modela upravljanja znanja so manj razvite.

Slovenija

Faktorska analiza (tabela 2) je razkrila dva dejavnika, ki skupaj pojasnjujeta 46,5 % variance med organizacijami z ozirom na upravljanje znanja. Prvi dejavnik (32,7 % pojasnjene variance) vključuje analiziranje potreb po znanju, pisane UČV-politike in strategije, načrtovanje napredovanja zaposlenih in vrednotenje izobraževanja. Drugi dejavnik (13,8 % pojasnjene variance) je močno povezan z obstoječo organizacijsko infrastrukturo za vse načine komuniciranja in procese, širjenje informacij in znanja po organizaciji ter odstotkom zaposlenih, vključenih v lansko usposabljanje. Če pogledamo indikatorje upravljanja znanja (analiza variance, tabela 1), so slovenske organizacije v večini primerov pod povprečjem in se mu le v redkih primerih približajo ali ga prekoračijo. Le v nekaterih točkah so slovenske organizacije nad povprečjem: začetek sprememb glede uporabe različnih pristopov širjenja znanja po organizaciji v zadnjih treh letih, analiza potreb po znanju in odstotek zaposlenih, vključenih v izobraževanje. Slabo razviti model je s svojo strukturo zelo podoben anglosaškemu, vendar določeni indikatorji v državah kažejo na to, da organizacije še vedno močno zaostajajo za tistimi, ki spadajo v anglosaški model upravljanja znanja v Veliki Britaniji.

V nadaljevanju predstavljamo rezultate (tabela 3), ki na opisni ravni kažejo vlogo sindikatov in skupnih teles na upravljanje znanja na celotnem vzorcu organizacij, vključenih v analizo. Nato smo primerjali srednje vrednosti med organizacijami v posamezni državi in poskušali najti razloge, ki bi pojasnili vpliv sindikatov na to, da se zaposleni udeležujejo usposabljanja in izobraževanja.

Na podlagi analize variance, najprej na celotnem vzorcu, pozneje pa še za posamezno državo, je mogoče reči, da:

1. sindikati in delavski sveti ne vplivajo močno na razlike med organizacijami v razvijanju upravljanja znanja. Njihov vpliv ni velik in kaže na nizko raven »pojasnjene variance«;
2. delavski sveti so bolj pomembni za ugotavljanje razlik med organizacijami glede upravljanja znanja kot pa sindikati. V splošnem veliko bolj vplivajo na varianco različnih indikatorjev upravljanja znanja.

Tabela 3: Povprečja in standardni odkloni za spremenljivke upravljanja znanja in prisotnost sindikatov in skupnih posvetovalnih teles. Analiza na celotnem vzorcu.

Spremenljivke*	S5V3 ZDRUŽENI POSVETOVALNI KOMITE				S5V1 ODSOTOK ZAPOSLENIH V SINDIKATIH				ε ²	p
	Da	Ne	ε ²	p	0 %	1-25 %	26-75 %	76-100 %		
TRAI_DE	2,0	1,9	.001	.079	2,2	1,9	2,1	2,0	.003	.075
IMP_TRAI	1,4	1,4			1,4	1,3	1,5	1,3		
	17	5	.009	.000	18	17	17	16	.026	.000
EMP_PLAN	4	18			5	4	5	4		
	1,7	1,4	.007	.000	1,7	1,8	1,6	1,5	.003	.059
COM_VIEW	1,6	1,4			1,6	1,6	1,6	1,7		
	1,9	1,6	.010	.000	1,8	1,9	1,8	2,0	.001	.517
PR_BRIEF	1,6	1,5			1,6	1,6	1,6	1,7		
	2,1	2,0	.007	.000	2,0	2,1	2,1	2,3	.006	.003
COM_EMPL	1,0	1,0			1,0	1,0	1,0	1,0		
	2,4	2,1	.009	.000	2,4	2,3	2,3	2,4	.001	.595
EVAL_TRA	1,4	1,4			1,4	1,3	1,4	1,4		
	1,5	1,7	.007	.000	2,0	1,5	1,6	1,5	.016	.000
WR_HRM	1,4	1,4			1,5	1,5	1,4	1,4		
	3,9	3,3	.014	.000	3,6	3,7	3,8	3,9	.003	.090
TR_NEED	1,4	1,9			1,5	1,5	1,4	1,4		
	3,9	6,2	.006	.000	3,6	3,7	3,8	3,9	.001	.461
S3V1B_1	2,0	4,7			1,9	1,9	2,0	1,9		
	47	48	.000	.588	53	41	46	54	.028	.000
WRITTEN	28	28			29	26	28	29		
	2,1	1,8	.021	.000	1,9	2,0	2,1	2,3	.020	.000
	1,0	1,0			1,0	1,0	1,0	0,9		

