

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

ŽELJKA GUMILAR

**UPORABA MENEDŽMENTA ZNANJA V ZAVAROVALNICI
TRIGLAV (O. E. MURSKA SOBOTA)**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2005

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

ŽELJKA GUMILAR

Mentor: asist. dr. Branko Ilič

**UPORABA MENEDŽMENTA ZNANJA V ZAVAROVALNICI
TRIGLAV (O. E. MURSKA SOBOTA)**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2005

KAZALO VSEBINE

1. UVOD	1
1.1. OPREDELITEV PODROČJA IN OPIS RAZISKOVALNEGA PROBLEMA ...	1
1.2. PREDVIDENE METODE RAZISKOVANJA	2
1.3. PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE RAZISKAVE.....	2
2. ZNANJE KOT PREDMET MENEDŽMENTA ZNANJA.....	3
2.1. OPREDELITEV ZNANJA	3
2.2. DELITEV ZNANJA.....	5
3. MENEDŽMENT ZNANJA	7
3.1. DEFINICIJE	8
3.2. RAZLOGI ZA RAZVOJ IN PROBLEMI PRI MZ	8
3.3. KORISTI MZ	9
3.4. TEORETIČNE PODLAGE.....	12
3.4.1. UČEČA SE ORGANIZACIJA IN ORGANIZACIJSKO UČENJE.....	12
3.4.2. TEORIJA ČLOVEŠKEGA KAPITALA	13
3.5. INTELEKTUALNI KAPITAL IN MENEDŽMENT ZNANJA.....	14
3.6. ELEMENTI MENEDŽMENTA ZNANJA.....	20
3.7. DEJAVNOSTI PRI MZ	22
3.8. KULTURA PODJETJA IN TEŽAVE PRI PRENOSU ZNANJA	27
3.9. NOSILCI MZ	31
4. MENEDŽMENT ZNANJA V ZAVAROVALNICI TRIGLAV O.E. MURSKA SOBOTA	32
4.1. CILJ RAZISKAVE, METODE IN VZOREC.....	33
4.2. DELOVNE HIPOTEZE	33
4.3. PREDSTAVITEV ZT OE MS	34
4.4. POSLOVNA KULTURA ZT OE MS.....	37
4.4.1. POTNI LIST V DRUŽBO ZNANJA	37
4.4.1.1. Kultura in vrednote.....	37
4.4.1.2. Poslanstvo, poslovna filozofija in vizija.....	38
4.4.1.3. Učeče se podjetje	40
4.5. DEJAVNOSTI PRI MZ V ZT OE MS.....	43

4.5.1. CILJ	43
4.5.2. IDENTIFIKACIJA ZNANJA	44
4.5.3. RAZVOJ IN ZAJEMANJE ZNANJA	44
4.5.4. SHRANJEVANJE IN IZMENJAVA ZNANJA	45
4.5.4.1. Shranjevanje	45
4.5.4.2. Izmenjava-prenos znanja	48
4.5.5. UPORABA ZNANJA	54
4.5.6. EVALVACIJA ZNANJA.....	55
4.6. PRIPOROČILA ZA MENEDŽMENT ZNANJA V ZT OE MS	59
5. ZAKLJUČEK	63
6. LITERATURA	65
7. VIRI	70
8. PRILOGE.....	72

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Model stopnjevanja učenja	5
Slika 3.1: Menedžment znanja – shema konceptualnih povezav	7
Slika 3.2: Znanje kot osnova za doseganje konkurenčne prednosti	10
Slika 3.3: Drevo intelektualnega kapitala.....	17
Slika 3.4: Vpliv znanja in veščin na zmožnosti zaposlenih	18
Slika 3.5: Vzročnost odnosa intelektualnega kapitala - znanje	18
Slika 3.6: Nevidni del premoženja podjetja	19
Slika 3.7: Struktura neopredmetenega premoženja	20
Slika 3.8: Presek: ljudje – procesi - tehnologija.....	21
Slika 3.9: Razmerje med človekom in IT kot elementa MZ	22
Slika 3.10: Upravljavski cikel pri MZ.....	23
Slika 3.11: Načini pretvorbe znanj	26
Slika 3.12: Osnovni elementi kulture po Scheinu	28
Slika 4.1: Primerjava vseh zaposlenih z anketiranimi zaposlenimi po izobrazbi in spolu	35
Slika 4.2: Anketirani glede na izobrazbo in spol.....	36
Slika 4.3: Upoštevanje nasvetov od sodelavcev.....	38
Slika 4.4: Klicni center.....	39
Slika 4.5: Nadrejeni kot vzgled za delitev znanja	41
Slika 4.6: Podjetje in kultura sprememb	42
Slika 4.7: Strah pred spremembami	42
Slika 4.8: Postopek zbiranja in hranjenja ključnih znanj zaposlenih	46
Slika 4.9: Dokumentiranje znanja	47
Slika 4.10: Tehnologija in prenos znanja	48
Slika 4.11: Vpliv nagrajevanja na prenos znanja	49
Slika 4.12: Nagrada za prenos znanja	50
Slika 4.13: Razlogi za neposredovanje znanja	51
Slika 4.14: Prostorska razporeditev	52
Slika 4.15: Prenos znanja med različnimi strukturami zaposlenih.....	52
Slika 4.16: Skupine zaposlenih, ki si izmenjujejo izkušnje	54
Slika 4.17: Prenos znanja v prakso.....	55
Slika 4.18: Vlaganje ZT OE MS v stalno izobraževanje in usposabljanje.....	56
Slika 4.19: Vlaganje ZT OE MS v posameznikov osebni razvoj.....	56
Slika 4.20: Dejanska vlaganja v izobraževanja	57
Slika 4.21: Število ur izobraževanja na zaposlenega	58

1. UVOD

1.1. OPREDELITEV PODROČJA IN OPIS RAZISKOVALNEGA PROBLEMA

Znanje je že od nekdaj tema preučevanja družbenih ved, saj večdimenzionalnost znanja dela to temo večno aktualno. Znanje je unikat, last posameznika, lahko pa tudi podlaga za podjetniški uspeh. Prav zaradi slednjega so znanje v podjetjih začeli sistematično upravljati. Že na tem mestu lahko omenimo, da vsega znanja ne moremo upravljati, saj je le - to skrito¹ v človeških glavah; potrebno je ustvarjati takšno organizacijsko okolje, kjer se bo čimveč znanja izmenjevalo. Poskusi upravljanja z znanjem segajo nazaj vse do Taylorjevega znanstvenega menedžmenta, kjer so bila opisana vsa znanja in kompetence, ki naj bi jih posameznik obvladoval na določenem delovnem mestu oziroma v določeni fazi procesa proizvodnje. Seveda se je potreba po upravljanju znanja začela z razvojem kapitalizma. Sodobno učeče se podjetje vse bolj želi upravljati znanje zaposlenih, saj tako znanje, ki je v glavah ljudi, "pretopi" v znanje organizacije.

Pomembno vlogo pri razvoju upravljanja znanja ima informacijska tehnologija, saj znanju, ki se ustvarja in prenaša, lajša pot razširjanja, kar pomeni, da je le - to dostopno pravim osebam ob pravem času. Za medregionalno izmenjevanje znanja pa pomembno povezovalno vlogo igra tudi razvoj interneta. Ključni faktor rasti podjetij in gospodarstva je vsekakor konkurenca, ki sili podjetja v nenehno izboljševanje in uveljavljanje na trgu. Trdimo, da se poslovna uspešnost začne in konča s človeškim faktorjem.

Človeški faktor je torej jedro organizacije. Prav v tem se kaže problem naše naloge: Ali človeški faktor pozitivno vpliva na delovanje organizacije? Ali se je torej posameznik pripravljen nenehno izobraževati, ustvarjati svoje znanje, ga deliti in prenašati? Ali je lojalna svoji organizaciji? Ali nam ga bo uspelo zadržati? Če ne, katere so poti, da se obdrži vsaj del njegovega znanja. Namen naloge je tudi v razkrivanju učinkov in uporabe menedžmenta znanja v podjetju Zavarovalnica Triglav Murska Sobota (ZT OE MS). Da bi bil koncept menedžmenta znanja zajet čim bolj kompleksno, bomo nalogo sistematično razdelili na tri sklope. V prvem bomo opisali, kaj je znanje in kako ga klasificiramo. V drugem delu bomo prešli na jedro teoretičnega dela naloge, tj. na

¹ Skrito znanje (tacit knowledge) je znanje, ki je na zunaj nevidno, skriva se v posamezniku, težko ga je kodificirati in prenašati.

koncept menedžmenta znanja (MZ). Navedli bomo nekaj definicij, opisali kratek razvoj discipline MZ ter njegov pomen za organizacijo, pregledali teoretične podlage razvoja MZ, se pravi, na kratko bomo opisali teorijo učeče se organizacije in organizacijskega učenja ter teorijo človeškega kapitala. Nato bomo MZ povezali še z teorijo intelektualnega kapitala, v nadaljevanju pa opisali elemente in dejavnosti MZ in s tem povezali načine pretvorbe znanj, ob koncu pa pojasnili še pomen organizacijske kulture za MZ in identificirali nosilce MZ v podjetju. V tretjem sklopu bo predstavljen raziskovalni del naloge, v njem bomo poskušali teoretični model MZ prenesti v prakso, ki jo izvaja ZT OE MS. Pogledali bomo, katere elemente MZ ima vzpostavljene oziroma s katerimi omejitvami se srečuje. Na koncu bomo poskušali podati nekaj predlogov za bolj učinkovit MZ.

1.2. PREDVIDENE METODE RAZISKOVANJA

Pri diplomskem delu bomo uporabljali primerjalno analizo primarnih (teoretičnih) virov, deskriptivno metodo na podlagi podatkov iz vprašalnikov in intervjujev, ter induktivno metodo (študijo primera). Podatke, dobljene iz vprašalnikov bomo obdelali z Excel-om in SPSS - om.

1.3. PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE RAZISKAVE

V zadnjih letih se osveščenost o pomenu MZ povečuje, saj so se podjetja in podjetniki začeli zavedati pomembnosti znanja in njegovega prenosa ter uporabe, predvsem pa njegov vpliv na inoviranje, konkurenčno prednost in dobičkonosnost. Predpostavljamo, da se bo v kratkem času MZ začel razvijati intenzivneje tudi v Sloveniji. Za primer delovanja MZ v Sloveniji smo izbrali ZT OE MS, saj je le - ta že večkrat dobila priznanja za vlaganja v kadre in je prvo učeče se podjetje v Sloveniji. Omejitve raziskave vidimo v pomanjkanju virov, ki se nanašajo na praktične primere MZ v podjetju, v pomanjkanju določenih podatkov za analizo primera ter v premajhnem vzorcu ankete.

2. ZNANJE KOT PREDMET MENEDŽMENTA ZNANJA

2.1. OPREDELITEV ZNANJA

Uvodoma lahko opredelimo izhodišče koncepta² upravljanja z znanjem, tj. znanje in razločevanje med informacijo in znanjem.

a) Informacija:

»Informacija predstavlja sintaktično pravilo, ima nedvoumno semantično vsebino in za osebo pragmatično vrednost« (Gradišar in Resinovič, 1996: 56).

»Informacije so organizirani ali strukturirani podatki, torej umeščeni v kontekst, s čimer pridobijo pomen.« (Bohn v Pretnar, 2002: 27).

»Informacija je celota, sestavljena iz pomena in prenosa. Namen informacije je, da se znanje in izkušnje prenesejo od enega subjekta k drugemu« (glej internetni vir 1).

»Informacija je tisti del urejenih ali preoblikovanih in obdelanih podatkov, ki imajo v določeni okoliščini točno določen pomen in uporabno vrednost za odločevalca, ki odloča na njihovi osnovi. Kar pomeni, da je informacija namensko oblikovano in na nekoga usmerjeno sporočilo, ki olajšuje odločanje ali pa nas vzpodbuja k razmišljanju o nekem problemu« (Lutar-Skerbinjek, 2002: 424). V nasprotju s podatki je subjektivna.

b) Znanje

Za znanje obstajajo različne opredelitve. Za razumevanje znanja, ki je povezano s temo naloge, bomo izbrali definicije, ki so povezane z informacijami, posredno pa tudi z menedžmentom znanja. Denimo sledeče:

»Na znanje lahko gledamo kot na vsoto pričakovanj ali dispozicij, da bomo ravnali na določen način v odvisnosti od prejete informacije« (Boisot, 2002).

»Znanje je spremenljiva mešanica kreativnih izkušenj, vrednot, miselno povezanih informacij in strokovnih spoznanj, ki omogoča okvir za vrednotenje in vključitev novih izkušenj ter informacij. Znanje se rojeva in uporablja v mislih vedežev. V organizacijah

² Zaenkrat avtorji (npr. Collison in Parcel (2002), Čater (2001), Dyer in Mc Donough (2000) še niso opredelili, ali gre za teorijo MZ ali za neke vrste hibridno stroko, zato bomo v nalogi govorili o konceptu MZ.

je pogosto ne samo vključeno v dokumentacijo ali arhive, temveč tudi v vsakodnevna organizacijska opravila, procese, prakso in standarde« (Davenport in Prusak, 1998).

Nonaka in Takeuchi (1995: 58) pa menita, da je znanje »dinamični proces utemeljevanja resničnosti osebnega prepričanja«.

Pretnar (2002: 30) poda razširjeno definicijo znanja. Znanje je »zaloga podatkov³ in informacij, ki so zbrani iz razpoložljivih virov znanja, izobrazbe ali prakse, razširjena na podlagi sposobnosti ustvarjanja podatkov in njihovega spreminjanja v informacije, ki niso na voljo iz drugih virov, z namenom povečanja sposobnosti učinkovitega sprejemanja konsistentnih odločitev«.

Povezanost znanja in informacije pa v današnji družbi, imenovani tudi družba znanja,⁴ najdemo pod pojmom informacijsko blago. »Informacijsko blago je tiste vrste blago, katerega vrednost v celoti določa vsebina znanja« (Pretnar, 2002: 24). Tako blago obstaja brez materialne oblike, kljub vsemu pa ohranja tržno vrednost. Prenša se s pomočjo digitalne tehnologije, njegova distribucija je skorajda neomejena, strošek opredmetenja blaga pa zanemarljiv (ibid.).

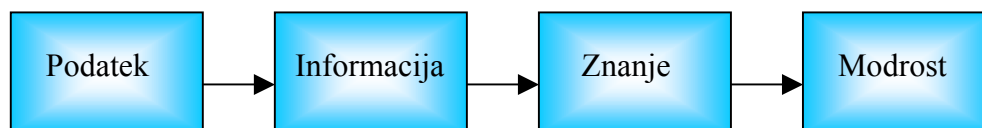
Obliko nadgradnje znanja Bollinger in Smith (2001) imenujeta »modrost«⁵. Modrost se pridobi, ko organizacija pridobiva novo znanje skozi transformacijo kolektivnih izkušenj, kar ponazarja slika 2.1. Modrost predstavlja tudi zmožnost aplikacije znanja na še nerešene probleme. Sami si pojem modrost razlagamo kot organizacijske kompetence, saj le - te tudi predstavljajo lažje reševanje problemov in nastajajo kot transformacija kolektivnih izkušenj. Tako trdimo, da so organizacijske kompetence tudi neke vrste modrost, saj so tako končni produkt stopnjevanja učenja v organizaciji kot tudi v splošnem.

³ Podatki so po Pretnarju (2002: 27) »podane vrednosti izbrane spremenljivke, ki jo lahko tako ali drugače kvantificiramo«.

⁴ Družbo znanja zaznamujeta znanje in intelektualni kapital kot najpomembnejši produkcijski faktor. Jedro, ki pa kaže na to, da se družba udejanja kot družba znanja je, da postane ustvarjanje novega znanja temeljno načelo delovanja vsakega posameznika in vsake organizacije (Svetlik, 2004).

⁵ Wisdom – modrost .

Slika 2.1: Model stopnjevanja učenja



Vir: Bollinger in Smith (2001).

2.2. DELITEV ZNANJA

Za znanje v podjetjih velja, da je le - to lahko tiho ali eksplicitno.⁶ Zahodna in vzhodna kultura dajeta prednost različnima vrstama znanja. Tako sta Nonaka in Takeuchi (1995) ugotovila, da Američani dajejo prednost eksplicitnemu znanju; to je znanje, ki je formalno, sistematično, dokumentirano, izvira iz knjig, videov, dokumentov, možno ga je formalno prenašati ter ga osvojiti z opazovanjem in učenjem. Na drugi strani dajejo Japonci prednost tihemu znanju. Le - tega zaznamujejo intuitivnost, nelinearnost in težja prenosljivost. To je znanje, ki je skrito v glavah ljudi. Prav zaradi tega je potrebno ustvariti tako organizacijsko okolje, kjer bodo ljudje to znanje artikulirali in posredovali naprej. Kot bo omenjeno v nadaljevanju, je potrebno ustvariti ravnovesje med procesi, tehnologijo in ljudmi. Tiho znanje je generator novih idej in znanj, posledično pa tudi inovacij.

Choo (1995: 2) navaja tri oblike *organizacijskega znanja*: tiho znanje, znanje pravil in osnovno znanje.

Tiho znanje združuje ročne sposobnosti, specialni know-how, iznajdljivost, intuitivnost in zadovoljstvo, ki ga ljudje doživljajo ob opravljanju svojih delovnih nalog in ostalih aktivnosti. Je globoko zakoreninjeno v aktivnostih; to je znanje, ki se rodi kot kombinacija uma in telesa. Tiho znanje je osebno znanje, katerega lastnik je vsak posameznik. Zelo težko ga je odkriti, še težje pa formalizirati in utemeljiti. Tiho znanje se prenaša edino prek mentorstva: to je takrat, ko prihaja do prenosa osebnih izkušenj s starejših na pripravnika. Je tisto znanje, ki omogoča učinkovito izpolnjevanje delovnih nalog in s tem doseganje zastavljenih poslovnih ciljev. S tovrstnim znanjem lahko v

⁶ Explicit knowledge – eksplicitno, odkrito znanje.

podjetju rešujejo najtežje probleme, kjer tehnično znanje, pravilniki in ostalo zapisano znanje odpovejo. Gre za okoliščine, kjer sta potrebni iznajdljivost in intuicija.

Če je tiho znanje interno, potem je znanje pravil eksterno. Z njim natančno opredelimo posamezne, večkrat ponavljajoče se situacije in okoliščine. S pravilniki, ki opisujejo takšne okoliščine in hkrati predpisujejo navodila za ukrepanje, je znanje dostopno vsakomur v podjetju. Gre za zapis rutinskih aktivnosti, standardnih postopkov in strukturiranje podatkovnih zapisov. To znanje zagotavlja organizaciji doseganje le določene mere učinkovitosti in kontrole, nikakor pa ni samozadostno za doseganje izjemnih rezultatov in ciljev.

Osnovno znanje pa je znanje, ki je del organizacijske kulture in obnašanja. Je pravilo, ki opisuje način internega komuniciranja, so izjave podjetja o njegovem poslanstvu in viziji. To znanje opredeljuje in razkriva razloge določenih aktivnosti in poslovnih potez, za katere se podjetje odloča. Je nekakšen prevajalec, ki zunanjemu svetu prevaja odločitve in aktivnosti organizacije. To znanje promovira predanost članov organizacije ravno preko oblikovanja skupnih vrednot.

Vse tri oblike znanja je mogoče zaznati v vsakem podjetju. V kakšnem obsegu so ta znanja zajeta in izkoriščena, pa je odvisno od organizacijske kulture in klime v podjetju (glede na to, ali podjetje vzpodbuja učenje, stimulira zaposlene, razvija kulturo s sistemom skupnih vrednot).

Znanje pa lahko razvrščamo tudi po naslednjih karakteristikah:

VEDETI, KAKO (KNOW - HOW) - opredeljuje strokovno znanje, se pravi procese, postopke, tehnike in orodja, ki jih uporabljamo, da kaj naredimo.

VEDETI, ZAKAJ (KNOW - WHY) - se nanaša na strateške uvide, to je razumevanje konteksta naše vloge in vrednosti naših dejanj; je ključ do morale in predanosti zaposlenih v organizaciji.

VEDETI, KAJ (KNOW - WHAT) - so dejavnosti, ki so potrebne, če hočemo opraviti nalogo. Informacije, ki jih potrebujemo za odločitev, je treba najprej pridobiti, jih "prečistiti" in uporabiti. Dobiti morajo "pragmatično vrednost".

VEDETI, KDO (KNOW - WHO) - vključuje znanja o odnosih, stikih, mrežah, o tem, koga poklicati na pomoč.