* WRITTEN - napisano znanje o organizacijskih ciljih; TRAI_DE - metode izobraževanja; IMP_TRAI - pomembnost različnih področij izobraževanja v naslednjih treh letih; EMP_PLAN - formalni karierni načrti; COM_VIEW - spremembe metod komuniciranja zaposlenih z menedžmentom v zadnjih treh letih; PR_BRIEF - formalni posveti o organizacijskih zadevah in problemih; COM_EMPL - spremembe metod komuniciranja menedžmenta z zaposlenimi v zadnjih treh letih; EVAL_TRA - evalvacija usposabljanja; WR_HRM - pisane UČV politike; TR_NEED - sistematična analiza potreb izobraževanja; S3V1B (%) odstotek zaposlenih, vključenih v izobraževanje v zadnjem letu

Delavski sveti značilno vplivajo na variance med organizacijami v naslednjih indeksih upravljanja znanja:

- pomembnost vsebine izobraževanja v prihodnjih treh letih,
- ali imajo razvoj zaposlenih,
- kako menedžment informira svoje zaposlene o organizacijskih, finančnih in strateških vprašanjih,
- kako menedžment poroča in komunicira z zaposlenimi,
- kako je ovrednoteno izobraževanje (na podlagi učenja, obnašanja ali uspešnosti rezultatov ...),
- ali imajo organizacije oblikovane plačne politike, zaposlovanja, izobraževanja, komuniciranja, enakih možnosti, fleksibilnega dela in razvoja menedžmenta,
- glede na to, kako organizacije ugotavljajo potrebe po izobraževanju,
- glede na misijo, poslovno strategijo in UČV-strategije.

Sindikati opazno vplivajo na razlike med organizacijami v naslednjih indeksih glede

- pomembnosti izobraževanja posameznikov v naslednjih treh letih,
- informiranja zaposlenih o finančnih, strateških in organizacijskih zadevah,
- metod ugotavljanja potreb po izobraževanju,
- števila zaposlenih, udeleženih v izobraževanju,
- misije, poslovne strategije in UČV-strategije.

Kljub temu da skupni posvetovalni organi vplivajo na velik del indikatorjev upravljanja znanja v organizacijah, je njihov vpliv na odstotek zaposlenih udeleženih v izobraževanju (S3V1B_1) zanemarljiv. Na to imajo večji vpliv delavski sindikati.

Razprava

Splošen sklep bi se lahko glasil, da so nekateri rezultati pričakovani in v skladu z literaturo, kot na primer vpliv HRM-politik pri oblikovanju široke platforme upravljanja znanja v organizacijah, da pa se nekateri rezultati v analizi ne ujemajo z našimi pričakovanji. Vpliv sindikatov je manjši kot vpliv posvetovalnih teles v vseh analiziranih državah. Raziskovanje vloge sindikatov in posvetovalnih teles v procesih vzpostavljanja upravljanja znanja je treba spremljati tudi v prihodnje in pazljivo raziskovati njihovo vlogo v posamičnih državah z različnimi institucionalnimi konteksti.