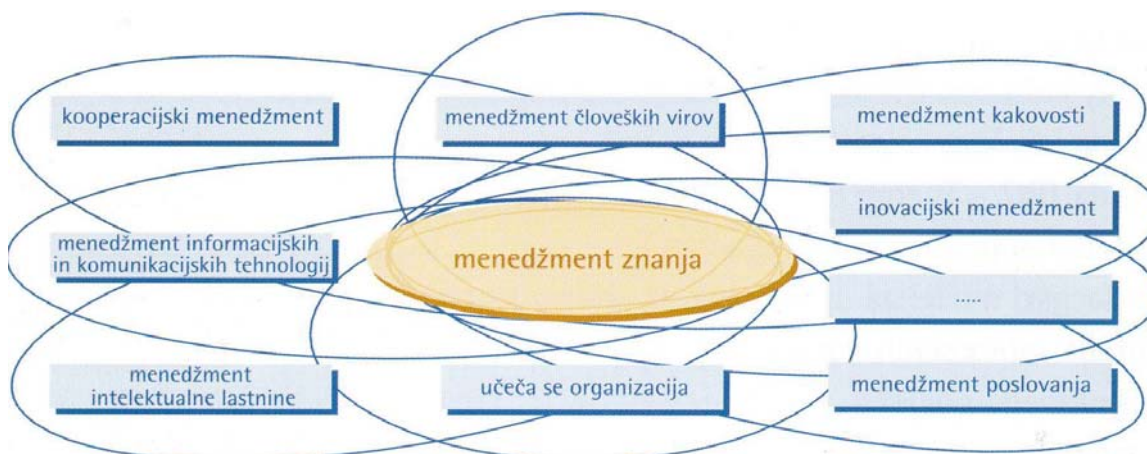
VEDETI, KJE (KNOW - WHERE) - je sposobnost ljudi, da vedo, kje poiskati informacije.

VEDETI, KDAJ (KNOW - WHEN) - je občutek za pravi trenutek - vedeti, kdaj kaj storiti, se za kaj odločiti ali kaj opustiti (Collison in Parcell, 2002: 32).

3. MENEDŽMENT ZNANJA

Po sodobni doktrini je najpomembnejši cilj MZ mogoče izraziti s štirimi komponentami: načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje znanja, izkušenj, zmožnosti in sposobnosti. Začne se pri slehernem posamezniku, nadaljuje se v skupinah (timih, oddelkih) in seže v vse pore podjetja oziroma ravni organizacije (glej internetni vir 2).

Slika 3.1: Menedžment znanja – shema konceptualnih povezav



Vir: Bornemann et al. (2001: 5).

Slika 3.1 nam prikazuje, da je MZ vključen v vsa področja menedžmenta. Zaradi tega je možno o MZ govoriti kot o interdisciplinarnem področju. Pojavlja se vzročna povezanost. MZ želi individualno znanje ustvariti in mrežno povezati. V podjetjih je zato potrebno ustvariti menedžmentu znanja prijazno kulturo in spodbujati dokumentacijske in informacijske procese. Do tega pa lahko pride npr. s sistematično uporabo instrumentov in metod s področja inovacijskega menedžmenta in menedžmenta kakovosti (delno povzeto po Bornemann et al., 2001: 7).

Temu poglavju bomo posvetili največ pozornosti, saj predstavlja jedro diplomske naloge in je pomembno za razumevanje empiričnega dela. Pojem MZ⁷ bomo tako najprej opredelili, ga povezali z drugimi teoretičnimi podlagami, opisali elemente, načine pretvarjanja znanj ter preučili, kako je za delovanje MZ pomembna organizacijska kultura ter kako je od nje odvisen prenos znanja.

3.1. DEFINICIJE

Glede na to, da je MZ relativno nova in »vroča tema« današnjih razprav, obstaja množica različnih definicij tega koncepta. Razvrščene so po različnih karakteristikah in avtorjih. Univerzalne definicije MZ zaenkrat še nimamo oziroma je nismo zasledili.

»Upravljanje z znanjem je skupek politik, organizacijskih struktur, postopkov, vsebin in tehnologij, ki skušajo izboljšati proces upravljanja določene skupine ali podjetja« (Gartner Group v Liebowitz, 1999: 15 - 2).

»Upravljanje z znanjem pomeni kodifikacijo znanja, ki ga podjetje ustvarja in posreduje pravim ljudem ob pravem času« (Forrester Research v Liebowitz, 1999: 15 - 2).

»Upravljanje z znanjem je proces kreiranja, zajemanja, distribucije in uporabe znanja, ki povečuje organizacijsko učinkovitost« (Bassi, 1997: 25).

»Upravljanje z znanjem lahko definiramo kot množico organizacijskih in osebnih praktik, ki sinergistično zajemajo, organizirajo in koristijo človeške kompetence, izkušnje, ekspertizo, spretnosti, talente, misli, ideje, intuicije, inovacije in domislice« (Todd, 1999).

»Upravljanje znanja vključuje upravljanje z informacijami (eksplicitno znanje), upravljanje s procesi (utelešeno znanje), upravljanje z ljudmi (individualno znanje), upravljanje z aktivo (intelektualni kapital) in upravljanje z inovacijami (transformacija znanja)« (Skyrme in Willard v Borneman et al. 2001: 55).

3.2. RAZLOGI ZA RAZVOJ IN PROBLEMI PRI MZ

Koncept MZ je že star, vendar je po Boisotu (2002) dosegel svoj razmah komaj pred desetimi leti. Avtor za to navaja tri možne razloge. Prvi je razvoj informacijske

⁷ Sinonimi za menedžment so v literaturi še upravljanje, ravnateljstvo (Pučko, 1998), ravnanje (Rozman, 1998) in gospodarjenje (glej internetni vir 3).

tehnologije (IT), ki je zmanjšal stroške prenosa podatkov na minimum; znanje in informacije so nam tako dostopne preko klika z miško. Drugi razlog je posledica razvoja IT, ki je pripeljala do t.i. dematerializacije ekonomske dejavnosti (računalniki postajajo vse manjši, njihove zmogljivosti pa čedalje večje), njen temelj postajajo informacije in znanje. Da bi podjetje znanje znalo pravilno izkoristiti, naj bi uvedlo sistematičen način upravljanja z njim. Kot tretji razlog Boisot navaja Shapira in Variana (ibid.), ki pravita, da se znanje razvija skozi čas, in sicer v smeri popolne primernosti ali svobodne razpoložljivosti. Znanje, ki je najbolj iskano in najtežje izsledljivo, pa se giblje med obema poloma.

Problemi pri MZ nastajajo že na konceptualni ravni in so epistemološkega značaja. Kaj je torej sploh tisto, kar upravljamo? Tako se odgovor po Boisotu (2002) deli na dve skupini:

1. na tisto, ki na znanje gledajo kot na objektivni veljaven produkt, ki se ga da popisati, se pravi kodificirati in shraniti.
2. na tisto, ki na znanje gleda kot na bolj subjektivni fenomen, ki je večinoma implicitne narave in ga je tako težje kodificirati in shraniti.

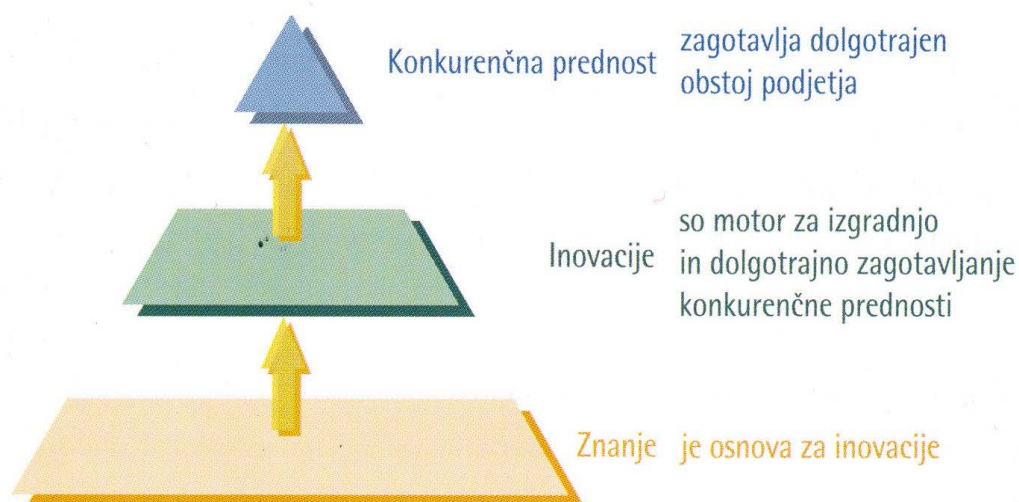
Naslednji problem je družbenega značaja. Ali je znanje sploh kdaj bilo družbeni fenomen? Tukaj se pojavi vprašanje organizacije in lastništva znanja ter kulture podjetja (ki lahko vzpodbuja ali zadržuje prenos znanja).

Tretji problem izhaja iz moči oziroma oblasti nad znanjem. Znanje ima samo po sebi namen, če se ga deli in sprejema. Vendar pa moramo biti pazljivi tudi pri »dajanju« znanja. Npr. z oglaševanjem izdelka moramo zaradi promocije neizogibno izdati nekaj informacij, ki jih drugače ne bi. V primeru, da je blago, ki ga prodajamo, informacijsko blago, pa moramo biti pazljivi glede tega, koliko informacij bomo izdali in koliko zadržali oziroma z drugimi besedami, na kateri točki nekdo nekaj da, drugi pa na tej točki hoče nekaj prodati.

3.3. KORISTI MZ

V tem poglavju bomo prispevke avtorjev razdelili po koristih, ki jih MZ daje za poslovanje podjetja. Iz slike 3.2 je razvidno, da je znanje osnova za inovacije, ki nato lahko vplivajo na uspešnost poslovanja in končno tudi na konkurenčno prednost.

Slika 3.2: Znanje kot osnova za doseganje konkurenčne prednosti



Vir: Borneman et al. (2001: 28).

Čater (2001: 78) meni, da je možno literaturo na temo koristi MZ razdeliti v tri skupine. Prva skupina avtorjev je tako usmerjena predvsem v informacijske ter procesno-tehnološke koristi uvajanja in uporabe MZ, kar naj bi pripomoglo k boljši obdelavi informaciji ter izboljšanju različnih procesov in tehnologij. Demarest (1997) meni, da je najočitnejša prednost, ki jo daje MZ, v izboljšanem potencialu za inoviranje v podjetju. Avtor trdi, da se vsaka inovacija nujno začne s konstrukcijo novega znanja, ter da je MZ ključ do stalnih inovacij in izboljšav proizvodov, storitev in procesov. Pri tem avtorja dopolnimo z mislijo, da se vsaka inovacija nujno ne začne s konstrukcijo novega znanja, ampak da do inovacij lahko pride tudi z ustvarjalnostjo ali nenadnim prebliskom. Raisanghani (2000) trdi, da je potreba po MZ tako velika zaradi uvajanja novih tehnologij, in meni, da je možno ogromno množico informacij, ki se vsak dan znajdejo v podjetju, uspešno predelati in posredovati naprej le, če je sistem MZ organiziran. To pa pomeni, da se informacije tekoče zajemajo, znanja popisujejo, shranjujejo, transformirajo in končno tudi prenašajo.

Druga skupina avtorjev se ne zadovoljuje s tezo, da MZ prispeva zgolj k boljši obdelavi informacij ter izboljšanju različnih procesov in tehnologij v podjetju, pač pa menijo, da MZ tudi neposredno vpliva na uspešnost podjetja⁸.

Lloyd (1996) tako ugotavlja, da ima MZ močan pozitiven vpliv na stalno povečevanje dobičkonosnosti podjetja. Demarest (1997) ugotavlja, da je ena pomembnejših posledic MZ tudi ugoden vpliv na denarne tokove. Po njegovem mnenju lahko namreč sistem MZ precej prispeva k skrajšanju časa obračanja obratnih sredstev, kar seveda vpliva na likvidnost podjetja. Dyer in Nobeoka (2000) sta na primeru študije korporacije Toyota ugotovila, da imajo tako Toyota kot njeni dobavitelji v primerjavi s konkurenco relativno prednost v produktivnosti⁹ in da le - ta delno izvira iz sposobnosti Toyote, da učinkovito ustvarja in upravlja znanje ter ga deli s svojimi dobavitelji. Avtorja dokazujeta, da se Toyotini dobavitelji učijo hitreje potem, ko so vključeni v Toyotino mrežo skupnega ustvarjanja in uporabe znanja.

Že omenjena Collison in Parcell (2002) sta raziskovala pozitivne učinke MZ v podjetju BP in ugotavljala, kako organiziran MZ vpliva na uspešnost podjetja. Raziskovala sta verigo naftnih poti od črpanja nafte do prodaje končnemu kupcu ter ugotovila, da različni faktorji (ustrezna komunikacija, iskanje ustreznih ljudi, učenje od sodelavcev, ustvarjanje ustreznega okolja) vplivajo na uspešnost podjetja. Prav tako kot v Toyoti sta identificirala povezan krog: znanje se je delilo med proizvajalce nafte in med prodajalce. Začelo se je pri iskanju nafte (identificirali so naslednje faktorje: kje in kdaj iskati? Kakšni so stroški? Katere so omejitve ter problemi z vlado izbrane države. Kako in kje postaviti bencinske črpalke? ...). Pri načrtovanju so določili »vojno sobo« za posvete, kjer se je znanje izmenjavalo. Prosili so tudi ljudi iz sosednjih držav za delitev najboljših praks ter preučili politiko in kulturo države. Vzpodbujali so izmenjavo znanj

⁸ Uspešnost podjetja prikazemo z izkazom uspeha, ki prikazuje prihodke in odhodke podjetja v določenem obdobju ter ustvarjeni poslovni izid. Če so prihodki večji od dohodkov, beležimo dobiček, če pa so dohodki manjši od odhodkov, beležimo izgubo (Hočevar in Igličar 1995: 157). Za merjenje uspešnosti obstaja več kazalcev. Uspešnost organizacije naj bi bila odvisna od njene sposobnosti, da pravočasno zazna, kako izkoristiti priložnosti v notranjem in zunanem okolju, v katerem obstaja in se razvija (Kramberger, Ilič in Kohont, 2004).

⁹ Produktivnost je dokaj različno opredeljena in razumljena mera, najpogosteje kot dodatni fizični donos izbranega proizvodnega faktorja h količini proizvodnje, tudi kot količina proizvodnje na enoto delovnega časa (Kramberger, Ilič in Kohont, 2004).

med proizvodnimi delavci in vodstvom, saj se je tako vodstvo lažje odločalo in soočalo z dejansko situacijo. Med potekom del so določili menedžerja znanj, ki je imel vlogo sklicevanja sestankov, kjer so se posredovala znanja med različnimi skupinami. Po delu je bila organizirana tudi revizija dela, katere cilj je bil osvetliti probleme, rešitve ter možne izboljšave za prihodnja dela. Sestanke so snemali in ti sedaj služijo kot dokumentirano znanje, ki ga je lahko znova uporabiti. Z dokumentacijo znanja so pripomogli tudi k temu, da ne ponavljajo istih napak. Vse naštetu je učinkovito orodje za izboljšano kvaliteto distribucije in prodaje ter minimizacije stroškov, kar vpliva na dobičkonosnost podjetja.

V tretji skupini avtorjev pa lahko najdemo tiste, ki menijo, da MZ pomaga podjetju dosegati večjo finančno uspešnost poslovanja ter zlasti, da mu omogoča ustvarjanje in poglobljanje *konkurenčne prednosti*. Hicks (2000: 71) trdi, da sta želja in stremljenje po ustvarjanju konkurenčne prednosti prvi in najpomembnejši dejavnik, ki prispeva k »obveznemu uvajanju MZ v podjetje«. Lee (2000) skuša najti odgovor na vprašanje, zakaj je prišlo do razcveta MZ znanja sedaj in ne že prej. Odgovor vidi predvsem v vse večji konkurenci na globalnih trgih.

3.4. TEORETIČNE PODLAGE

Upravljanje z znanjem postaja vse bolj samostojno raziskovalno področje, s svojimi pravili in značilnostmi. Znanje je namreč zajeto v vseh vidikih poslovanja ter tako v različnih teorijah o podjetju. Na nastanek teorije o MZ so prispevale različne teoretične tradicije. Podrobneje bomo opisali dve.

3.4.1. UČEČA SE ORGANIZACIJA IN ORGANIZACIJSKO UČENJE

»Učeča se organizacija je organizacija, ki neprestano pridobiva, ustvarja in transformira znanje ob stalnem spreminjanju načina odzivanja in delovanja« (Garvin, 1993: 80). Eden najpomembnejših avtorjev teorije učeče se organizacije Senge (1990: 1) pa pravi, da je »nesposobnost za učenje tragična za posameznike in pogubna za organizacijo«. Učenje naj bi doseglo vse ravni organizacije, ne samo vrhnji menedžment. Le - ta naj bi vzpodbujal učenje in nagradil vsa prizadevanja zaposlenih, ki omogočajo in pospešujejo učenje v organizacijah. Podjetja in posamezniki bi brez učenja ponavljali staro prakso, vsaka sprememba pa bi se pojavila naključno in kratkoročno. Iz navedenega tako ni težko razbrati, zakaj se pojavlja potreba po zavestnem MZ v podjetjih.

Organizacijski proces učenja in učeča se organizacija predstavljata dva zelo podobna koncepta. Ko govorimo o učeči se organizaciji, imamo v mislih takšno organizacijo, ki ima razvito sposobnost hitrega prilagajanja spremembam poslovnega okolja in hkrati odzivanja na izkušnje s spreminjanjem organizacijskega obnašanja (DiBella in Nevis, 1998: 6). Organizacijsko učenje je na drugi strani določena oblika ali tip aktivnosti (ali procesov), ki se lahko pojavijo na katerikoli ravni analize ali pa kot del procesa organizacijske spremembe. Organizacijsko učenje je nekaj, kar je lahko prisotno v vsaki organizacijski strukturi, učeča se organizacija pa je posebna oblika organizacije, kjer je takšna organizacijska struktura že vzpostavljena in kjer je prisotno obnašanje, ki vključuje in sprejema organizacijsko učenje kot samoumevni del vseh procesov, ki potekajo v organizaciji (ibid.).

Tako je bistvena razlika med klasičnim podjetjem in učečim se podjetjem ta, da klasično v ospredje postavlja le dobiček in vidi zaposlene kot strošek delovne sile, medtem ko učeče se podjetje svoje zaposlene vidi kot ustvarjalne, vključene v neko delovno, socialno in kulturno okolje, kjer se radi učijo in to znanje prenašajo naprej, v proizvode ali pa na druge zaposlene. Učeče se podjetje nagrajevanje razume kot investicijo v človeške vire oziroma človeški kapital.

3.4.2. TEORIJA ČLOVEŠKEGA KAPITALA

Pojem človeški kapital se nanaša na dejstvo, da ljudje vlagajo v sebe z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem in z drugimi aktivnostmi ne le zaradi trenutnega zadovoljstva, ampak zaradi pričakovanih donosov teh naložb v prihodnosti ter drugih učinkov, ki se ne morejo izmeriti v denarju. Najpomembnejši pojmi v teoriji človeškega kapitala so: človeški kapital, naložbe v človeški kapital, stroški in koristi povezani s povečano zalogo človeškega kapitala, analiza stroškov in koristi oziroma ekonomske učinkovitosti naložb v človeški kapital.¹⁰

Becker (1964) deli človeški kapital na splošni in specifični. Splošni predstavlja znanje, pridobljeno v toku izobraževanja in obsega generična znanja ter spretnosti, ki jih je mogoče uporabiti na določenih področjih, relevantnih za določeno organizacijo. Johnes (1993) dodaja še, da delavec z relativno visoko zalogo splošnega človeškega kapitala lahko konkurira pri večjem številu potencialnih delodajalcev. Specifični kapital pa so

¹⁰ Seveda se pojmi nenehno dograjujejo in spreminjajo z okoljem in s časom, teorije človeškega kapitala se danes razvijajo v okviru ekonomike dela (Bevc, 1991).

kompetence, ki jih ljudje pridobivajo z izobraževanjem in usposabljanjem pri delu v določeni organizaciji na področjih, ki so za organizacijo specifična. Kompetence so opredeljene kot mešanica motivov, osebnostnih potez, spretnosti in znanja, ki jih posameznik uporablja za opravljanje dela na določenem področju (Becker v Konrad 2002: 73). Johnes (1993) še pravi, da ima, v nasprotju s splošnim človeškim kapitalom, delavec z visoko zalogo specifičnega kapitala manjšo izbiro potencialnih delodajalcev, a je zato bolj dragocen za svojo stroko.

Predpostavke učeče se organizacije, organizacijskega učenja ter teorije človeškega kapitala so podlaga za delovanje MZ. Znanje se v učeči se organizaciji neprestano pridobiva, teorija človeškega kapitala pa se nanaša na dejstvo, da ljudje vlagajo v sebe z izobraževanjem. Logično je, da bo v takšnih okoliščinah »pritekalo« več znanja v podjetje kot bi v tisto, ki ne vlaga v nova znanja. Znanja pa naj bi se zaradi vseh naštetih pogojev tudi lažje prenašala (saj je kultura v podjetju običajno naravnana v podporo učenja in prenašanja znanja med zaposlenimi).

3.5. INTELEKTUALNI KAPITAL IN MENEDŽMENT ZNANJA

Dandanes za konkurenčnost organizacije niso pomembni le produkcijski faktorji in tehnologija. Konkurenca, zlasti necenovna oziroma inovacijska, je vse bolj intenzivna, zato naj bi podjetja razvijala tisti del kapitala, ki je nasprotnikom skrit in za podjetje edinstven, torej takšen, da ga konkurenti ne bodo mogli hitro posnemati. To je intelektualni kapital. Koncept intelektualnega kapitala je neke vrste sinteza dveh miselnih tokov: vključuje upravljanje in merjenje znanja ter drugih neopredmetenih sredstev (Roos et al., 2000).

Eden izmed načinov merjenja intelektualnega kapitala je merjenje s pomočjo Tobinovega količnika. Ta prikazuje razmerje med tržno (TV) in knjigovodsko (KV)¹¹ vrednostjo podjetja:

¹¹ Knjigovodska vrednost je vrednost stalnih in gibljev sredstev podjetja. Stalna sredstva razvrstimo na opredmetena osnovna sredstva (zemljišča, zgradbe ipd.), neopredmetena osnovna sredstva (dolgoročno razmejeni organizacijski stroški, dolgoročno razmejeni stroški razvijanja, naložbe v koncesije, naložbe v dobro ime) in dolgoročne finančne naložbe (naložbe v kapital, dana posojila ipd.). Gibljiva sredstva pa so, glede na obliko zaloge, terjatve iz poslovanja, kratkoročne finančne naložbe, denarna sredstva in aktivne časovne razmejitve (Hočevar in Igljčar, 1995).

$$Q_T = \frac{TV}{KV}$$

Seveda gre tu za paradoks merjenja, saj je možno knjigovodsko vrednost izmeriti dokaj natančno, medtem ko se razlika do tržne meri z uravnoteženimi sistemi kazalnikov, ki naj bi izmerili »neotipljivi vir sredstev«. Problem merjenja s Tobinovim količnikom pa je tudi v tem, da lahko tržna vrednost podjetja variira s špekulativnimi nakupi delnic in tedaj ne odraža dejanske vrednosti intelektualnega kapitala. Intelektualni kapital je torej del celotnega kapitala v podjetju.

Po znani metodologiji SMAC (Society of Management Accountants of Canada), ki je razvila metodološke okvire menedžmenta intelektualnega kapitala, so osnovni elementi intelektualnega kapitala naslednji (SMAC, 1998):

Človeški kapital: vključuje znanje in izkušnje, izobrazbo, strokovno usposobljenost in izpopolnjenost, z delom povezana spoznanja, tiho znanje, psihometrična vrednotenja, z delom povezane sposobnosti, podjetniški zanos, ustvarjalne zmožnosti, odzivne zmožnosti, preurejevalne zmožnosti, inovatorstvo, sposobnost prilagajanja spremembam in odzivnost nanje.

Kapital odnosa do kupcev in relacijski kapital: vključujeta blagovne znamke, odjemalce, zvestobo odjemalcev, ime podjetja, zaostala naročila, kanale za distribucijo, ključne partnerje, poslovna sodelovanja, licenčne sporazume, sporazume o uporabi tuje blagovne znamke, dobro ime, imidž podjetja. Intelektualna lastnina vključuje pravice intelektualne lastnine, kot so: patenti, licence, avtorske pravice, pravice do modelov, poslovne skrivnosti, blagovne znamke in storitvene znamke.

Kapital podpornih funkcij pa vključuje način poslovnega razmišljanja, organizacijsko kulturo, strateški menedžment, informacijsko podporo, ureditev omrežnih povezav, finančne povezave, poslovno odličnost in klimo v organizaciji.

Careda in D' Egidio (2003) razčlenita intelektualni kapital na tri glavne veje: človeški kapital, strukturni kapital in relacijski kapital.

Človeški kapital je sestavljen iz *kompetenc* (know-how zaposlenih), *miselne drža* (ta se nanaša na vsa čustvene poglede, pomembne za podjetje, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih in njihovih vrednot; je statusni simbol, ki ga ima podjetje v določeni družbi) in *intelektualne prožnosti* (ang. vivacity). Slednja pomeni »sposobnost prenesti znanje iz

enega konteksta v drugega, najti skupni imenovalec med navidez različnimi delci informacij, jih povezati v celoto in izboljšati tako znanje kot storilnost podjetja z inovacijami in prilagajanjem« (Roos et al., 2000: 26). Z drugimi besedami: če so kompetence ustrezne ter s tem ustrezajo vsebini dela, je intelektualna prožnost zmožnost, da se te kompetence koristno uporabijo.

Strukturni kapital je skupek procesov, podjetniškega know - howa in patentov. Edvinsson ga definira kot »organizacijsko sposobnost podjetja, da zadovolji zahteve trga« (Edvinsson in Malone 1997). Delimo ga na naslednje komponente: *organizacijo* (struktura le - te je upodobljena z organigrami, sem spadajo še avtorske pravice in patenti), *kulturo* (vsebuje norme, simbole, prepričanja, je produkt konstantne interakcije med zaposlenimi) in *inovacije*.

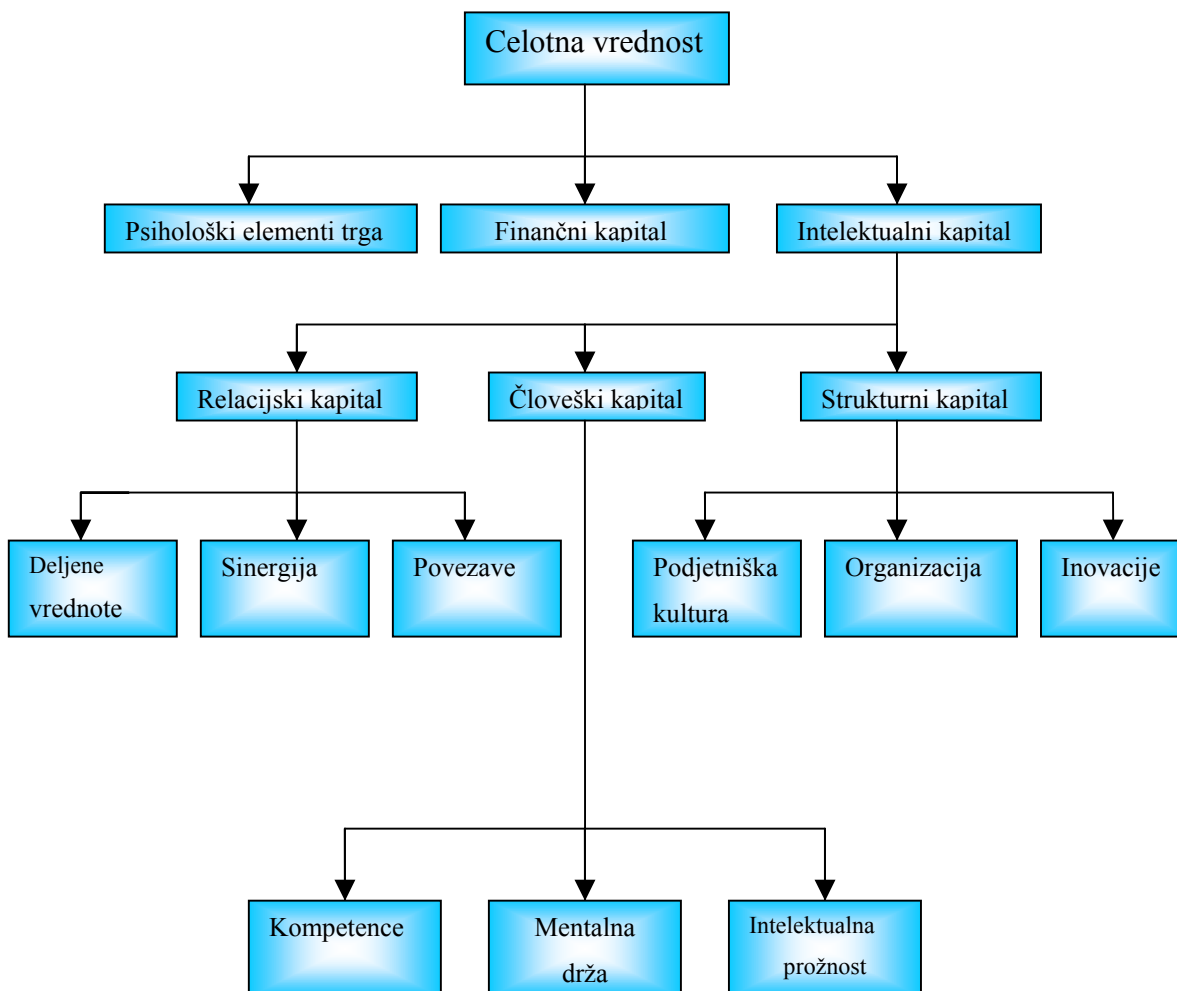
Relacijski kapital se navezuje na relacije z vlagatelji, ki silijo organizacijo v nenehne izmenjave. To niso več le priložnostne transakcije, ampak kontinuirana izmenjava dela, produktov in informacij. Relacijski kapital je sestavljen iz povezav (predvsem s kupci), sinergije (nanaša se na verigo vzpostavljanja vrednot brez potrebe, da bi se definirali določeni dogovori; torej temelji na zaupanju) in delitev vrednot. Bontis (Choo in Bontis 2002) pa relacijski kapital definira kot »organizacijske odnose oziroma mrežo sodelavcev, njihovo zadovoljstvo s podjetjem in njihovo lojalnost do podjetja«.

Careda in D' Egidio (2003) intelektualni kapital primerjata z računalnikom, pri katerem mehki disk predstavlja človeški kapital; ta je edinstven in najbolj cenjen, po tem se tudi najbolj razlikuje od drugega »računalnika«. Trdi disk predstavlja strukturni kapital, ki se mora neprestano obnavljati; relacijski kapital pa je internet, brez katerega računalnik začne izgubljati svoj namen.

Slika 3.3 prikazuje umestitev intelektualnega kapitala v celotno vrednost podjetja. Iz te slike je razvidno, da je celotna vrednost podjetja sestavljena iz finančnega¹² kapitala, intelektualnega kapitala in psiholoških elementov trga (t.i. elementi, ki oblikujejo vrednote podjetja, niso odvisni od intelektualnega in strukturnega kapitala).

¹² Finančna vrednost podjetja izhaja iz materialnih ali denarnih sredstev podjetja (Hočevar in Igličar, 1995).

Slika 3.3: Drevo intelektualnega kapitala

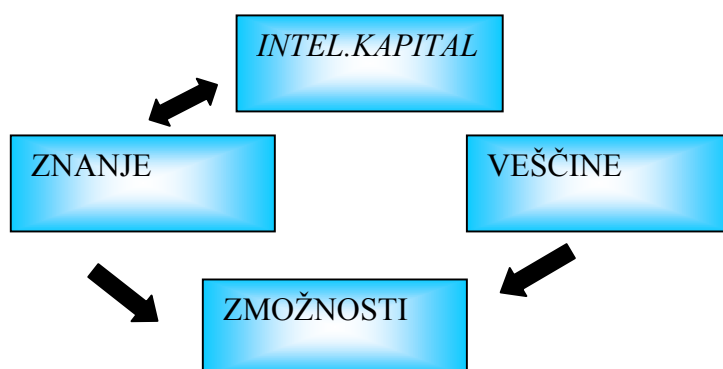


Vir: Carreda in D'Egidio (2003).

Intelektualni kapital je vir za ustvarjanje organizacijskega znanja (tihega in eksplicitnega), ki ga je nato potrebno upravljati s ciljem doseganja konkurenčne prednosti. Izhajajoč iz delitve intelektualnega kapitala na sliki 3.3 lahko njegove komponente še podrobneje opišemo.

Človeški kapital je tisti del podjetja, ki ni neposredno merljiv in ga tako podjetje nima v lasti. Za povezavo z MZ bi izpostavili sliko 3.4.

Slika 3.4: Vpliv znanja in veščin na zmožnosti zaposlenih

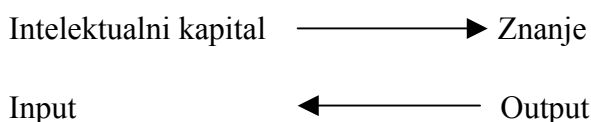


Vir: Delno povzeto po Roos et al. (2000: 26).

Zmožnosti ustvarjajo vrednost z znanjem, veščinami, nadarjenostjo in "know-howom" zaposlenih (Roos et al. 2000: 26). So notranji potencial organizacije. Znanje predstavlja teoretični del, veščine oziroma kompetence pa predstavljajo praktični izraz znanja. V tem delu torej lahko povežemo MZ s teorijo intelektualnega kapitala. Znanje je tako lahko nadgradnja oziroma output intelektualnega kapitala, saj se posebej upravlja, lahko pa na MZ gledamo kot na mehanizem obogatitve vsebine intelektualnega kapitala, ki povratno prispeva k povečevanju celotnega intelektualnega kapitala.

Navedeno ponazarja slika 3.5

Slika 3.5: Vzročnost odnosa intelektualnega kapitala - znanje



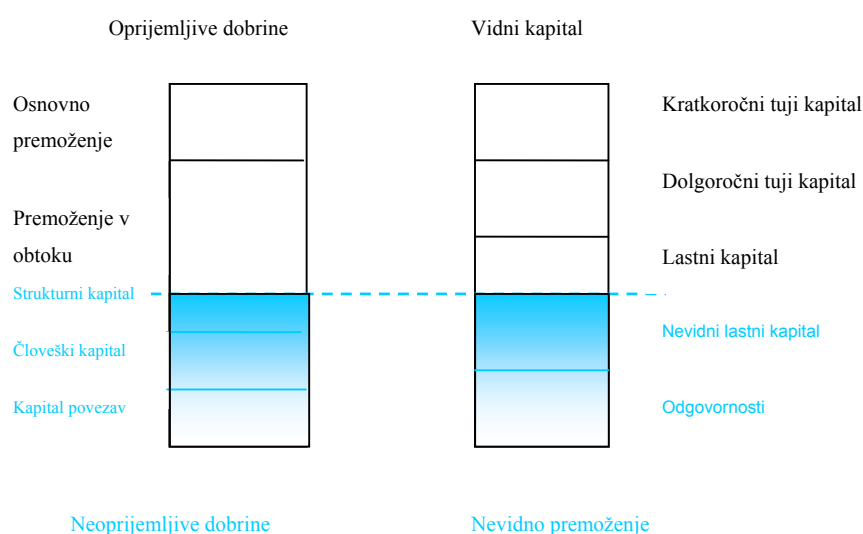
Vlaganje v znanje je vlaganje v človeški kapital; če se le - ta povečuje, se povečuje tudi strukturni (večja intelektualna prožnost, višja je stopnja inovacij), z njim pa tudi relacijski. Se pravi, da se bogati celotna slika intelektualnega kapitala. Logičen zaključek je, da večja kot je vrednost intelektualnega kapitala, uspešnejše je poslovanje podjetja, ki bo v prihodnosti spet vlagalo v novo znanje in ga bogatilo.

Po Edvinssonu (Edvinsson in Malone, 1997) se intelektualni kapital povezuje s konceptom MZ v strukturnem kapitalu, kjer prihaja do zbiranja, shranjevanja in prenosa znanja. Mi pa vidimo povezavo tudi s človeškim kapitalom, saj se le tu kreira znanje (kar je element MZ) in se pridobijo veščine, ki se potem združijo v zmožnosti. Le - te pa

vplivajo na boljše poznavanje procesov, tehnologije odnosov med zaposlenimi in strankami (kar je tudi element MZ).

Pri intelektualnem kapitalu je smiselno omeniti še pojem neoprijemljive dobrine oziroma neoprijemljivega premoženja, ki je neke vrste skupni imenovalec za strukturalni, človeški in relacijski kapital. Neoprijemljiv je zato, ker predstavljajo nevidni del kapitala podjetja (Sveiby, 2001: 345). V sliki 3.6 vidimo mesto, kjer se neoprijemljive dobrine nahajajo.

Slika 3.6: Nevidni del premoženja podjetja



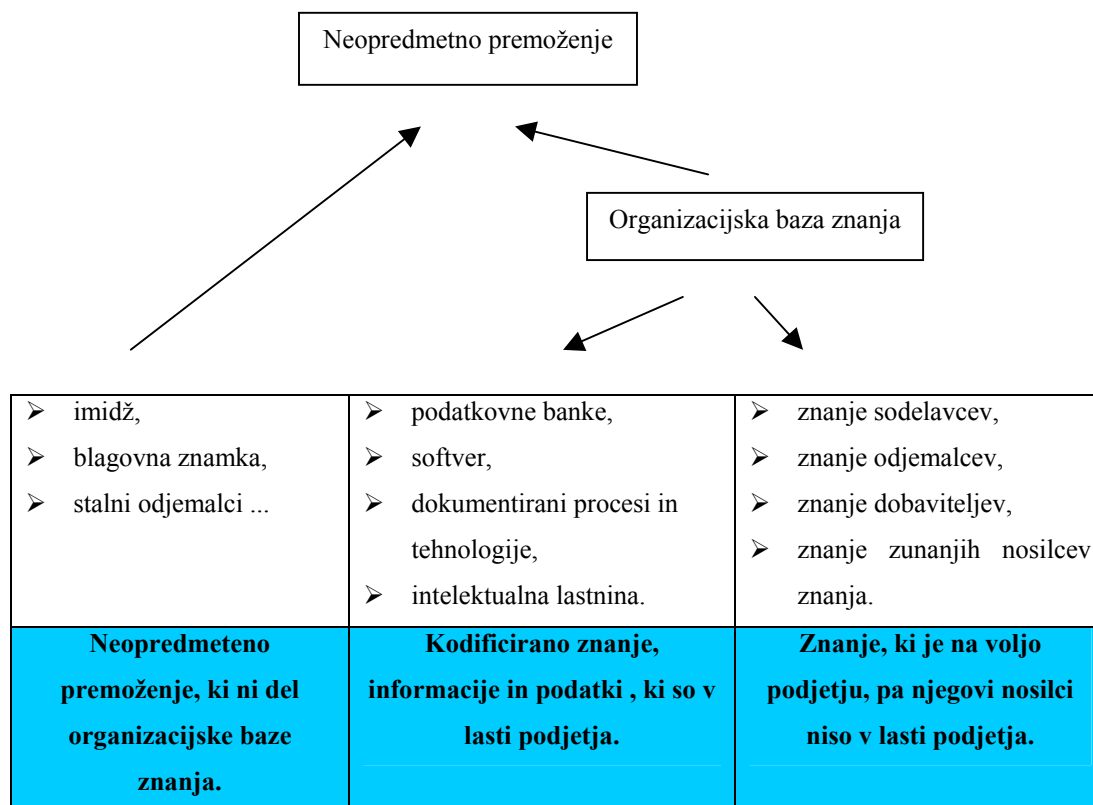
Vir: Sveiby (2001: 345).

Poleg, v klasičnih bilancah dobro vidnega premoženja - oprijemljivih dobrin, ločimo po Sveibyju še nevidni del, ki ga lahko primerjamo s podzemeljskimi koreninami, iz katerih raste poslovni dobiček (Sveiby, 2001: 355).¹³

Po Mačku (Maček et al., 2000: 9) pa se nematerialno, neopredmeteno premoženje deli na organizacijsko bazo znanja ali intelektualni kapital in imidž, blagovno znamko, stalne odjemalce itd., kar prikazuje slika 3.7

¹³ Dobre, ki so lahko pravno zaščitene, so patenti, znamke, vzorci in avtorske pravice, medtem ko so dobre, ki ne morejo biti pravno zaščitene: človeški in relacijski kapital, osnovni procesi, kultura podjetja in inovacijsko okolje (Maček et al., 2000: 9).

Slika 3.7: Struktura neopredmetenega premoženja



Vir: Maček et al. (2000: 9).

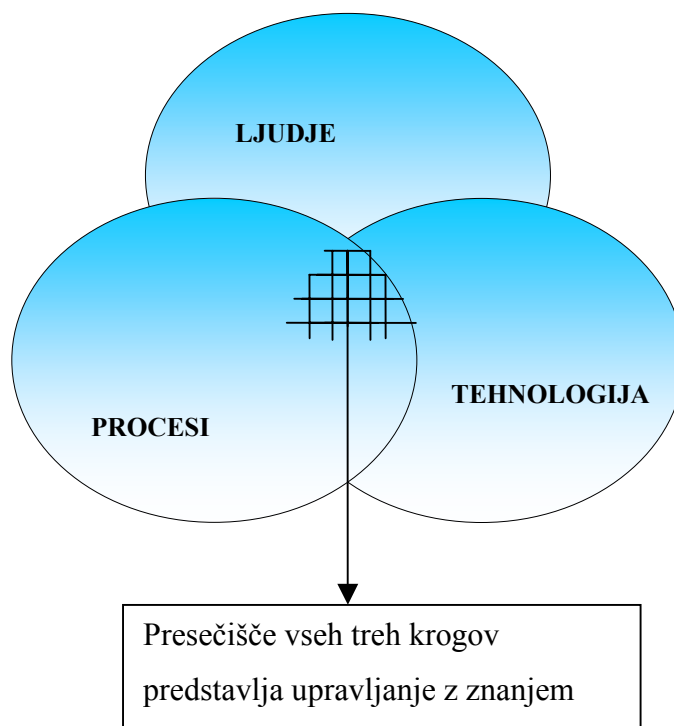
3.6. ELEMENTI MENEDŽMENTA ZNANJA

Elementi uspešnega MZ vključujejo:

- Skupno, zanesljivo tehnološko strukturo, ki omogoča izmenjavo znanja.
- Povezovanje ljudi, ki vedo, znajo vprašati in prisluhni ter izmenjavati izkušnje.
- Nekatere procese, ki olajšujejo izmenjavo, potrjevanje in prečiščevanje znanja. (Collison in Parcel, 2002: 29).