Analiza je tudi pokazala, da so politike HRM zelo prisotne v vzpostavljanju platforme upravljanja znanja v organizacijah v Nemčiji, na Nizozemskem, v državah z močno zakonsko regulacijo HRM-politik, ne pa tudi na Švedskem. V Veliki Britaniji pa je šele na drugem mestu, prav tako v obeh tranzicijskih državah.

V tistih deželah, kjer so prisotni konsenzualni industrijski odnosi, kot na primer v Nemčiji in na Nizozemskem, je vloga HRM-politik pri vzpostavljanju široke platforme upravljanja znanja večja kot v državah, kjer so prisotni konfliktni industrijski odnosi, kot na primer v Veliki Britaniji in Češki. To pa ne drži za Švedsko in Slovenijo.

Analiza je pokazala tudi, da je v tistih državah, kjer so tripartitne strukture močne (dualni reprezentativni organi), kot na primer v Nemčiji, na Nizozemskem in v Sloveniji, večji poudarek na oblikovanju HRM-politik in njihovi vlogi pri oblikovanju široke platforme upravljanja znanja v organizacijah kot v državah, kjer so šibke tripartitne strukture brez dualnih reprezentativnih organov, kot na primer v Veliki Britaniji in Češki. Sedma hipoteza je le deloma sprejeta, saj ne drži za Švedsko in tudi ne za Slovenijo.

LITERATURA

- Awad, E. M., & Ghaziri H. M. 2004. *Knowledge Management*. New Jersey: Pearson Education.
- Backes-Gellner, Frick, B., & Sadowski D. 1997. Codetermination and personnel policies of German firms: the influence of works councils on turnover and further training. *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), June.
- Bath, G. D. 2002. Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 6 (1): 31-39.
- Bath, G. D. 2000. Organizing knowledge in the knowledge development cycle. *Journal of Knowledge Management*, 4 (1): 15-26.
- Berg, A. 2002. *2002's main developments in industrial relations in Sweden* [Internet] Annual Review for Sweden, European industrial relations observatory on-line. Available from: <<http://www.eiro.eurofound.eu.int/about/2003/01/feature/se0301102f.html>> [10 december, 2004].
- Berg, A. 2002. *Government proposes individual learning accounts system, European industrial relations observatory* [Internet] Available from: <<http://www.eiro.eurofound.eu.int/about/2002/04/feature/se0204102f.html>> [10 december, 2004].
- Bontis, N. 2003. HR's role in knowledge management. *Canadian HR Reporter*. March 10: 60.
- Booth, A. L., Francesconi, M., & Zoega, G. 2003. Unions, work-related training, and wages: evidence for British men. *Industrial and Labor Relations Review*, Oct, Vol 57: 1.
- Bosch, G. 2004. The Changing Nature of Collective Bargaining in Germany: Coordinated Decentralization. In H.C. Katz, W. Lee & J. Lee (Eds.), *The New Structure of Labor Relations. Tripartism and Decentralization*, ILR Press, Ithaca: Cornell University.
- Carneiro, A. 2000. How Does Knowledge Management influence innovation and Competitiveness?. *Journal of Knowledge Management*, 4 (2): 87-98.
- Davenport, T. H., & Marchand, D.A. 1999. Is KM just god Information Management?. *Financial Times: Mastering Information Management*. March: 86.
- Del-Rey-Chamorro, F. M. et al. 2003. A framework to create key performance indicators for knowledge management solutions. *Journal of Knowledge management*, 7 (2): 46-62.
- Dvorakova, S. 1993. Trade Unions, works councils and staff involvement in the modernism Czech Republic. *The International Journal of Public Sector Management*, Bradford, 16 (6): 424-433.
- Earl, L. 2001. *Knowledge Management in practice in Canada, 2001. Survey of Knowledge Management Practice, 2001*. Statistics Canada [Internet] Available from: <www.statcan.ca> [25 april, 2004].
- Elias, P. 1994. Job -related training, trade unions, membership, and labour mobility: a longitudinal study. *Oxford Economic Papers*, October 46: 4, Institut for Employment Research, University of Warwick.