Upravljanje znanja je poenostavljeno prikazano na sliki 3.8.

Slika 3.8: Presek: ljudje - procesi - tehnologija



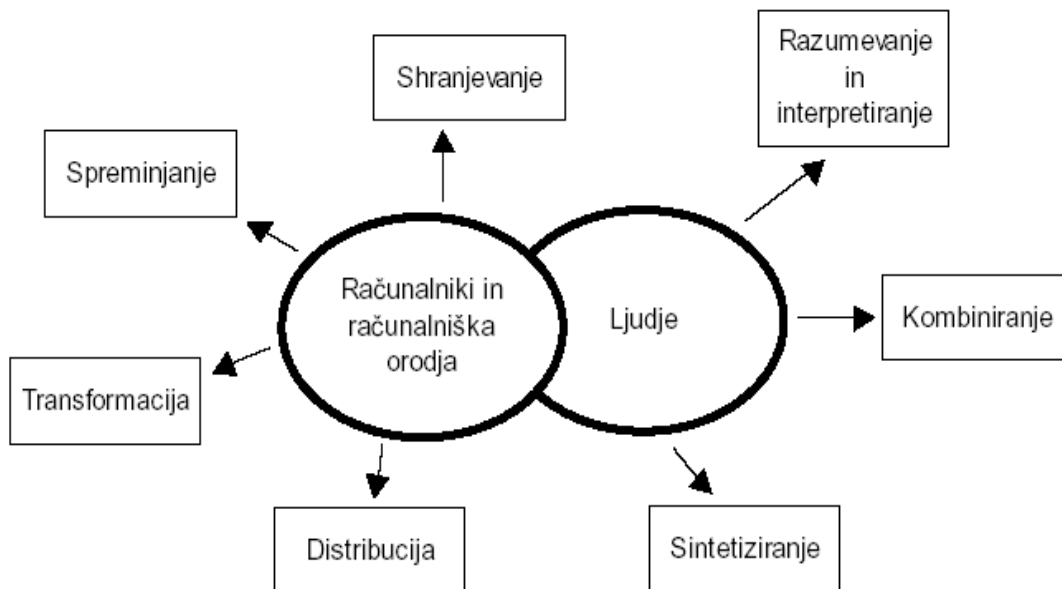
Vir: Collison in Parcell (2002: 29).

Iz slike 3.8 lahko razberemo, da MZ vključuje tri bistvene elemente: tehnologijo¹⁴, ljudi in procese. Optimalno je, da se ustvari ravnovesje med njimi. Če se osredotočimo le na ljudi in tehnologijo, a zanemarimo procese, tvegamo, da bomo zgolj avtomatizirali preteklost. Collison in Parcell (2002) s povedanim verjetno mislita, da če procesi ostajajo isti ob spreminjanju ostalih dveh dejavnikov, se lahko zgodi, da bo poslovanje potekalo po starem; morebitne izmenjave znanj (saj procesi le - to olajšujejo) bi še vedno imele določene slabosti, torej bi z novo tehnologijo le ponovili oziroma avtomatizirali preteklost, namesto da bi jo spremenili. Če izpustimo poudarek na ljudeh, se lahko zgodi, da bomo naleteli na odpor, ko bomo poskušali vzpostaviti nove procese in tehnologijo. Če pa zanemarimo tehnologijo, ne bomo mogli delovati globalno, ne pridobivati novih znanj, niti jih prenašati ter shranjevati. S tem se zagotavlja celovitost MZ (Collison in Parcell, 2002).

¹⁴ Privzemamo, da avtor opisuje informacijsko in komunikacijsko tehnologijo, ki predstavlja različne načine elektronskega komuniciranja med ljudmi ne glede na to, ali je uporaba mišljena v osebne, korporativne ali servisne namene (Drahos in Braitwaite, 2002).

Na sliki 3.9 lahko vidimo, za katera opravila bi bili primernejši računalniki (IT) in za katera ljudje.

Slika 3.9: Razmerje med človekom in IT kot elementoma MZ



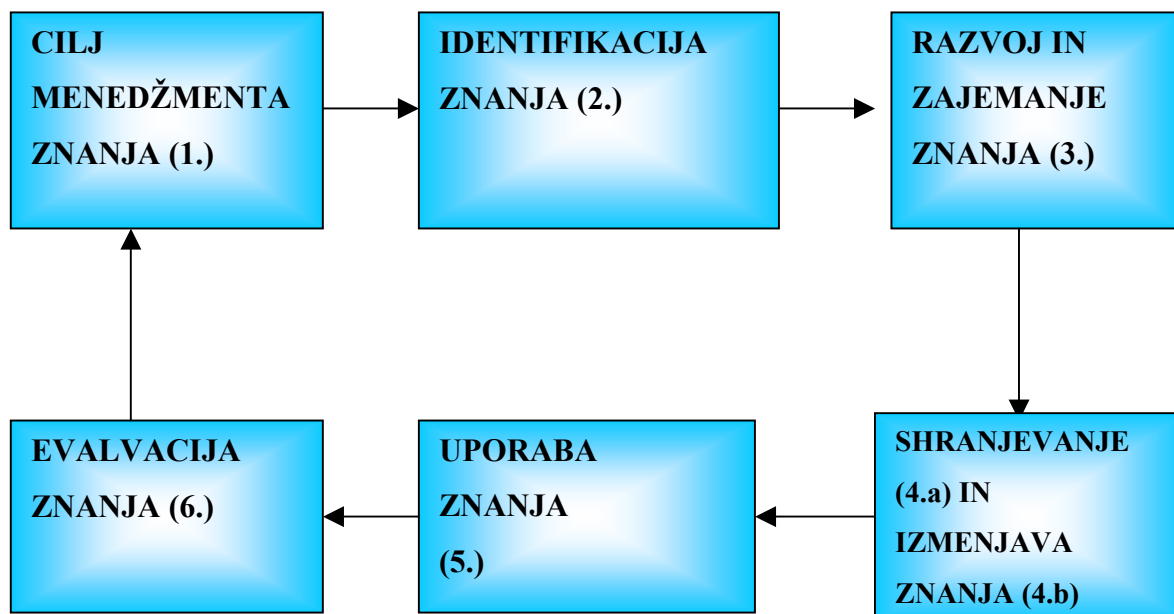
Vir: glej internetni vir 4.

Iz slike 3.9 je razvidno, da so računalniki primernejši za shranjevanje, spreminjanje, transformacijo in hitro distribucijo. Omogočajo pa tudi hitro izmenjavanje idej. Po drugi strani so ljudje primernejši za dela, kjer je potrebno razumevanje konteksta, interpretiranje, kombiniranje, skratka za dela, kjer potekajo miselni procesi, ki jih je zmožen samo človek. Človek je zmožen informacije pretvarjati v znanje. Kot že omenjeno, razlikujemo med znanjem in informacijo. Informacija lahko postane znanje le s pomočjo razumevanja konteksta, kombiniranja in interpretiranja, tega pa računalnik ni zmožen. Tako sta za MZ pomembna oba faktorja, vsekakor pa je človeški ključni.

3.7. DEJAVNOSTI PRI MZ

Z dejavnostmi MZ bomo opisali cikel delovanja MZ. Dejavnosti so faze identificiranja problemov in prednosti, ki pri tem nastajajo. Za izhodišče bomo vzeli upravljavski cikel prikazan na sliki 3.10 in s pomočjo le - tega poskušali vzpostaviti celoten sistem MZ.

Slika 3.10: Upravljavski cikel pri MZ



Vir: Konrad (2002: 74).

Prva faza upravljaljskega cikla je cilj. Tu se vprašamo: Kaj hočemo doseči z MZ? Ali je naš cilj, da izpopolnimo zaposlene, izboljšamo tehnologijo, procese ali pa vse hkrati? Ali je znanje v našem podjetju razdrobljeno in ne zagotavlja sinergičnih učinkov ter bi ga zato radi bolje izkoristili? Ali je naš cilj, da uvedemo ustrezno tehnologijo, ki bo pripomogla k povezovanju informacij, znanja in ljudi? Ali bi znanje radi pravilno kodificirali? Ali je bilo znanje sodelavcev do sedaj neuporabljeno in ga je treba aktivirati? Ali se znanje ne prenaša? V tej fazi določimo ključne dejavnike uspeha pri tem pa pazimo, da damo prednost dejavnostim, ki so podkrepljene z znanjem in so kritične za končni uspeh.

Naslednja faza je: identifikacija znanja. V tej fazi se vprašamo, kje se določeno znanje nahaja, v kakšni obliki, kdo so njegovi lastniki. Analizirali naj bi še naslednja vprašanja: Kateri delni procesi so izrazito kompleksni in zahtevajo več znanja? Ali obstajajo področja, kjer so problemi pri prenosu znanja že znani? Na osnovi katerega znanja bodo zasnovane kompetence v podjetju? Katera znanja so potrebna za izvajanje določenega procesa?

Fazi identifikacije sledi: razvoj in zajemanje znanja. Za razvijanje znanja je potreben raziskovalni proces. Prepoznali naj bi aktivnosti, ki niso podprte z ustrezno stopnjo

obvladovanja zahtevanega znanja, nedokumentirano znanje, ovire za prenos znanja, predvsem pa ugotovili, ali je primernejše znanje nabaviti, pri čemer »nabava pomeni nakup ključne osebe, patenta ali podjetja, ki ima potrebno znanje, in porazdelitev tega znanja po organizaciji« (Ross et al., 2000: 11). Ali pa sredstva raje nameniti oddelku znotraj podjetja, ki bo znanje ustvarjalo znotraj organizacije? Dilema "ustvari ali kupi" rešuje teorija transakcijskih¹⁵ stroškov. Vsaka izbira pa ima svoje prednosti in pomanjkljivosti, tako je nabava znanja od zunaj hitra in učinkovita, vendar pa ne moremo vedeti, ali je kupljeno znanje takšno, kot ga potrebujemo, obstaja pa tudi problem notranje porazdelitve znanja. Notranje razvijanje znanja pa je dolgotrajnejše, je proces, ki vključuje individualno, timsko, potrošniško in organizacijsko znanje (Darling, 1996). To znanje je seveda primernejše za uporabo, vendar pa se lahko pojavlja problem zaprtosti v organizacijo in neupoštevanje zunanjih dejavnikov. Znanja, ki so že obstajala, je lažje zajeti kot tista, ki še niso bila dokumentirana.

Ko je znanje zajeto, ga je potrebno shraniti ali kodirati. Davenport in Prusak (1998: 68) ter Marquardt (1996: 137) pravijo, da ga je potrebno preoblikovati v obliko, ki je urejena, zapisana, prenosljiva in razumljiva vsem. Tako znanje je zdaj eksplicitno znanje. Podjetje naj bi posvečalo posebno pozornost temu, da znanju ne odvzame njegove uporabne vrednosti in ga tako spremeni v podatek ali informacijo. Upoštevali naj bi, da je znanje vedno dostopno ustrezni osebi ob ustreznem času.

Izmenjava znanja poteka po dveh poteh: v kolikor gre za tiho znanje, se prenaša z osebno komunikacijo ali mentorstvom, eksplicitno pa največkrat s pomočjo tehnologije oziroma medijev (internet, tisk, zvočno, konference ipd.). Znanje se v ciklu MZ pretvarja v odvisnosti od vrste znanja. Načini pretvorbe znanja so po Nonaki (Nonaka in Takeuchi, 1995) in po Svetliku (2004).

Socializacija - tiho v tiho:

Pri pretvarjanju tihega v tiho znanje gre za proces učenja oziroma usposabljanja z delom, ki je lahko individualno ali timsko, pri čemer posamezniki opazujejo, posnemajo in vadijo. Taki obliki v izobraževalnem procesu sta vajeništvo in pripravništvo. V

¹⁵ Teorija transakcijskih stroškov odgovarja na vprašanje, zakaj neko podjetje nastane in kako obstaja. Vzrok za obstoj podjetij vidi v tem, da so stroški usklajevanja dejavnosti posla včasih na trgu večji kot v podjetju; od višine transakcijskih stroškov je odvisno, katere dejavnosti bodo akterji izvajali v podjetju in katere bodo »poiskali« na trgu (internetni vir 5).

manjši meri je mogoče socializacijo doseči s (počitniško) prakso, vključevanjem praktikov v pedagoški proces in pedagogov v delovno okolje. Ključne so izkušnje, velikokrat pridobljene povsem spontano. Brez tega prihaja do socializacije študentov zgolj v okolje šolske institucije.

Eksternalizacija - tiho v eksplicitno:

Pri pretvarjanju tihega znanja v eksplicitno, poskušamo tiho znanje izraziti – eksternalizirati, ter ga skozi dialog ali skozi zapis, na primer v obliki izobraževalnega programa, posredovati drugim. Poslužujemo se raznih metafor, analogij in poznanih modelov. Zato je pomembno, kdo piše izobraževalne programe. Če so to le pedagogi brez izkušenj iz poklicnega okolja, ki mu je izobraževanje namenjeno, bodo v programe vnesli le malo tihega znanja iz tega okolja. To lahko v večji meri storijo strokovnjaki iz prakse. Da bi omilili primanjkljaj tihega znanja, pedagogi navadno delajo programe po načelu kombinacije, v upanju, da je v programih, ki so jih pripravili drugje, vključenega več tega znanja. Zato je razumljiva zahteva, da naj bodo programi primerljivi s tujimi, čeprav primanjkljaja lastnega tihega znanja tako ni mogoče v celoti nadomestiti.

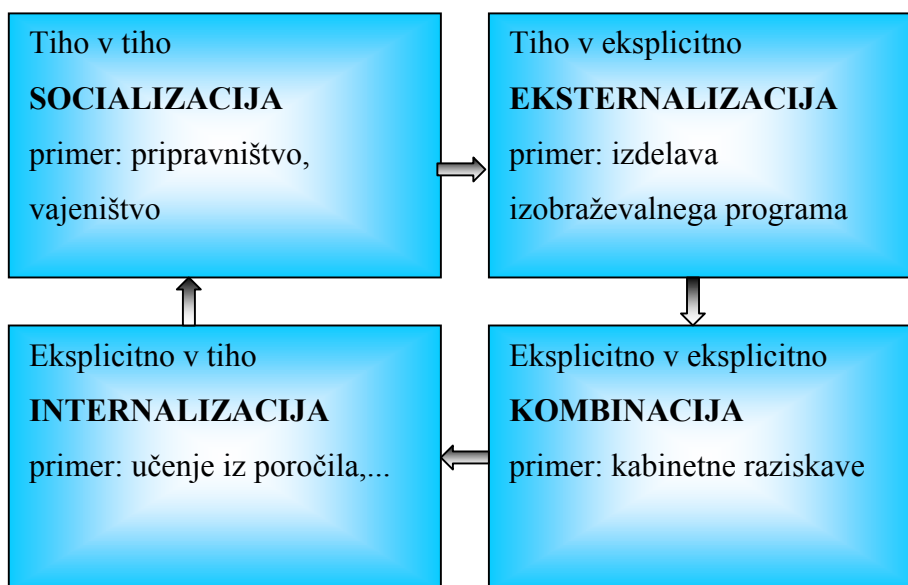
Kombinacija - eksplicitno v eksplicitno:

Eksplicitno znanje se lahko deli na sestankih, z dokumenti, po elektronski pošti ali preko učenja in izobraževanja. Uporaba tehnologije za upravljanje in iskanje eksplicitnega znanja je že vpeljana. Da bi bilo eksplicitno znanje za podjetje kar najbolj uporabno, lahko to vrsto znanja še posebej prilagodimo in obogatimo. Tipična aktivnost predstavlja shranitev dokumenta v skupno bazo. Tipičen primer kombinacije v univerzitetnem okolju pa so kabinetne raziskave, v katerih primerjamo vsebino različnih virov.

Internalizacija - eksplicitno v tiho:

Da bi se posameznik odzval na določeno informacijo, jo mora najprej razumeti oziroma jo internalizirati. To zavzema ustvaritev njihovega tihega znanja. Z branjem dokumentov; npr. iz mnogih virov lahko ustvari posameznik novo znanje s kombinacijo njihovega obstoječega tihega znanja in eksplicitnega znanja, ki se v teh dokumentih nahaja. Ta proces postaja vse bolj zahteven, ker se posamezniki srečujejo z vse večjo količino informacij. Tipično aktivnost predstavlja učenje iz dokumentov.

Slika 3.11: Načini pretvorbe znanj



Vir: Nonaka in Takeuchi (1995), delno povzeto tudi po Svetliku (2004).

Namen prenašanja in delitve znanja pa je seveda v njegovi nadaljnji uporabi, s čimer se v podjetju ustvari novo znanje. Tu se pojavi problem aplikacije novega znanja, saj prav ta del ustvarja vrednost iz pridobljenega nakopičenega znanja. Ustvarja tudi know - how ali praktično znanje o tem, kako uporabiti teoretično znanje. Faza razvoja in uporabe znanja ne moreta biti povsem ločeni dejavnosti, saj se z aplikacijo razvija novo znanje. Tako je vsako delo priložnost za učenje (Roos et al, 2000: 13). Uporaba je velikokrat problematična, saj se je potrebno vračati v predhodne faze utemeljevanja uporabe znanja.

Z zadnjo fazo znanje evalviramo oziroma ocenimo. Vprašamo se, kako je znanje, ki smo ga pridobili, vplivalo na zastavljeni cilj ter ali smo dosegli to, kar smo želeli. Cilje, ki jih nismo dosegli, na novo zastavimo in se tako vrnemo v cikel izboljševanja obstoječega znanja ter pridobivanja novega. Pri evalvaciji si pomagamo z uveljavljenimi metodami, ki nam dajo približne vrednosti neotipljivega imetja. Pomagamo si lahko tudi s primerjalnimi pokazatelji nevidnega premoženja, kot so npr.

tržna vrednost, Tobinov količnik, CIV (calculated intangible value) oziroma izračunana vrednost neotipljivega imetja¹⁶.

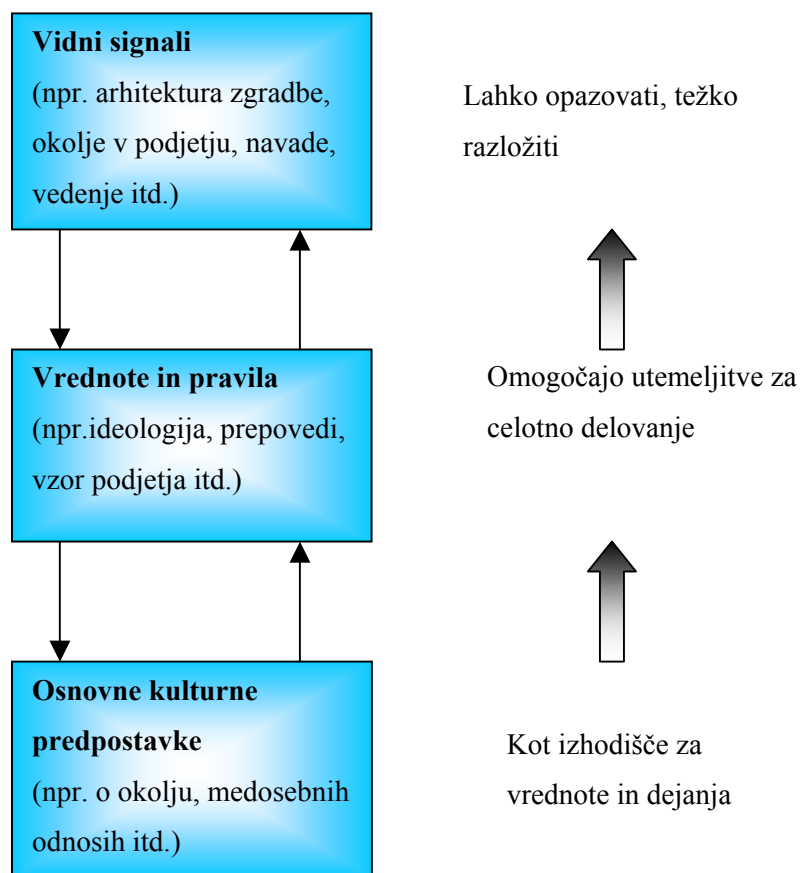
3.8. KULTURA PODJETJA IN TEŽAVE PRI PRENOSU ZNANJA

V tem poglavju bomo preučili pomen podjetniške kulture za vzpostavitev in izvajanje MZ. Najprej bomo opisali samo podjetniško kulturo in jo nato povezali z MZ, natančneje s problemom, ki nastaja pri prenosu znanja, saj je prav od kakovosti prenosa odvisna nadaljnja uporaba znanja.