- Firestone, J. M., & McElroy, M. W. 2003. *Key Issues in the New Knowledge Management*. Amsterdam: Butterworth Heinemann.
- Foray, D. 2003. *A New Organizational Capabilities: Knowledge Management. Lessons from the OECD Survey*. OECD-CERI, Messina.
- Gleeson, D., & Keep, E. 2004. Voice without accountability: the changing relationship between employers, the State and education in England. *Oxford Review of Education*, 30 (1), March.
- GOV/PUMA/HRM (2003) *Conclusions From the Results of the Survey of Knowledge Management practices for Ministries/Departments7Agencies of Central government in OECD Member Countries*. OECD.
- Green, F., Machin, S., & Wilkinson, D. 1999. Trade unions and training practices in British workplaces. *Industrial and Labor Relations Review*, 52 (2), January: 179–195.
- Ilorens, M. (cirem-quit) Collective bargaining and continuing vocational training in Europe, European industrial relations observatory [Internet], Available from: <<http://www.eiro.eurofound.eu.int/about/1998/04/study/tn9804201s.html>> [10 december, 2004].
- Kabst, R., Larsen, H. H., & Bramming, P. 1996. How DO lean management organization behave regarding training and development?. *The International Journal of Human Resource Management*, 7 (3): 618–39.
- Kalseth, K. 1999. Knowledge management from a business strategy perspective. *FID Review* (1): 38.
- Katz, H. C., Lee, W. & Lee, J. 2004. *The New structure of Labour Relations, Tripartism and Decentralization*. Ithaca: Cornell University.
- Malhotra, Y. 1998. Knowledge Management, Knowledge Organizations & Knowledge Workers: A View from the Front Lines. *Maeil Business Newspaper of Korea*, February 19. Na: <<http://www.brint.com>>.
- Mesner Andolsek, D., & Stebe J. 2004. *The Creation and Management of Knowledge in organisations: A Comparative View*. Paper presented at International Conference on Human Resource Management in a Knowledge-based Economy, Ljubljana, 2–4 June.
- Michie, J., & Sheenan, M. 2003. Labour MarketDeregulation, »Flexibility« and Innovation. *Cambridge Journal of Economics* 27: 123–143.
- Slomp, H. 2004. The Netherlands: Resilience in Structure, Revolution in Substance. In H. C. Katz, W. Lee & J. Lee (Eds.), *The New Structure of Labor Relations. Tripartism and Decentralization*, ILR Press, Ithaca: Cornell University.
- Soliman, F., & Spooner, K. 2000. Strategies for implementing knowledge management: role of human resource management. *Journal of Knowledge Management*, 4 (4): 337–345.
- Spence, J. G. 1999. *Worker_Centered Learning: Labor's Role*. ERIC Digest No. 211, New York University, Institut for Education and Social Policy.
- Swart, J., & Kinnie, N. 2003. Sharing knowledge in knowledge-intensive firms. *Human Resource Management Journal*, 13 (2): 60–75.
- Tregaskis O., Mahoney, C., & Atterbury, S. 2004. International survey methodology: experiences from the Cranfield network. In C. Brewster, W. Mayerhofer & M. Morley (Eds.), *Human Resource Management in Europe Evidence of Convergence*, Amsterdam: Elsevier.
- Yahya, S., & Goh, W. K. 2002. Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6 (5): 457–468.