Kultura podjetja obsega vse predstave o vrednotah, tradicijo, izročila, pravila, ki predstavljajo osnovo za delovanje sodelavcev v podjetju (Borneman et al., 2001: 13). Predvsem vodilni v podjetju imajo možnost, da kulturo v podjetju ustvarijo, usmerjajo in spreminjajo. Večina raziskav zahodne kulture trdi, da se kultura začne ustvarjati s prvim človekom v podjetju, torej z ustanoviteljem. Njegove lastnosti se sprejemajo kot edine pravilne, vendar le v primeru, če so pripeljale do uspešnega poslovanja podjetja. Kultura podjetja ima velik vpliv na stopnjo uspešnosti vpeljave MZ (Pirc, 2000), zato jo je potrebno natančno preučiti. V večini podjetij kultura ni optimalna, (tj. ideologija, vrednote in norme ne zagotavljajo popolne izkoriščenosti produkcijskih faktorjev), zato jo je treba preoblikovati. Vplivamo lahko predvsem na vidne dele kulture, kot je vedenje zaposlenih, kar postopoma povzroči spremembe tudi v nevidnem delu kulture, kot so simboli, vrednote in norme. Osnovne elemente kulture v podjetju kaže slika 3.12

¹⁶ CIV izračuna presežni donos opredmetenih sredstev in ta rezultat nato uporabi kot osnovo za določanje vrednosti premoženja, ki ga lahko pripišemo neotipljivemu imetju podjetja (podrobneje glej Roos et al., 2000: 15).

Slika 3.12: Osnovni elementi kulture po Scheinu



Vir: Schein (1997).

Iz slike 3.12 je razvidno, da osnovne kulturne predpostavke vplivajo na vrednote in pravila, ta pa posledično na vidne signale in obratno. Če se lotimo preoblikovanja, najprej preoblikujemo vidne signale in postopoma pridemo do jedra kulture, to je kulturnih predpostavk. Preoblikovanje se praviloma izvaja v štirih korakih. Na začetku se oceni dejanska situacija (kakšno kulturo podjetje ima in katere so njene sestavine), v drugi fazi postavimo želeno sliko kulture, ki jo želimo doseči. Za prost pretok znanja med zaposlenimi je namreč potrebna kultura zaupanja in odprtosti, neprestanega učenja, ne sme se spodbujati kopičenje znanja. V tretji fazi podjetje prepozna vrzel, ki se pokaže med dejansko in želeno kulturo, za katero v četrti fazi poišče ustrezne ukrepe. V peti fazi pa se začne spreminjanje, najprej vidnega dela kulture, ki vpliva na nevidni del. Spreminjanje je dolgotrajen proces, rezultati se pokažejo šele po nekaj letih (Pirc 2000: 169).

Sami bomo kulturo podjetja povezali s prenosom znanja v podjetju. Prenos pomeni proces povezovanja potrebe po znanju s ponudbo znanja, prav tako pa predstavlja izmenjavo izkušenj in napotkov med zaposlenimi. Prenosi znanja po Sveiby (2001: 348) so:

1. Prenosi znanja med posamezniki, ki zajemajo izboljševanje komunikacije med zaposlenimi.
2. Prenosi znanja od posameznikov k notranji strukturi, ki zajemajo problem, kako zaposleni prenašajo svoje znanje v zunanji svet.
3. Prenosi znanja iz zunanje strukture k posameznikom, ki pomenijo, da se zaposleni lahko nekaj naučijo od kupcev, deležnikov in skupnosti (ideje, nova doživetja ali novo tehnično znanje).
4. Prenosi znanja iz individualnih kompetenc k notranji strukturi, ki pomenijo problem pretvorbe individualnega znanja v sistemsko, organizacijsko.
5. Prenosi znanja iz notranje strukture k individualni kompetenci, ki predstavljajo problem, nasprotni prejšnjemu, ko je znanje ujeto v sistem in ga moramo narediti dostopnega vsem posameznikom, da se tako izboljša sposobnost oziroma zmožnost delovanja.
6. Prenosi znanja znotraj zunanje strukture, kar je povezano z odnosi med strankami, z vprašanjem imidža podjetja in priznanih blagovnih znamk.
7. Prenosi znanja iz zunanje k notranji strukturi postavljajo vprašanje, kako lahko kupci, dobavitelji in ostali deležniki izboljšajo organizacijske sisteme, procese in proizvode. Odgovor se skriva v postavljanju klicnih centrov za mnenja potrošnikov ali vzpostavljanju skupin za generiranje novih idej za nove izdelke.
8. Prenosi znanja iz notranje k zunanji strukturi, ki zajemajo približevanje organizacije potrošnikom z namenom vzpostavljanja bolj učinkovitih sistemov in procesov, ki so pomembni pri zadovoljevanju potrošnikov, npr. ektranet, informacijski centri, sledenje izdelkom ipd.
9. Prenosi znanja znotraj notranje strukture: notranja struktura je nosilni steber organizacije. Problem je učinkovita integracija vseh organizacijskih procesov, izdelkov in sistemov. Rešitev je v izboljšanju infrastrukture in bazah podatkov.

Na tem mestu se bomo osredotočili na probleme, ki nastajajo pri prenosu znanja. Najprej se moramo vprašati, kakšen je za organizacijo najučinkovitejši način prenosa znanja. Najenostavnejši odgovor je: zaposliti ljudi z ustreznimi kompetencami in intelektom ter jih pripraviti do medsebojne izmenjave mnenj, idej, zamisli. Drugi del odgovora je težje uresničljiv. Znanje se v organizaciji prenaša, če z njim upravljamo ali ne. Da bi se znanje prenašalo, morajo biti vzpostavljeni nekateri temelji podjetniške kulture. Zaupanje je najpomembnejši faktor pri sodelovanju med zaposlenimi. Če v podjetju ne obstaja poslovna kultura, ki bi gradila na zaupanju, tudi zaposleni med sabo ne bodo izmenjevali mnenj in znanja. Rešitev problema zaupanja leži predvsem v izgradnji osebnih stikov med zaposlenimi, ki omogočajo njihovo medsebojno spoznavanje. Z drugimi besedami, rešitev leži v graditvi socialnega kapitala. McElroy (2002) meni, da je ta komponenta dostikrat zanemarjena. Vrednost podjetja ustvarjajo zaupanje, recipročnost, skupne vrednote, povezovanje v mreže in norme. Po teoriji socialnega kapitala so to tudi elementi, ki dodajajo vrednost podjetju, saj pospešujejo prenos informacij in razvoj znanja.

V socialni kapital je tako vključena kultura podjetja, oblika socialnega kapitala pa so tudi skupnosti prakse, ki so »neformalno učeče se skupine posameznikov s podobno specializacijo, ki imajo skupen interes in si izmenjujejo informacije in znanje z namenom, da bi dosegle skupen cilj« (povzeto po IIK, 2000).

Pomemben dejavnik uspeha pretoka znanja je tudi jezik. Tu mislimo na tehnično izrazoslovje. Če gredo zaposleni skozi enak program izobraževanja, je tudi verjetnost enakega izrazoslovja veliko večja. Brez skupnega jezika lahko pride do nepopolnega razumevanja med zaposlenimi, lahko pa se celo omaja medsebojno zaupanje. Nasploh lahko zelo pogosto nastopijo težave pri neosebni komunikaciji pretvarjanja iz tihega v eksplicitno znanje.

Ljudje ocenjujejo informacije in znanje v veliki meri po tem, kdo je njihov vir. Organizacije velikokrat to prezrejo, na konference pošiljajo mlade, pogrešljive ljudi, ko ti pridejo nazaj, njihovih predlogov nihče ne posluša. Podobno je, ko zaposleni enostavno noče posredovati svojega znanja in sodelovati z ostalimi zaposlenimi, saj svoje znanje ceni in ne vidi smisla, da bi ga delil z drugimi. Posredovanje svojega znanja drugim zahteva določeno motivacijo, saj s tem kratkoročnih osebnih koristi od prenesenega znanja ne bomo dosegli. Pripadnost posameznega zaposlenega podjetju

deluje kot posrednik pri prenosu znanja. Če je njegova pripadnost visoka, bo precej lažje posredoval svoje znanje drugim. Ločimo t.i. staro in novo mišljenje o organizaciji. Staro mišljenje, katerega temelj je bila poslovna kultura, temelječa na egoističnih predpostavkah posameznika, ne nagraduje zaposlenega za delitev znanja. Novo mišljenje pa gradi na prepričanju, da naj bi kultura v podjetju omogočila posamezniku, da svoje znanje brez zadržkov posreduje svojim sodelavcem, saj s tem deluje v korist organizacije kot celote. Mešanje kultur je lahko problem za organizacije, ki imajo podružnice v več državah. Tu seveda nastopi težava jezika in četudi je v vsakem od teh podružnic prisotna ugodna poslovna kultura, lahko drugačen jezik onemogoči in zavre posredovanje znanja med podjetji v taki globalni organizaciji, kot je npr. multinacionalka (Hellriegel et al., 1999).

3.9. NOSILCI MZ

»Manager znanja v učeči se organizaciji je menedžer in učitelj obenem. Znanje prenaša kot trener in predavatelj. Je strokovnjak na svojem področju in ima splošna znanja (dobro pozna jezik, poslovni bonton). Je operativec, strateg in voditelj. Usmerjen je v stalen razvoj svojih znanj in sposobnosti. Zato je prepričljiv, kompetenten, s tem pa vzor delavcem. Je timski vodja, motivator, komunikator in informator« (Glej internetni vir3).

Iz zgoraj povedanega lahko osvetlimo razliko med menedžerjem znanja in menedžerjem v splošnem. Menedžer znanja je specifična vrsta menedžerja, ki ga določijo v podjetju ponavadi drugi vodilni menedžerji iz različnih področij. Je menedžer, ki skrbi za področje upravljanja z znanjem, a mora zaradi narave svojega dela obvladati tudi druga področja (kadrovski menedžment, odnose z javnostjo, komunikacijske veščine ipd.).

Za MZ kot za vsak drug menedžment velja, da potrebuje voditelje. V tem poglavju se bomo osredotočili na t.i. menedžerje znanj, torej na tiste subjekte v podjetju, ki naj bi z znanjem upravljali.

MZ v podjetju potrebuje nekoga, ki ga bo vzdrževal in bo zanj tudi odgovoren. Sviokla (2001) meni, da naj se oseba, zadolžena za MZ, posveča tistim aktivnostim, ki za organizacijo pomenijo največjo korist. To pa predstavlja odlično poznavanje nabavne verige (od vedenja, kaj zahtevajo in pričakujejo kupci in kdaj to zahtevajo, do natančnega poznavanja dobaviteljev). To znanje se nato lahko uporabi pri osredotočenju na najpomembnejši cilj podjetja - povečevanje vrednosti.

Nosilec MZ v podjetju naj bi skušal (Rash, 2001):

- vzpostaviti in vzdrževati podporo najvišjega vodstva,
- imeti pooblastila za zagotovitev dovolj visokih sredstev za uspešen MZ,
- vzdrževati širok pogled glede možne prihodnosti poslovanja podjetja,
- uživati visoko podporo in spoštovanje zaposlenih.

Izbira nosilca MZ v podjetju je odvisna od samega podjetja. Nekatera podjetja imajo zato najete strokovnjake, v ameriških podjetjih so to t.i. CKO – Chief knowledge officer, nekateri teh nimajo, imajo pa osebe, ki skrbijo za intelektualni kapital (t.i. Intellectual asset manager). Drugod so to menedžerji znanj (CIO – Chief information officer). Ponekod za MZ skrbijo kar vodje organizacij. Seveda pa je pomembno tudi, v kateri panogi se podjetje nahaja in kakšna je njihova tržna struktura. Če se podjetje nahaja v gospodarski panogi, kjer je bila večina postopkov že izumljena in optimirana, kjer so RR (raziskave in razvoj) cikli dolgi ali redki (sporadični) in se potrebe po novih znanjih ne pojavljajo pogosto (t.i. stara ekonomija), potem ima verjetno to podjetje bistveno manj razvito službo za upravljanje z znanjem kot podjetje t.i. nove ekonomije, z intenzivno inovacijsko konkurenco, tj. hitrih in intenzivnih RR ciklov (npr. informacijska, telekomunikacijska, računalniška, farmacevtska industrija), kjer praktično vsak teden prihaja do tehnoloških izboljšav (ibid.). Možno je pričakovati, da bo podjetje, ki posluje v razmerah nepopolne konkurence, imelo bolj razvito službo za MZ (kot podjetje pogojih monopola ali popolne konkurence), saj naj bi bila v tem primeru spodbuda za inoviranje največja (Ilič, 2001). Hkrati inovacijska konkurenca prisiljuje podjetja h kontinuiranemu inoviranju zaradi potrebe po preživetju, kar je v jedru t.i. konkurenčne spodbude za inoviranje oziroma konkurenčne paradigme patentnega varstva (Ilič in Pretnar, 2004). V teh razmerah bodo podjetja verjetneje razvijala oziroma krepila službo za MZ (*ceteris paribus*).

4. MENEDŽMENT ZNANJA V ZAVAROVALNICI TRIGLAV O.E. MURSKA SOBOTA

V ZT OE MS so prepričani, da znanje zagotavlja posameznikom in celotnemu podjetju konkurenčno prednost, edinstvenost v okolju, ustvarjanje učečega se okolja, ohranjanje in povečevanje tržnega deleža, strokovno usposobljenost vseh zaposlenih, večanje intelektualnega kapitala in izboljšanje kompetenc vseh zaposlenih na vseh organizacijskih nivojih. Ker se vodstvo podjetja dobro zaveda, da lahko samo

izobraženi zaposleni prevzamejo odgovornosti in uresničujejo vizijo podjetja, jim znanje pomeni osnovno gibalno za sodobne poslovne dejavnosti (Interno gradivo ZT OE MS).¹⁷

4.1. CILJ RAZISKAVE, METODE IN VZOREC

Raziskovalni del naloge bo zasnovan na podlagi teoretičnega dela diplomske naloge. V tem delu bomo na kratko opisali izbrano organizacijo ZT OE MS in njeno kulturo, potem se bomo podrobneje posvetili dejavnosti pri MZ. Glede na to, da so v ZT OE MS nekateri elementi MZ zgolj opredeljeni kot zamisel, ki se dejansko še ne izvaja, bomo v tistih delih to tudi poudarili. Naredili bomo kombinacijo zamisli in prakse ter podali najboljši približek dejanskega stanja v ZT OE MS. Na koncu bomo predlagali rešitve za uspešen MZ. Pri zastavljenih ciljih si bomo pomagali s podatki, dobljenimi iz internega gradiva, intervjujev in anket. Pri anketah smo vprašanja sestavili po sklopih, tako da zadevajo predvsem prenos in uporabo znanja. Postavili smo 17 vprašanj in ponudili možne odgovore. Med 165 zaposlenih smo razdelili 70 anket, na katere je odgovorilo 44 zaposlenih.¹⁸ Podatke smo obdelali v Excel-u in SPSS-u.

Rezultate ankete bomo prikazali grafično, nato bodo sledili komentarji grafov, na koncu pa bomo povzeli sporočila raziskave in oblikovali priporočila za MZ v tej organizaciji.

4.2. DELOVNE HIPOTEZE

V raziskavi smo preverjali naslednje delovne hipoteze:

1. Nadrejeni so vzgled za delitev znanja.
2. Na mnenje o tem, ali so nadrejeni vzgled za delitev znanja, vplivata starost in spol.
3. ZT OE MS podpira kulturo sprememb.
4. Strah pred spremembami je povezan s starostjo anketiranih.

¹⁷ Interno gradivo se nanaša na gradivo, ki je last ZT OE MS, podrobnejših specifikacij o teh gradivih ni vedno. Tam, kjer je vir naveden, bomo to podrobneje tudi opredelili, sicer pa bo pisalo le Interno gradivo ZT OE MS.

¹⁸ Zaradi pogostega opravljanja raznih anket v ZT OE MS je odzivnost zaposlenih majhna, zato smo se morali zadovoljiti z vrnjenim številom anket. V tem vidimo bistveno pomanjkljivost raziskave, vzorec je premajhen (obstoj celic s pričakovano frekvenco pod 5). Kontingenčnih tabel naknadno nismo združevali v manj razredov, saj bi s tem izgubile določeno informacijsko vrednost.

5. Anketirani, ki odgovorijo pozitivno na vprašanje o podpori kulture sprememb in hkrati pozitivno na vprašanje o strahu pred spremembami, delajo pod določenim pritiskom.
6. V podjetju obstajajo nagrade za prenos znanja.
7. V podjetju obstajajo določeni razlogi za neposredovanje znanja.
8. Znanje se med zaposlenimi v največji meri prenaša horizontalno.
9. V podjetju obstajajo skupine, ki si izmenjujejo izkušnje.
10. Znanje pridobljeno na izobraževanjih lahko prenesemo v prakso.
11. Podjetje daje velik pomen stalnemu izobraževanju.
12. Anketirani so zadovoljni z vlaganjem podjetja v njihov osebni razvoj.
13. Stopnja vlaganja podjetja v posameznikov osebni razvoj je povezana s posameznikovo izobrazbo.

4.3. PREDSTAVITEV ZT OE MS

ZT OE MS je bila ustanovljena leta 1948 kot DOZ - poslovalnica Državnega zavoda za območje Pomurja. Od leta 1959 je delovala kot samostojni občinski zavarovalni zavod. Leta 1968 se je preoblikovala v Zavarovalnico Sava za območje Pomurja. Leta 1977 se je oblikovala kot poslovna skupnost v okviru Zavarovalne skupnosti Triglav. Današnjo obliko pa je dobila leta 1990. Danes je ena izmed dvanajstih območnih enot in po svoji velikosti spada med srednje velike območne enote Zavarovalnice Triglav. Sedež družbe je v Ljubljani. V 90. letih prejšnjega stoletja so se začeli prilagajati sistemu kakovosti iz družine standardov ISO 9000. Kot prva zavarovalnica v Sloveniji so konec leta 1997 prejeli certifikat kakovosti ISO 9002, ki se je konec leta 2000 preoblikoval v standard ISO 9001:2000. ZT OE MS je marca 2000 prejela priznanje »Na poti do učečega se podjetja« za leto 1999, ki ga je podelil Inštitut za razvoj Učečega se podjetja, leta 2001 pa je dobila ta naslov še enkrat, takrat od SOCIUS-a, družbe za svetovanje, inženiring in založništvo iz Ljubljane. S tem je postala tudi edino podjetje, ki je ta naslov pridobilo dve leti zapored. Leta 2002 pa je dobila še priznanje za izobraževalni menedžment, ki ga je podelil inštitut SOFOS.

ZT OE MS je široko vključena v življenje v Pomurju. V gospodarsko šibki regiji s 130.000 prebivalci (38.000 gospodinjstev) imajo 80 % tržni delež in so leta 2001 so realizirali 7 mrd SIT zavarovalnih premij (14 % rast), dosežene premije na gospodinjstvo in na prebivalca so v povprečju 30 % višje od povprečja Zavarovalnice Triglav v celotni Sloveniji. Finančno in organizacijsko sodelujejo pri razvijanju

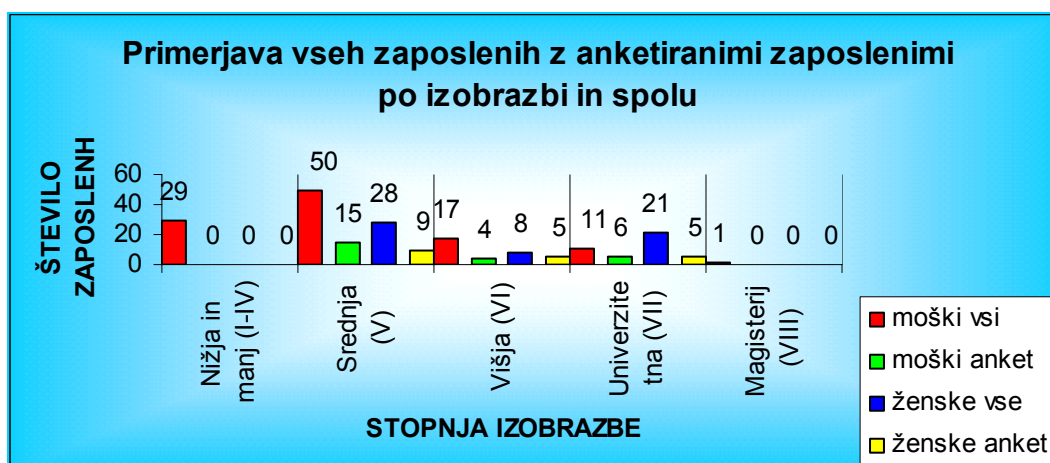
regionalnih projektov (npr. Multimedijška galerija, Center za razvoj človeških virov, Pomurski akademski center - PAC) in imajo zelo razvejano mrežo štipendiranja in sponzorstva (glej internetni vir 6).

ZT OE MS je znana tudi po t.i. Potnem listu v družbo znanja, kjer so zapisali poslanstvo, vizije, vrednote in kulturo podjetja.

Kadrovski podatki

V ZT je bilo 1.12.2004 zaposlenih 165 ljudi, od tega 108 moških in 57 žensk. Vsi so zaposleni za nedoločen čas. 97 jih je zaposlenih v prodaji zavarovanj (zastopniki), 69 pa je ostalih delavcev (Kadrovsko poročilo ZT OE MS za leto 2004).

Slika 4.1: Primerjava vseh zaposlenih z anketiranimi zaposlenimi po izobrazbi in spolu

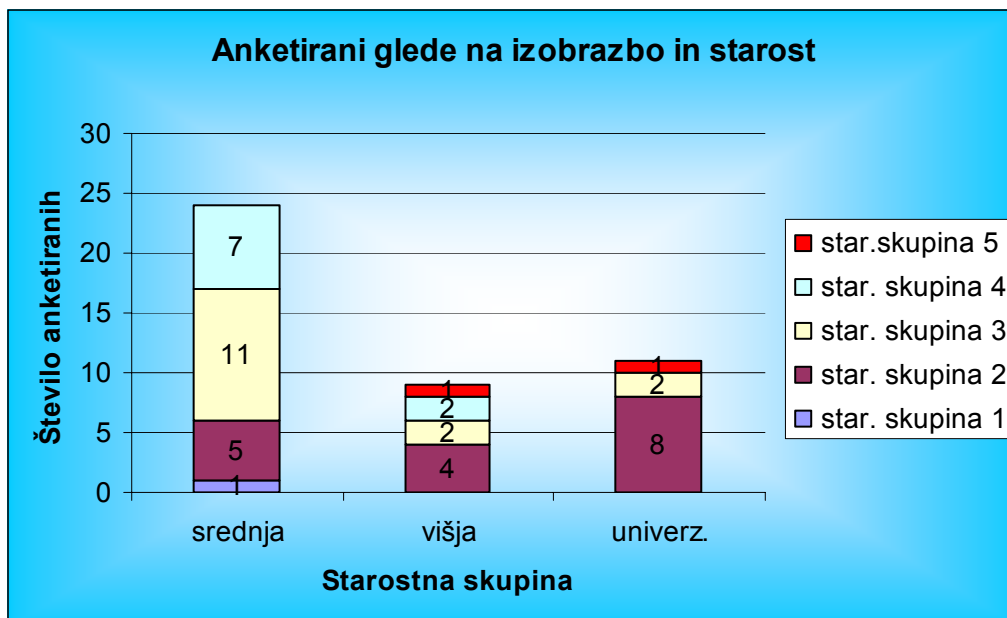


Slika 4.1. nam kaže primerjavo vseh zaposlenih z anketiranimi zaposlenimi po izobrazbi in spolu. S tem grafom bomo prikazali, kakšen je vzorec anketiranih glede na celoto. Zaposlenih je 29 moških z nižjo izobrazbo, a jih v anketi nismo zajeli. Od 50 moških z srednjo izobrazbo smo jih v anketi zajeli 15, in od 28 žensk s srednjo izobrazbo smo jih zajeli 9. Od 17 moških z višjo stopnjo izobrazbe smo jih zajeli 4, od 8 žensk pa 5. Pri univerzitetni izobrazbi smo od 11 moških v anketi zajeli 6 moških in 5 žensk od skupno 21. Magisterij ima samo en zaposleni, a ga nismo zajeli v anketi.¹⁹ Podatka o tem, kakšna je celotna slika zaposlenih glede na starost in izobrazbo, nismo dobili, zato smo

¹⁹ Kadrovski oddelek ZT OE MS smo prosili, naj razdeli ankete enakomerno med zastopnike in zaposlene znotraj podjetja. Vzorec je, kar zadeva ostale demografske karakteristike (spol, izobrazba, starost) naključen.

v naslednjem grafu, prikazali le anketirane pri katerih smo na anketah dobili podatke o letnici rojstva. Anketirane smo razdelili v pet skupin²⁰.

Slika 4.2: Anketirani glede na izobrazbo in spol



Graf na sliki 4.2 nam pokaže, da je anketiranih s srednjo izobrazbo 24, od tega je eden iz prve starostne skupine, 5 jih je iz druge, 11 iz tretje in 7 iz četrte starostne skupine. Z višjo izobrazbo smo zajeli 11 zaposlenih, od tega 4 iz druge starostne skupine, 2 iz tretje, 2 iz četrte in enega iz pete starostne skupine. V anketi je tudi 11 zaposlenih z univerzitetno izobrazbo, med njimi 8 iz druge starostne skupine, 3 iz tretje in 1 iz pete starostne skupine. Po podatkih vidimo, da imamo v starostni skupini od 36 do 45 let 15 anketiranih, kar 11 jih ima srednjo izobrazbo. Nasprotno imamo v starostni skupini od 26 - 35 let 17 anketiranih, od tega jih kar 12 ima višjo in univerzitetno izobrazbo.²¹

To nam potrjuje trend, da se mladi zaradi boljših možnosti in lažjega dostopa do izobraževanja izobražujejo bolj kot starejši. Ker se novo znanje ustvarja prav z izobraževanjem, lahko pride do pojava »zastaranja znanja« pri starejših, z zastaranjem znanja se znanje tudi težje prenaša preko mentorstva na mlajše oziroma prihaja do nasprotujočih si idej zaradi t.i. novega in starega mišljenja o določenem načinu

²⁰ V prvo skupino spadajo zaposleni, stari od 16 - 25 let, v drugo od 26-35 let, v tretjo od 36 - 45 let, v četrto od 46 - 55 let in v peto zaposleni stari od 56 -65 let.

²¹ Ali drugače, v anketo smo zajeli 2 % starih manj kot 25 let, 38 % starih od 26let -35 let, 34 % starih od 36-45 let, 21 % starih od 46 - 55 let in 5 % starih več kot 55 let.

reševanja problemov. Reševanje opisanega problema je tako v veliki meri odvisno od kulture podjetja ter njenih vrednot.

4.4. POSLOVNA KULTURA ZT OE MS

Da bi ugotovili, ali ima MZ v tem podjetju sploh podlago za delovanje, bomo najprej opredelili kulturo podjetja, pregledali nekatere, s tem povezane elemente, kot sta potni list v družbo znanja²² in učeča se organizacija, ter razdelek zaključili z lastno refleksijo o povezavi kulture ZT OE MS z MZ.

V ZT OE MS so v 90. letih, ko so okoliščine narekovale korenite spremembe, tudi sami počasi začeli razvijati novo vizijo, poslanstvo in kulturo. Ob sprejemanju standarda ISO 9000 in seveda na poti do učečega se podjetja, so svoje ideje, filozofijo, poslanstvo in cilje zapisovali in na koncu strnili v knjižici, imenovani Potni list v družbo znanja (Interno gradivo ZT OE MS).

4.4.1. POTNI LIST V DRUŽBO ZNANJA

Potni list v družbo znanja je bil izdan z namenom, da zaposlenim, strankam in poslovnim partnerjem približa poslovno politiko podjetja, seznanja zaposlene s pomenom vizije, kulture in vrednot ter poveča njihovo zadovoljstvo, zaupanje in pripadnost. Trenutni potni list je tretja in najbolj dopolnjena izdaja. Sestavljen je iz dveh delov: prvi opredeljuje poslanstvo, vizijo in vrednote, drugi del pa cilje ZT OE MS, osebne cilje zaposlenih in beležko idej ali predlogov. Je mehko orodje komuniciranja v učečem se podjetju. S pomočjo potnega lista bomo opredelili kulturo, vrednote, vizijo, poslanstvo in filozofijo ZT OE MS.

4.4.1.1. Kultura in vrednote

Kulturo v ZT OE MS gradijo na odprtosti, zaupanju in zavzetosti. Pri tem so njene vrednote razvijanje pomoči drugemu, spoštovanje drugačnosti, sprejeti standard dela, pripravljenost poslušanja, aktivno sodelovanje, čimveč znati in spoštovati znanje drugega ter pozitivno misliti in delovati (Potni list v družbo znanja, 2004).

Glede na opredeljeno kulturo podjetja, bi jo lahko uvrstili v mešanico t.i. kulture postopkov, ki vključuje nizko odgovornost posameznikov in povratne informacije v daljših časovnih obdobjih. Zaposleni v takšnih organizacijah posvečajo velik pomen postopkom, ki morajo biti pravilno izpeljani, medtem ko je časovna determinanta

²² Potni list je interno gradivo ZT OE MS.

opravljanja dela na drugem mestu (Capon, 2000). Uvrstili pa bi jo lahko tudi v t.i. kulturo vlog. Organizacije s tipično kulturo vlog imajo delo razdeljeno glede na vloge, ki jih imajo posamezniki v podjetju ter z vlogami povezane vnaprej določene postopke. To so organizacije, ki zaradi uveljavljenih postopkov oziroma birokracije zelo dobro delujejo v stabilnih okoljih, medtem ko jim hitre spremembe povzročajo težave (Handy, 1967).

Glede na povedano smo se v povezavi z analizo delovnih hipotez odločili za naslednja vprašanja. Prvo vprašanje se je glasilo: Ali sprejmete nasvete od vsakogar?

Slika 4.3: Upoštevanje nasvetov od sodelavcev²³



93 % zaposlenih je odgovorilo, da sprejme nasvete od vsakogar, kar pomeni, da se nasveti, ideje, zamisli in s tem posledično znanje, prenašajo po vsem podjetju oziroma tudi iz zunanje strukture, tj. zunanjega okolja (npr. nasvet od prijatelja v drugem podjetju). Prav tako pa to potrjuje opredeljene vrednote, kot je spoštovanje znanja drugega.

4.4.1.2. Poslanstvo, poslovna filozofija in vizija

»Poslanstvo je prevzemati skrb za kakovostno in trajno zagotavljanje celovite varnosti strank s premoženjskimi in osebnimi zavarovanji ter upravljati z njihovimi tveganji«. (Potni list v družbo znanja, 2004).

Vizija, ki jo ima ZT OE MS, so navdušene stranke s trajnim zaupanjem, vzpostavljanje takšnih kakovostnih odnosov, kjer oba partnerja najdeta skupni interes in se počutita zmagovalca. V ZT OE MS zaposleni svobodno sproščajo svoje sposobnosti in so stalni

²³ Ponujeni odgovori: a) da, od vsakogar, če ta nasvet kaže na možen pozitiven rezultat, b) samo od nadrejenih, c) samo od ljudi, kateri opravljajo podobne naloge kot jaz, saj le - ti razumejo, kar počnem.

nosilci sprememb, obvladajo znanja, veščine in kompetentno sprejemajo vloge v procesih dela; njihovi osebni cilji so skladni s cilji OE. Gradijo na osebnem pristopu do vsake stranke. Trudijo se postati učeče se podjetje ter si želijo finančne uspešnosti in ugleda v svojem okolju (Potni list v družbo znanja, 2004).

Poslovna filozofija opredeljuje vodenje kot proces, »ki je prijazen tako do strank kot do zaposlenih in zagotavlja možnost za razvoj vseh potencialov v podjetju. Zavarovalnica mora nenehno slediti lastni dejavnosti z očmi okolja in delovati kot učeče se podjetje, pri tem pa odnos ostane središče zavarovalne ponudbe in temeljno merilo, na podlagi katerega bodo stranke ostale pripadne zavarovalnici« (Potni list v družbo znanja, 2004).

Anketirane smo povprašali, ali imajo v podjetju klicni center za mnenje potrošnikov. S tem vprašanjem smo hoteli preveriti, ali se znanje izmenjuje tudi na zunanji strukturi, torej preko strank.

Slika 4.4: Klicni center



70 % vprašanih meni, da klicni center za mnenje potrošnikov ne obstaja, 30 % jih je mnenja, da obstaja. Na ZT OE MS so nam povedali, da klicni center prav za ZT OE MS ne obstaja, obstaja pa številka, ki je enotna za celotno Zavarovalnico Triglav; klici se tako beležijo v Ljubljani. To lahko predstavlja potencialni problem za ZT OE MS, saj sama direktno ne beleži pripomb, ki bi ji lahko pomagale pri morebitnem reševanju problemov, ki so povezane z zunanjo strukturo. Znanje se tako omejeno prenaša preko zunanje strukture, kar vpliva na zmanjšan pretok informacij, s pomočjo katerih bi lahko rešili določen problem. Znanje je tako potrebno dobiti od zunaj, v našem primeru od matične enote, kar pa vzame več časa in stroškov, kot bi jih imela enota sicer.

4.2.1.3. Učeče se podjetje

Kot smo že omenili, se ZT OE MS deklarira kot učeče se podjetje. Tudi elemente učečega se podjetja ima zapisane v potnem listu.

»OE MS je učeče se podjetje, ker: vodstvo ustvarja možnosti za izobraževanje in spodbuja učenje vseh zaposlenih, se je sposobno neprestano prilagajati zunanjim poslovnim spremembam, nenehno spodbuja notranje poslovne spremembe, vpeljuje nove menedžerske tehnike vodenja in jih prilagaja svojim potrebam, goji kreativno primerjanje s konkurenti, razvija kolektivne oblike vodenja, izvaja poslovne zamisli v obliki projektnega pristopa, spodbuja timsko delo in poslovno kulturo sprememb. Uveljavlja posebne programe načrtovanja razvoja vodij in upravljanja sredstev. Podjetje se uči tudi skozi razmerja, saj sodeluje s študenti iz različnih fakultet, največ s področja ravnanja s človeškimi viri, zavarovalništva in marketinga« (Muc, 2001).

Če pogoje učečega se podjetja pogledamo skozi Sengejeve (Senge, 1990) kriterije učečega se podjetja, vidimo, da so izpolnjeni naslednji: v tej enoti učenje dosega vse ravni organizacije, vodstvo skrbi za nagrajevanje zaposlenih, opredeljena sta skupna vizija, timsko učenje itd.

V ZT OE MS menijo, da je za poslovno uspešnost podjetja znanje pomembno. Učenje je trajen proces, znanje pa edina trajna vrednota in je strateškega pomena tako za organizacijo kot za posameznika, ki je del te celote. Z znanjem, pravijo, organizacija pridobiva in utrjuje svojo konkurenčno prednost, dolgoročno tudi finančno poslovanje. V podjetju je vgrajena sprejeta kultura sprememb, ki so njihova stalnica. Na spremembe pa se lahko odzivajo le tisti, ki imajo znanja in so prilagodljivi pri sprejemanju odločitev, kar je pot k uspešnosti. V podjetju pomeni znanje osebno izpopolnjevanje (osebno rast posameznika), ki producira nove miselne modele za lažje razumevanje sveta, sprememb in novih vrednot, pomaga jim uresničevati vizijo, jih spodbuja za delo v skupinah in poraja sistemsko mišljenje, da lažje vidijo smisel celote in se usmerjajo navzven, v okolje. Nenehno učenje naj bi pomenilo zaposlenim pomembno dejavnost. Nenehno ali vseživljenjsko izobraževanje zaposlenih je ena od nalog, ki so opredeljene tudi v vsakem opisu delovnega mesta v podjetju. Zaposleni se zavedajo, da lahko le tako ohranjajo, na individualnem in organizacijskem nivoju, raven konkurenčne prednosti na trgu. Z učenjem pridobivajo delovno prilagodljivost in kreativno razmišljanje. Poleg usposabljanja za osnovno vlogo, se lahko hkrati zaposleni usposobijo še za druge vloge

in s tem zagotavljajo sebi in organizaciji polno zaposlenost. Vodstvo je odgovorno, da ustvarja vzdušje, ki vse to omogoča. (Černelič, 2004).

Ker predpostavljamo, da so vodje tisti, ki ustvarjajo kulturo in so vzgled podjetju, smo anketirane povprašali, ali menijo, da so nadrejeni vzgled za delitev znanja.

Slika 4.5: Nadrejeni kot vzgled za delitev znanja



Iz slike 4.5 vidimo, da so mnenja o tem vprašanju deljena. Tako hipotezo 1²⁴ ne moremo potrditi. Zato smo s pomočjo kontingenčne analize ugotavljali, ali se ta mnenja morebiti razlikujejo glede na starostno skupino oz. spol. Iz outputa (priloga B) vidimo, da je pri starostni skupini 1 le en anketiranec odgovoril, da so nadrejeni vzgled za delitev znanja, in nihče, da niso. Pri skupini 2 jih 59 % meni, da nadrejeni so vzgled za delitev znanja in 41 % jih meni, da ne. Pri skupini 3 jih 53 % meni, da so in 47 %, da niso nadrejeni vzgled za delitev znanja. Zanimiva je skupina 4, tu jih je 22 % odgovorilo pozitivno in kar 78 % negativno. V skupini 5 oba vprašana odgovorita, da so nadrejeni vzgled za delitev znanja. Spremenljivki glede na rezultat testa nista statistično povezani, torej starost anketirancev ne vpliva na mnenje o tem, če so nadrejeni vzgled za delitev znanja. Podobno kot pri outputu (priloga B), se dogaja tudi pri outputu (priloga A). Test nam pokaže, da spremenljivki nista statistično povezani. Hipotezo 2 smo tako morali zavrniti. Če podrobneje pogledamo output (priloga A) pa vidimo, da več žensk znotraj skupine meni, da so nadrejeni vzgled za delitev znanja kot moški. Razmerje med ženskami je 63,2 % za pozitiven odgovor in 36,8 % za negativen. Pri moških pa je za pozitiven odgovor 44 %, za negativen pa 56 %.

²⁴ Hipoteze so opredeljene v razdelku 4.2.

Glede na interno gradivo, ki opredeljuje podjetje kot nosilko sprememb, smo anketirane povprašali o stališču podpore kulturi sprememb.

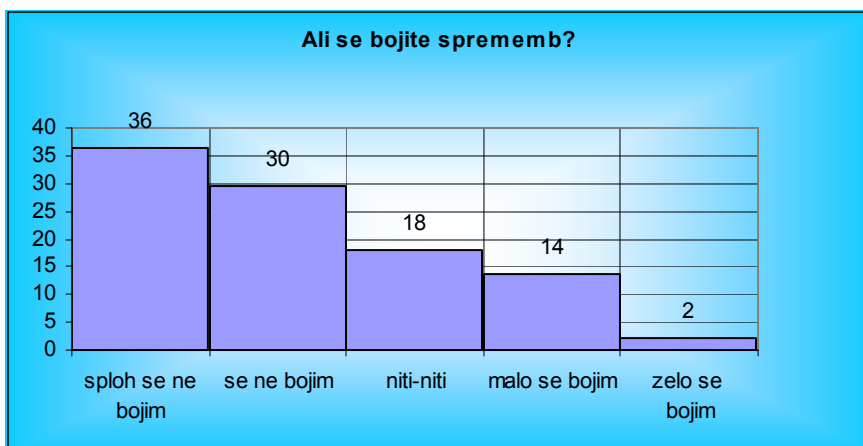
Slika 4.6: Podjetje in kultura sprememb



Slika 4.6 nam kaže, da anketirani zaposleni v 93 % menijo, da podjetje res podpira kulturo sprememb. Tu se opredeljena kultura ZT OE MS (opredeljeno v potnem listu 2004) in mišljenje zaposlenih zelo ujemata. Dobljeni rezultat se ujema s hipotezo 3.

Glede na dana rezultata pa se nam je zdelo primerno postaviti še naslednje vprašanje. Ali se bojite sprememb?²⁵

Slika 4.7: Strah pred spremembami



Iz slike 4.7 lahko razberemo, da je porazdelitev odgovorov asimetrična: 66 % anketiranih se sprememb ne boji, 18 % je neodločenih in le 16 % je takšnih, ki se sprememb bolj ali manj bojijo. Pri tem grafu smo se odločili za kontingenčno analizo in

²⁵ Navodilo pri tem vprašanju je bilo: Ocenite na lestvici od 1-5, pri čemer 1 pomeni »sprememb se sploh ne bojim«, 5 pa »sprememb se zelo bojim«.

preverjali, ali je strah pred spremembami povezan s starostjo (pri čemer smo izhajali, da se starejši bojijo sprememb bolj kot mlajši). Glede na output (priloga C) lahko vidimo, da s starostjo narašča število tistih, ki se sprememb bojijo. Pri starosti nad 50 let se pojavi tudi eden, ki se sprememb zelo boji. Lahko rečemo, da sta spremenljivki statistično povezani, saj je Pearsonov test $H_i - \text{kvadrat}^{26} = 0.053$. Takšno povezavo smo pričakovali glede na dogajanje na trgu delovne sile in težjega učenja pri starejših zaposlenih. S tem smo potrdili tudi hipotezo 4.

Domnevali pa smo tudi, da tisti, ki odgovorijo, da podjetje podpira kulturo sprememb in hkrati odgovorijo, da se sprememb bojijo, delajo pod določenim pritiskom. Vendar je iz outputa (priloga D) razvidno, da je test to domnevo zavrnil, kar kaže na sklep, da ti dve spremenljivki nista statistično povezani, s tem smo zavrnilo hipotezo 5.

4.5. DEJAVNOSTI PRI MZ V ZT OE MS

Pri dejavnosti MZ v izbranem podjetju se bomo oprli na teoretični model, prikazan na sliki 3.10. S fazami bomo predstavili dejansko stanje v podjetju.

4.5.1. CILJ

Začetek in osnova vsakega modela MZ je opredelitev cilja. To je odgovor na vprašanje, za kaj so se v podjetju odločili za MZ.

Za MZ so se odločili, ker »hočejo, da se znanje razvija sistematično zunanje in notranje kot kultura poslovnih sprememb. Hočejo razviti sposobnost zaposlenih, da inovativno sledijo tehnološkimi, marketniškimi, ekonomsko finančnim in kadrovsko-organizacijskim spremembam in jih tudi udeležijo. To pa želijo doseči tako, da najbolje izkoristijo znanje in izkušnje zaposlenih. Odgovor vidijo predvsem v dobri komunikaciji med zaposlenimi, vodstvom in strankami ter pravilnim shranjevanjem in prenosom znanja« (Vild in Muc, Interno gradivo ZT OE MS).