DODATEK

STRATEGIJA UPRAVLJANJA ZNANJA	INDEKSI
Zapisani cilji organizacije	Ali ima vaša organizacija: S1v7 a) misijo; b) korporativno strategijo; c) UČV-strategijo/strategijo zaposlenih; (pisana = seštevek »ja, napisana« odgovorov vseh indeksov)
Metode izobraževanja in usposabljanja	Ali so bile v zadnjih treh letih kakšne spremembe v usposabljanju? S3v9 a) izobraževalno osebje znotraj podjetja; b) linijski menedžerji; c) zunanje izobraževanje; č) izobraževanje na delovnem mestu; d) treniranje/mentorstvo; e) računalniški programi za izobraževanje; (tra_i_de = sešteti »povečani« odgovori vseh indeksov)
Pomembnost različnih področij izobraževanja v naslednjih treh letih	Kaj mislite, kako pomembna bodo naslednja področja izobraževanja v vaši organizaciji, v naslednjih treh letih? S3v10 a) nadzor in upravljanje zaposlenih; b) računalniki in nova tehnologija; c) poslovna administracija; č) formulacija strategij; d) marketing in prodaja; e) zdravje, varnost in delovno okolje; f) veščine ustrežljivosti do kupca; g) menedžment sprememb; h) menedžment kvalitete; (IMP_TRAI = dodatni indeksi odg. 1 = »zelo drži« do »sploh ne drži« na vseh indeksih)
Formalni karierni načrti	Ali redno uporabljate kaj od navedenega? S3v8 a) formalne plane napredovanj; b) centri za ocenjevanje; c) plani uspeha; č) planirane rotacije služb; d) »high flier« sheme za menedžerje; e) mednarodne sheme izkušenosti za menedžerje; (EMP_PLAN = seštevek odgovorov »Da« na vseh indeksih)
Spremembe v metodah komuniciranja med zaposlenimi in menedžmentom v zadnjih treh letih	Ali so bile v zadnjih treh letih razlike v posredovanju pogledov zaposlenih v menedžmentu? S5v6 a) nepsoredno višjim menedžerjem; b) prek nadrejenega; c) prek sindikatov/delavskih svetov; č) prek rednih sestankov; d) timskih navodil; e) sheme predlogov; f) raziskava stališč (COM_VIEW = seštevek povečanih odgovorov na vseh indeksih)
Formalna obvestila o organizacijskih problemih	O katerih vprašanih so bili zaposleni formalno obveščeni? S5v5 b) profesionalne/tehnične; 1) strategija; 2) finančni učinek; 3) organizacija dela (PR_BRIEF = seštevek pozitivnih odgovorov na vseh indeksih)
Spremembe metod komuniciranja med menedžmentom in zaposlenimi skozi zadnja tri leta	Ali je bila v zadnjih treh letih kakšna sprememba v načinu komuniciranja pomembnejših zadev zaposlenim? S5v4 a) prek reprezentativnih organov (sindikatov); b) ustno, neposredno zaposlenim; c) pisno, direktno zaposlenim; č) preko maila; d) prek navodil; (COM_EMP L= seštevek povečanih odgovorov na vseh indeksih)
Evalvacija izobraževanja in usposabljanja	Ali po izobraževanju preverite učinke tega na bazi: S5v7 a) učenja (testa); b) vedenje (spremembe na delovnem mestu); c) rezultati (spremembe v učinkovitosti na organizacijski ravni); č) evalvacija/reakcija (npr. zadovoljni zaposleni); d) timski sestanki; (EVAL_TRA = seštevek odgovorov »Da« na vseh indeksih)
Zapisane UČV-politike	Ali ima vaše podjetje politiko za naslednja UČV področja? S1v6 a) plačila in dodatki; b) zaposlovanje in izbiranje; c) razvoj in izobraževanje; č) komunikacija med zaposlenimi; d) enake možnosti/razlike; e) fleksibilne delovne prakse; f) razvoj menedžmenta; (WR_HRM= seštevek odgovorov »Da, pisano« na vseh indeksih)
Sistematična analiza potreb po izobraževanju	Ali sistematično analizirate potrebe izobraževanja zaposlenih v svojem podjetju, kako pogosto uporabljate te metode? S3v4 a) analiza planiranja; b) pregled izobraževanja; c) prošnje linijskega menedžmenta/ocene; č) prošnje zaposlenih; (TR_NEED= indeksi vrednosti 4 = vedno do 1 = nikoli za vse štiri metode)
Odstotek zaposlenih, vključenih v izobraževanje	Približen odstotek zaposlenih, ki so bili na zunanjih ali internih izobraževanjih v zadnjem letu? S3V1B (%)