V ZT OE MS učenje in usposabljanje zaposlenih neposredno vpliva na pridobivanje strokovnega znanja in na razvoj njihovih osebnostnih lastnosti. Zaposleni znanje uporabljajo v delovnem procesu, da so bolj učinkoviti, prilagodljivi in uspešni. Z razvijanjem pozitivnih osebnostnih lastnosti lažje in bolj učinkovito vstopajo v kontakt s strankami in so zmožni z njimi razvijati dolgoročne, kvalitetne odnose tako, da so stranke zadovoljne in ostajajo podjetju zveste (Černelič, 2004).

²⁶ Za potrditev hipoteze je potrebna vrednost Pearsovega testa H_i -kvadrat 0'05.

4.5.2. IDENTIFIKACIJA ZNANJA

Identifikacija znanja v ZT OE MS je stalen proces, naloga kadrovske službe in vodij pa je, da se izobraževanje, ki je temelj znanja, prilagaja glede na trg, organizacijo in posameznika ob danih sredstvih za njihovo realizacijo. Potreba po novih znanjih se identificira na raznih mesečnih sestankih, kjer ugotavljajo deficit določenega znanja (Vild in Muc, interno gradivo ZT OE MS).

V podjetju so za učenje odgovorni vsi. Organizacija oziroma odgovorni posamezniki in službe so zavezani, da se nenehno učenje zares izvaja. V podjetju potrebe po izobraževanju sistematično ugotavljajo.

Po pogovorih s predstavnikom kadrovske službe²⁷ v ZT OE MS smo izvedeli, da v enoti deluje Center za razvoj človeških virov, kjer se lahko vsak zaposleni izobražuje na različnih področjih, kar ustreza njegovemu delu in osebnemu razvoju. O udeležbi v izobraževalnih procesih odločata tako posameznik kot vodja, seveda pa tudi služba za kadrovske, splošne in skupne zadeve. Glede na izražene potrebe in zaznano vrzel med dejanskim in potrebnim znanjem ter eksterno ponudbo za zapolnjevanje te vrzeli, lahko posameznik sam predlaga udeležbo pri določenem izobraževanju ali pa to stori njegov neposredni vodja. Služba za kadrovske, splošne in skupne zadeve pa je zbiratelj potreb po izobraževanju in ponudb izobraževanja na trgu. Zaposlenega lahko usmeri na ustrezno usposabljanje.

4.5.3. RAZVOJ IN ZAJEMANJE ZNANJA

Razvoj in zajemanje znanja je posledica identifikacije znanja. Tako sledi, da načrtovanemu potrebnemu znanju sledi njegova izvedba. Znanje v ZT OE MS se razvija in zajema notranje; na sestankih, v knjižnici, avdio-video prostoru, znanju iz zavarovalne stroke, dodatnem funkcionalnem izobraževanju, seminarjih, raznih pisnih delih, kot so seminarske in diplomske naloge, povzetkih predavanj, seminarjev, knjig ter tudi z delom v timu, znanjem tujih jezikov, drugih sposobnosti posameznika (npr. spretnost komuniciranja, ravnanja in odnosa do strank, vodenja, organizacije časa in dela idr.). Znanje pa se zajema tudi zunanje. Povezujejo se s tujimi in domačimi strokovnjaki, pri čemer se formalno in neformalno izobražujejo tako doma kot v tujini

²⁷ Pogovori so potekali večkrat, v mesecu juniju in avgustu leta 2004 na sedežu ZT OE MS, pogovor je potekal z vodjo kadrovskega oddelka.

(povzeto po Muc, interno gradivo ZT OE MS). Vsa ta znanja so zapisana v kartici izobraževanj in karierni poti (priloga K in M). Pridobivanje novih znanj je usklajeno s cilji podjetja. V ZT OE MS imajo opredeljeno politiko in cilje izobraževalne dejavnosti, ki je skladna tudi z drugimi cilji podjetja. Cilji so zastavljeni na ravni matične organizacije, ZT OE MS pa kot del te delniške družbe načrtuje svoje cilje, ki so skladni s cilji celotne organizacije.²⁸ Na letni ravni načrtujejo izobraževanje in tudi stroške, ki nastanejo v zvezi z njim.

4.5.4. SHRANJEVANJE IN IZMENJAVA ZNANJA

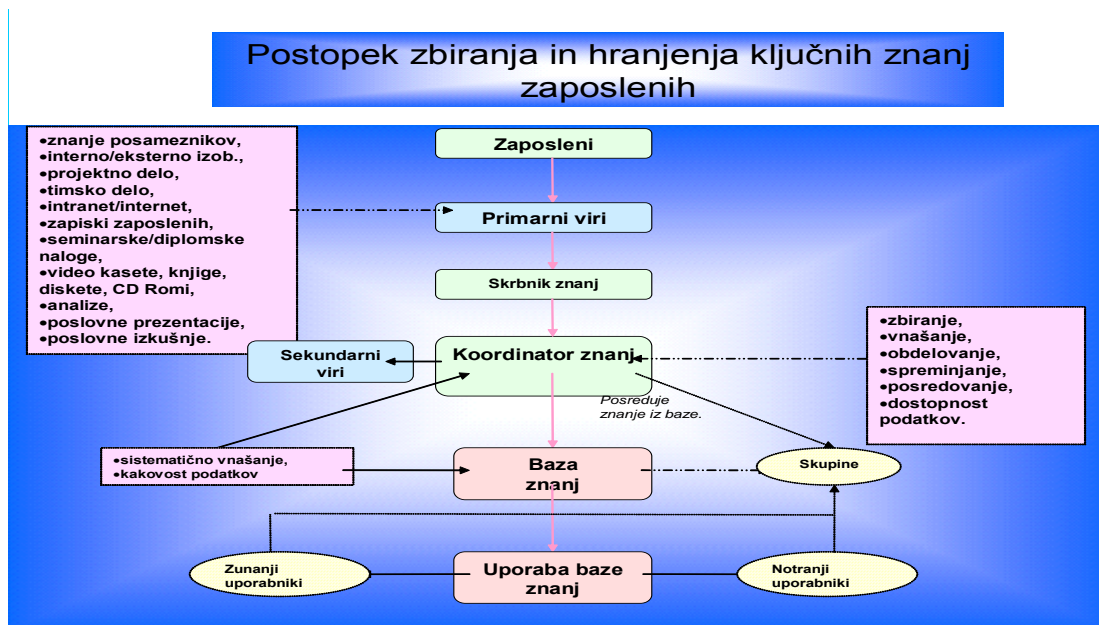
4.5.4.1. Shranjevanje

Ta del je teoretično zelo nazorno opredeljen, v praksi pa se ne izvaja. Slika 4.8 nam prikazuje, da naj bi se znanja hranila v računalniškem programu Lotus Notes (v bazi znanj) za dobo namembnosti, uporabnosti in aktualnosti podatkov. ZT OE MS bi tako želela zbrati vsa znanja zaposlenih v bazi znanja, ki bi bila sproti dopolnjevana in ažurirana. V ta namen izvajajo projekt zbiranja in hranjenja ključnih znanj kakor tudi tihega znanja zaposlenih. Podatki, ki bi jih posredovali posamezni zaposleni, bi se hranili tako dolgo, dokler bi bila oseba zaposlena v OE, pozneje bi se jih shranilo v arhivu (pod pogojem, da bo arhiv za hranjenje te vrste podatkov urejen).

Dostop do podatkov bi bil omogočen preko programa Lotus Notes samo zaposlenim ZT OE MS. Dostop bi izjemoma bil dovoljen tudi zunanjim uporabnikom podatkov z dovoljenjem in posredovanjem direktorja ZT OE MS in koordinatorja znanj. Vsak zaposleni bi imel v vsakem trenutku omogočen dostop do podatkov, vendar njihove vsebine ne bi mogel spreminjati. Pravico spreminjanja nastavitev in podatkov bi imela za to odgovorna oseba – koordinator znanj (delno povzeto po Muc, interno gradivo).

²⁸ Podjetje z letnim planiranjem, na podlagi izkušenj iz preteklih let in ugotovljenih potreb po učenju, določi višino sredstev, ki jo nameni za izobraževanje na letni ravni (Černelič, 2004).

Slika 4.8: Postopek zbiranja in hranjenja ključnih znanj zaposlenih



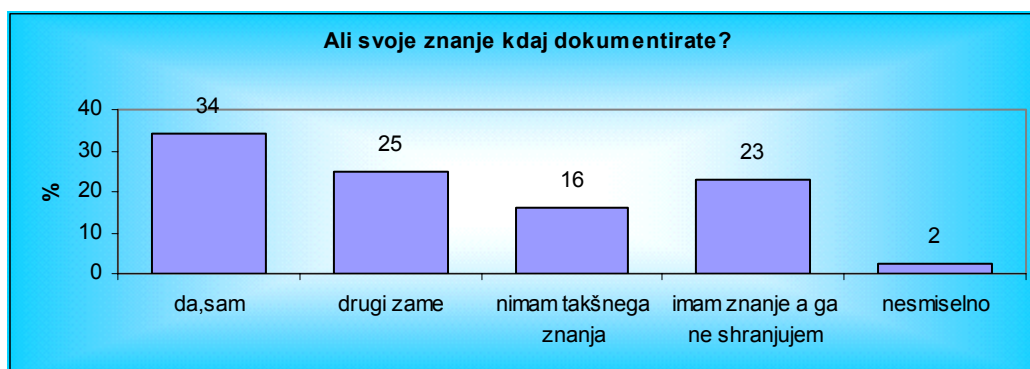
Vir: Interno gradivo ZT OE MS

Slika 4.8 nam prikazuje postopek zbiranja in hranjenja ključnih znanj zaposlenih. V praksi se znanja zaposlenih zaenkrat shranjujejo na: diskete, CD-je, trdi disk, video kasete (predvsem predavanja), papirno dokumentacijo. Seminarske, projektne in diplomske naloge, spremno gradivo različnih izobraževanj, zapiski ter druga znanja pa so dostopna v knjižnici, intranetu in na poslovnih predstavitvah.

Anketirane smo povprašali, ali svoje znanje kdaj dokumentirajo, saj je le - to osnovna predpostavka za delovanje MZ.²⁹

²⁹ Ali svoje znanje kdaj dokumentirate? (npr. opis delovnih nalog, ki jih opravljate, a jih do sedaj ni bilo napisanih na cd, trdi disk itd.: a) da, to delam sam b) to delajo drugi zame c) menim, da nimam takega znanja, ki bi ga bilo potrebno shranjevati d) imam znanje, a ga ne shranjujem e) menim, da je to nesmiselno).

Slika 4.9: Dokumentiranje znanja



Slika 4.9 kaže, da kar 59 % anketiranih znanje shranjuje. To je pomemben dejavnik pri razširjanju in ohranjanju baze znanja. Vidimo pa tudi, da znanje shranjujejo sami oziroma to delajo drugi zanje. 23 % anketiranih meni, da znanje ima, a ga ne shranjuje, 2 % jih meni, da je to nesmiselno, 16 % pa, da takega znanja nimajo. Na tem mestu bi dali priporočilo menedžmentu, naj spodbuja zaposlene pri shranjevanju znanja (npr. s pohvalami na tedenskih sestankih), hkrati pa opomnila, da uredijo enotno bazo zaradi nevarnosti razpršitve znanja.

Kot smo izvedeli iz intervjuja s predstavnikom kadrovske službe, je »delovni proces v podjetju močno podprt z informacijsko tehnologijo. Vsak zaposleni ima svoj računalniški terminal, znotraj podjetja so povezani z intranetom in elektronsko pošto. Večina zaposlenih ima tudi dostop do interneta. Zastopniki so opremljeni s prenosnimi računalniki in tiskalniki«.

Glede na zgornjo ugotovitev iz intervjuja smo preverjali, če je tehnologija, ki omogoča prenos znanja anketiranim razumljiva.³⁰

³⁰ Ali je tehnologija za prenos znanja razumljiva? a) da b) ne c) menim, da tehnologija nima povezave s prenosom znanja.

Slika 4.10: Tehnologija in prenos znanja

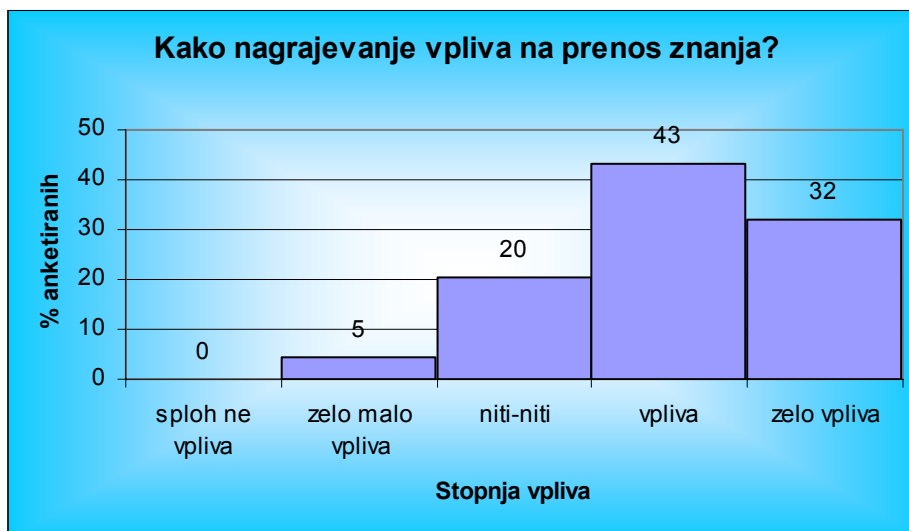


Slika 4.10 nam pokaže, da je tehnološko struktura, ki se nanaša na prenos znanja primerna, saj jih kar 79 % meni, da je tehnologija razumljiva. Iz grafa lahko izpeljemo trditev, da je osnova za prenos znanja zagotovljena, a se bi jo dalo izboljšati z vpeljavo ustreznega programa za shranjevanje in izmenjavo znanja (npr. Lotus Notes).

4.5.4.2. Izmenjava-prenos znanja

Prenos znanja je ena izmed ključnih faz MZ, saj znanje, ki se nabira v podjetju, nima nobenega pomena, če se ga ne deli med tistimi, ki ga potrebujejo. Prenos znanja je kompleksen pojem, ki je povezan s kulturo podjetja, zaupanjem med sodelavci, vprašanjem komuniciranja, tehnologijo, procesi in posameznikovo lastno voljo. Prenos znanja je pri MZ pomembna faza, ki jo je potrebno nadzorovati in upravljati. Zaradi pomembnosti prenosa znanja smo vprašanja v anketi v večji meri posvetili prav tej fazi. Spraševali smo, če so anketirani bili kdaj nagrajeni za prenos znanja, če menijo, da nagrada spodbuja prenos znanja, kako na prenos znanja vpliva prostorska razporeditev, med katerimi akterji v podjetju se znanje največ izmenjuje, ali obstajajo znotraj podjetja skupine, ki si znanje izmenjujejo, in glede na dobljene rezultate poskušali oceniti, v kakšni meri se znanje prenaša.

Slika 4.11: Vpliv nagrajevanja na prenos znanja³¹



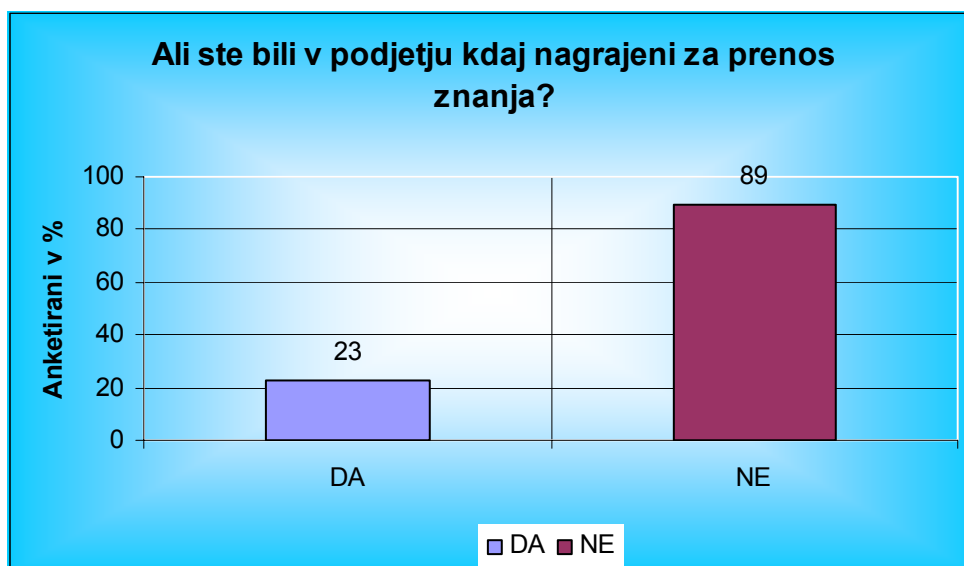
Če graf na sliki 4.11 razdelimo na stopnje in prva dva ponujena odgovora označimo z nizko stopnjo vpliva nagrade na prenos znanja, dobimo samo 5 % anketiranih, ki so takega mnenja. 20 % je neodločenih, kar 75 % pa jih meni, da nagrada bolj ali manj vpliva na prenos znanja. Rezultat je v skladu z hipotezo 6. To je indikator za priporočilo nosilcem MZ in vodstvu, da je potrebno zaposlene motivirati z ustreznimi nagradami v primeru zmanjšane prenosa.

Zaposlene ZT OE MS motivira za učenje in širjenje znanja med sodelavce z različnimi bonitetami, kot so pohvale, javna priznanja in promocija rezultatov učenja pred kolektivom, s horizontalnim in vertikalnim napredovanjem, z nagradami za izboljšave in inovacije, z usposabljanjem in študijem doma, pa tudi v tujini, s plačilom dodiplomskega in podiplomskega izobraževanja ter z denarnimi nagradami (Černelič 2004).

Glede na trenutno politiko zmanjševanja stroškov bi priporočali, da naj se za izmenjavo znanja nagraduje s pohvalami. Te bi lahko podelili ob koncu določenega obdobja oziroma po opravljeni nalogi, priznanje samo po sebi ne bi prineslo denarne nagrade, ampak določen bonus, ki bi se na koncu leta lahko izrazil v materialnih nagradah.

³¹ Navodilo za to vprašanje je bilo: označite na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da nagrajevanje sploh ne spodbuja ustvarjanje znanja, 5 pa, da nagrajevanje v celoti spodbuja prenos znanja.

Slika 4.12: Nagrada za prenos znanja



Slika 4.12 je sporočilna iz dveh plati. Prva je, da nagrada za prenos znanja obstaja, druga pa, da kljub temu, da 89 % anketirancev odgovori, da niso bili nagrajeni za prenos znanja, znanje posredujejo v vsakem primeru. To je skladno s tezo o razvijanju kulture podjetja, temelječe na zaupanju in znanju kot takšnem.

V zvezi z našo temo, smo naredili kontingenčno analizo, ker nas je zanimalo, ali nagrajevanje v podjetju vpliva na prenos znanja. Vpeljali smo še spremenljivko spol kot intervenirajočo spremenljivko. Output (priloga E) nam pokaže, da so bili za prenos znanja nagrajeni trije moški anketiranci. Vsi trije tudi menijo, da nagrajevanje vpliva oziroma zelo vpliva na prenos znanja. 22 moških anketirancev ni bilo nagrajenih za prenos znanja, a jih vseeno 70 % meni, da nagrajevanje vpliva oziroma zelo vpliva na prenos znanja. Pri ženskah so rezultati podobni. Od sedmih, ki so bile nagrajene, jih kar 6 meni, da nagrajevanje vpliva na prenos, med tistimi, ki niso bile nagrajene, pa se jih 70 % porazdeli med tiste, ki tudi menijo, da nagrajevanje vzpodbuja prenos znanja. Iz rezultata hi-kvadrat testa pa vidimo (priloga E), da spremenljivki nista statistično povezani. Vidimo tudi, da ni razlike med spoloma.³² Za kazalec kulture ali, bolje rečeno, organizacijske klime, v povezavi s prenosom znanja, pa smo postavili še naslednje vprašanje: Ali obstajajo osebni razlogi za neposredovanje znanja?

³² Pri tem moramo še enkrat poudariti, da imamo za tovrstno analizo premajhen vzorec in se nam pojavlja problem praznih celic.

Slika 4.13: Razlogi za neposredovanje znanja³³



Graf na sliki 4.13 nam pokaže, da 91 % anketiranih nima osebnih razlogov za neposredovanje znanja, s čimer zavračamo hipotezo 7. 7 % jih meni, da znanja ne prenašajo, ker jih noben ne posluša, 2 % menita, da tega ne omogoča tehnologija. Tudi iz tega grafa je moč razbrati dobro klimo in določeno zaupanje v podjetju, kar je ključ za nemoten potek MZ. Ker po naši oceni na prenos znanja vpliva tudi prostor, kjer zaposleni delajo, smo postavili naslednje vprašanje: »Kako vpliva na prenos - pretok znanja prostorska razporeditev (Ali so vrata pisarn odprta/zaprta? Ali je preveč nadstropij itd.)?³⁴«

³³ Ponujeni odgovori so bili: a) znanje prenašam v vsakem primeru, b) znanja ne prenašam, saj mi to prinaša prednost pred drugimi, c) znanja ne prenašam zato, ker me sodelavci in nadrejeni ne poslušajo, d) znanje bi delil, a tehnologija tega ne omogoča, e) menim, da ne posedujem znanja, ki bi ga posredoval naprej.

³⁴ Ponujeni odgovori so bili: a) dobro b) slabo c) nima vpliva.

Slika 4.14: Prostorska razporeditev



Vprašanje smo namreč postavili zato, ker so se za boljšo prostorsko razporeditev odločili načrtno; pred nekaj leti so preuredili pisarne tako, da nimajo vrat in je prehod med njimi prost. Iz slike 4.14 razberemo, da prostorska ureditev ugodno vpliva na prenos znanja pri 52 % anketiranih, 30 % jih meni, da prostor nima vpliva na prenos znanja in 18 % jih meni, da slabo vpliva. Pričakovali smo večji delež pozitivnih odgovorov, toda glede na intervju z uslužbenci smo izvedeli, da prenos vendarle omejujejo preveč nadstropij ter kletni prostori (namenjeni strankam), ki so še bolj ločeni od ostalih nadstropij.

Da bi preverili, če se znanje res izmenjuje po vsej organizaciji in med vsemi strukturami zaposlenih, smo postavili naslednje vprašanje.

Med katerimi strukturami zaposlenih se po vašem mnenju znanje največ izmenjuje?

Slika 4.15: Prenos znanja med različnimi strukturami zaposlenih³⁵



Anketirani so odgovorili, da se znanje največ prenaša horizontalno (58 %), 33 % jih meni, da med vsemi, 9 % pa jih meni, da vertikalno. Iz rezultatov sklepamo, da se znanje največ prenaša med sodelavci - torej horizontalno, kar smo tudi pričakovali. Pričakovanja izhajajo iz naše predpostavke o podobnem opravljanju nalog. Več kot polovica zaposlenih v ZT OE MS je zastopnikov, ki opravljajo zelo podobna dela (trženje zavarovanj pri strankah), zato je pričakovati, da bodo znanje izmenjevali več med sabo kot z nadrejenimi. Seveda pri tem ne gre zanemariti prenosa znanja med vsemi (horizontalno kot vertikalno), saj delavec del svojih znanj vseeno prenaša tudi na nadrejenega in obratno³⁶. Hipoteza 8 je v skladu z dobljenimi rezultati.

Zanimalo nas je tudi, če je prenos znanja povezan z izobrazbo oziroma s spolom posameznika. Glede na output (priloga F in G) smo takoj videli, da spremenljivki nista statistično povezani s prenosom znanja in zaključili, da spol in izobrazba ne vplivata na to, kako se prenaša znanje med zaposlenimi.

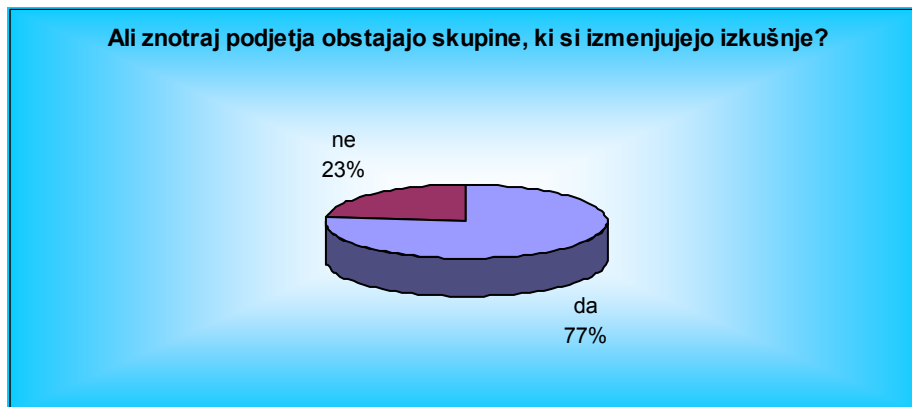
V nadaljevanju smo preverjali, ali obstajajo v podjetju skupine, ki si znanje oziroma izkušnje izmenjujejo, saj je iz internega gradiva že bilo razbrati, da se tvorijo razni timi, ki poskušajo reševati probleme, povezane z izmenjavo znanja (glej tudi sliko 4.16).

³⁵ Ponujeni odgovori: a) med sodelavci - horizontalno, b) med sodelavci in nadrejenimi - vertikalno, c) med vsemi - horizontalno in vertikalno.

³⁶ Zavarovalni zastopniki znanje izmenjujejo na tedenskih sestankih, kjer predajo poročila o opravljenem delu, podajajo se tudi predlogi za izboljšave, koordinator skupine pa obvešča zastopnike o možnih spremembah ali novostih. Komunikacija na teh sestankih torej teče tako horizontalno in kot vertikalno.

»V podjetju zaposleni sodelujejo pri reševanju problemov in sprejemanju odločitev. Z namenom odgovoriti na posamezna vprašanja, v podjetju organizirajo več timov, ki predlagajo različne možne rešitve, od katerih izberejo najboljšo« (Černelič 2004: 87).

Slika 4.16: Skupine zaposlenih, ki si izmenjujejo izkušnje



77 % anketiranih meni, da znotraj podjetja obstajajo skupine, ki si izmenjujejo znanje skozi izkušnje (kar je v skladu s hipotezo 9), 23 % pa meni, da teh skupin ni. Pri tem vprašanju smo se spraševali, ali so odgovori na vprašanji »Ali obstajajo skupine, ki si izmenjujejo znanje?« in »Med katerimi strukturami zaposlenih se prenaša znanje?« povezani. Output (priloga H) nam kaže, da spremenljivki nista statistično povezani, a če se poglobimo v analizo, opazimo naslednje: od 34 tistih, ki menijo, da obstajajo skupine, ki si znanje izmenjujejo, tudi 53 % od teh meni, da se znanje prenaša horizontalno, 9% da vertikalno, 0 %, da med nadrejenimi in 38 %, da med vsemi. 10 anketiranih je takšnih, ki menijo, da ne obstajajo skupine, ki si izmenjujejo izkušnje, vendar jih je od teh kar 70 % odgovorilo, da znanje prenašajo horizontalno. Paradoksalno je, da v bistvu izmenjujejo znanje v skupini (svojih sodelavcev), a vseeno odgovorijo, da ne obstajajo takšne skupine. Dopuščamo pa možnost, da vprašanja niso razumeli na želeni način.

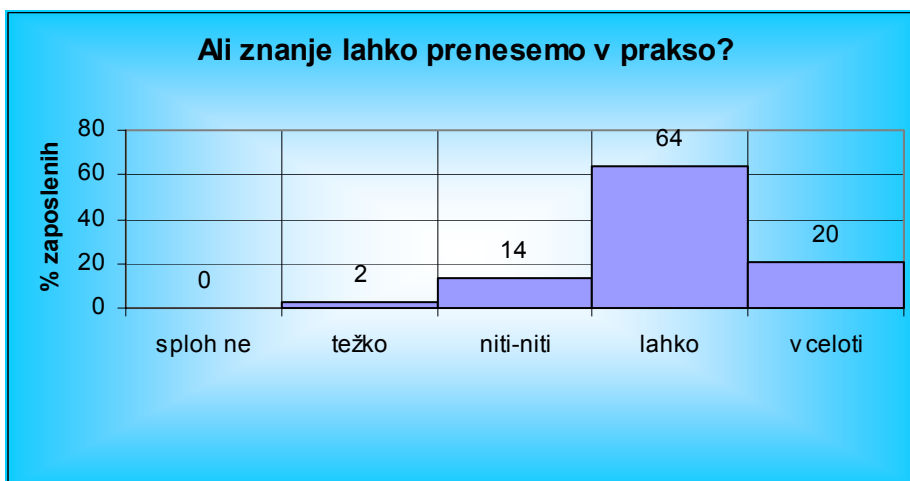
4.5.5. UPORABA ZNANJA

Teoretično naj bi ob vnosu novega znanja v bazo znanj sistem Lotus Notes obvestil zaposlene o vnosu novega znanja. Zaposleni bi imeli v svojem računalniku možnost, da jih računalnik obvesti o vnosu novega znanja za področje, ki si ga izbere in nastavi posamezni zaposleni. Področij, s katerih bi želel prejemati nova znanja, bi lahko bilo več, lahko pa bi bila nastavitev takšna, da prejema vsa (ne glede na področje) novo vnesena znanja (povzeto po Muc, interno gradivo ZT OE MS).

Dejansko uporabo znanja, ki ga zaposleni pridobivajo skozi izobraževanja, smo poskušali raziskati z vprašanjem:

»Ali menite, da znanje, ki ste ga dobili na raznih izobraževanjih, dejansko lahko prenesete v prakso oziroma ga uporabite?«³⁷

Slika 4.17: Prenos znanja v prakso



Anketirance (slika 4.17) razdelimo v 3 skupine: v prvo uvrstimo tiste, ki menijo, da znanja ne moremo prenesti v prakso oziroma ga težje prenesemo (2 %), 14 % je neodločenih. Kar 84 % jih meni, da znanje, dobljeno na izobraževanju, v večji meri lahko prenesejo v prakso (skladno s hipotezo 10). Upamo trditi, da gre torej za preiščljena izobraževanja in dobro prepoznavanje vrzeli med potrebnim in dobljenim znanjem. Kaže pa na kvaliteto in uporabnost novega znanja, saj se le - to nanaša na dejanske situacije ter težave, ki nastajajo v podjetju.

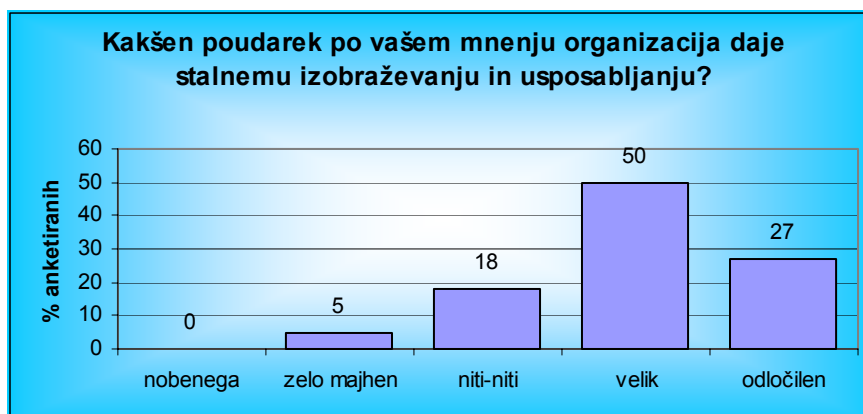
4.5.6. EVALVACIJA ZNANJA

Znanje samo je po naravi težko izmeriti, ker je neoprijemljivo in kot takšno kvečjemu ordinalna spremenljivka. Evalvacija znanja se, kot je že omenjeno v teoretičnem delu, opravlja preko merjenja z različnimi kazalniki. Zaradi nevarnosti preobsežnih analiz in pomanjkanja podatkov smo se odločili, da bomo vprašanja anketirancem zastavili tako, da se bodo navezovala na podlago za evalvacijo. Tako smo spraševali po številu ur

³⁷ Ocenite na lestvici od 1-5, pri čemer 1 pomeni »Znanja sploh ne morem prenesti v prakso«, 5 pa »Znanje lahko v celoti prenesem oz. ga uporabim v praksi«.

izobraževanja posameznika po letih, zadovoljstvu posameznika z vlaganjem v njihov osebni razvoj in njihovim mnenjem o tem, ali organizacija veliko vlaga v izobraževanje.

Slika 4.18: Vlaganje ZT OE MS v stalno izobraževanje in usposabljanje



Tudi slika 4.18 nam potrjuje, da anketirani večinoma menijo, da ZT OE MS daje velik pomen vlaganju v stalna izobraževanja (skladno s hipotezo 11), saj jih kar 77 % meni, da ZT OE MS daje izobraževanjem in usposabljanjem velik oziroma celo odločilen pomen. Iz danih rezultatov sklepamo, da so pogoji za ustvarjanje znanja v organizaciji spodbudni, saj vlaganje v izobraževanje vpliva na akumulacijo novih znanj, ki vplivajo na inovativnost pri delu, boljše delovne rezultate ter tako tudi na boljše poslovanje in večjo konkurenčnost organizacije. Preverili smo tudi, ali sta povezani spremenljivki »Vlaganje v osebni razvoj« in »Kakšen poudarek daje ZT OE MS izobraževanju?«. Iz outputa (priloga E) vidimo, da sta statistično povezani. Torej lahko trdimo naslednje: če je posameznik bolj zadovoljen s stopnjo vlaganja v osebni razvoj, tudi verjetneje meni, da organizacija daje večji pomen izobraževanju in usposabljanju.

Slika 4.19: Vlaganje ZT OE MS v posameznikov osebni razvoj

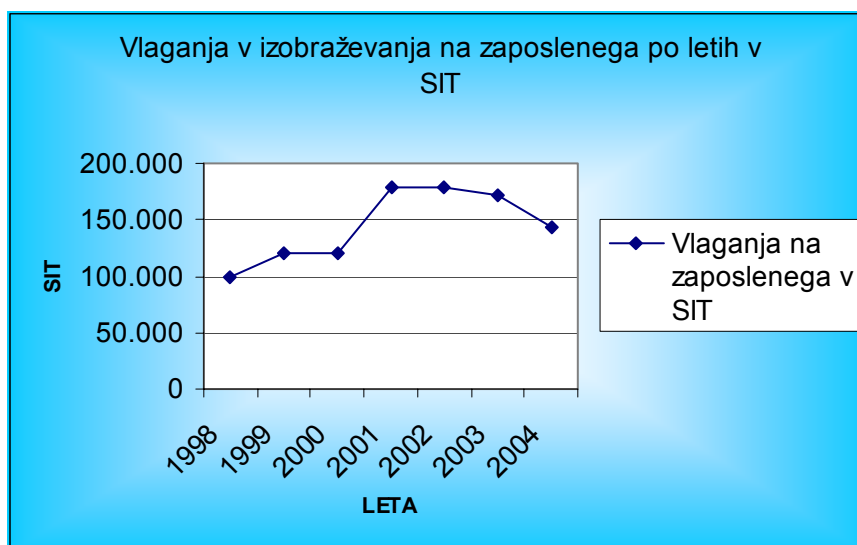


Anketirane smo vprašali, kako bi ocenili stopnjo vlaganja v njihov osebni razvoj (slika 4.19). 14 % anketiranih je nezadovoljnih s tem vlaganjem, 18 % je neopredeljenih, kar 68 % jih je z vlaganjem zadovoljnih oziroma zelo zadovoljnih (skladno s hipotezo 12). Da ne bi prehitro sklepali o splošnem zadovoljstvu, smo se vprašali, kako je ta spremenljivka odvisna od izobrazbe. Pri tem smo privzeli, da so bolj zadovoljni z vlaganjem tisti, ki imajo višjo izobrazbo. Rezultat hi - kvadrat testa outputa (priloga J) pa je pokazal, da spremenljivki nista statistično značilno povezani in s tem zavrnili hipotezo 13. Pregledali smo, kako se obnašajo vrednosti znotraj skupin, in ugotovili, da se približno enako porazdelijo med skupine, torej naj izobrazba ne bi vplivala na oceno, kako podjetje vlaga v posameznikov osebni razvoj. To se nam zdi logično, saj naj bi izobraževanje zajelo vsakega zaposlenega, ne glede na izobrazbo, ker le tako lahko nadgrajuje stara znanja z novimi ter je kompetenten na delovnem mestu. Lažje tudi deluje v stiku z ostalimi v organizaciji, kar je podlaga za organizacijske kompetence (ki pa, kot rečeno, tvorijo »modrost« organizacije) in enak jezik (tu mislimo na tehnično izrazoslovje). Če gredo zaposleni skozi enak program izobraževanja, je tudi verjetnost enakega izrazoslovja veliko večja.

S sliko 4.20 smo hoteli prikazati, kakšna so vlaganja v izobraževanje, saj je le - to podlaga za potencialna nova znanja. Vidimo, da je podjetje z letom 1998 začelo pospešeno vlagati v izobraževanje, kar je posledica sprejetega standarda ISO 9000; takrat so začeli uvajati koncept učečega se podjetja in tovrstne podatke začeli sistemsko zbirati. Vlaganja v izobraževanja so tako naraščala do leta 2002, nato pa so počasi začela padati.

Leta 2003 se je zamenjalo vodstvo matične Zavarovalnice Triglav d.d. in tedaj je bila sprejeta strategija zmanjševanja stroškov, kar odraža potek krivulje vlaganj na zaposlenega na sliki 4.20.

Slika 4.20: Dejanska vlaganja v izobraževanja



Slika 4.21: Število ur izobraževanja na zaposlenega



Z grafom na sliki 4.21 smo želeli dopolniti graf na sliki 4.20. Ker grafa v določenih časovnih odsekih odstopata, smo raziskovali, zakaj je tako. V ZT OE MS so nam povedali, da je v omenjenih letih prišlo do porasta internih izobraževanj oziroma usposabljanj, ki so zajela vse zaposlene (ne glede na starost, izobrazbo in spol). Take delavnice pomenijo fiksni strošek izobraževanja, udeležencev pa je lahko več in tako se število ur za izobraževanje poveča, strošek na zaposlenega (tj. povprečni fiksni strošek) pa pada. V teh letih so gostili veliko uglednih gostov iz tujine in domovine.³⁸ Vsi gosti

³⁸ Med njimi so bili prof. dr. Velimir Srić, Ian Wright iz Škotske, takratni predsednika RS Milan Kučan, njihov gost je bil tudi dr. Mičo Mrkaić.

so bili povabljeni preko Kluba PAC,³⁹ kjer ima (oziroma je imela) vidnejšo vlogo tudi ZT OE MS. Tako so izkoristili te obiske tudi zaposleni iz ZT OE MS in so se udeleževali tudi predavanj, ki so bila brezplačna, ure pa so se vštete v osnovo za izračun povprečnega števila ur izobraževanja na zaposlenega.

Iz povedanega lahko zaključimo, da so izobraževanja premišljeno načrtovana, saj se z izobraževanjem tvorijo znanja, ki jih zaposleni pri svojem delu dejansko uporabljajo. Na to opozarja tudi slika 4.17 (ki kaže, da 84 % anketirancev znanje, pridobljeno na izobraževanjih, lahko prenese v prakso) in slika 4.19 (ki kaže da je 68 % zaposlenih zadovoljnih z vlaganjem v njihov osebni razvoj).

Če so torej zaposleni zadovoljni s svojim vlaganjem v osebni razvoj in menijo, da se teoretično znanje lahko prenese v prakso ter da so izobraževanja res kvalitetna, lahko pričakujemo, da se to znanje »prelije« v organizacijske kompetence in končno v večjo učinkovitost in tudi uspešnost podjetja.

4.6. PRIPOROČILA ZA MENEDŽMENT ZNANJA V ZT OE MS

Iz analize podatkov naše raziskave smo prišli do zaključka, da so za delovanje MZ v preučevani organizaciji izpolnjeni mnogi pogoji. In sicer imajo pozitivne učinke na uspešno delovanje MZ:

- kultura podjetja, ki temelji na zaupanju, kar se kaže kot pomemben faktor pri prenosu znanja (kar je posredno razvidno tudi iz grafa na sliki 4.3),
- potni list v družbo znanja, ki je orodje za komuniciranje in identifikacijo zaposlenih,
- razumljiva informacijska struktura (slika 4.10),
- timsko delo,
- vseživljenjsko učenje,
- vlaganja v posameznikov osebni razvoj ne glede na stopnjo izobrazbe, starost in spol,

³⁹ PAC-Pomurski akademski (kulturno-izobraževalni) center, katerega poslanstvo je služiti razvoju in napredku pomurske regije. Pomagalo ga je ustanoviti tudi nekaj vodilnih na ZT OE MS, zato ima sedež prav tu. V izobraževalnem centru PAC se izobražuje in usposablja menedžment podjetij iz Pomurja, zato je tu zakladnica specializiranih in strateških znanj.

- ustrezna identifikacija ter razvoj znanja, ki vodita v kvalitetna izobraževanja, ta pa posledično »bogatijo« organizacijske kompetence,
- načrtovan raspored prostorov za večji pretok znanja,
- dokumentiranje znanja in
- kartica izobraževanj, karierna pot, kazalniki osebnostnega profila (priloga K, L, M).

Izpolnjeni so torej mnogi pomembni pogoji za delovanje MZ. Zakaj potem MZ sistemsko ne deluje? Po pogovoru z vodilnimi smo najprej ugotovili, da ni vzpostavljen sistem za delovanje MZ. Po besedah kadrovnikov bi za njegovo delovanje morali usposobiti nove kadre. T.i. koordinatorja znanja, ki je pomemben člen pri usklajevanju, hranjenju in prenosu znanj, ni. Ni tudi baze znanja, vsaj ne sistematične baze. Zaposleni sicer v veliki meri svoje znanje dokumentirajo, toda ta znanja niso zbrana na istem mestu; torej so nedosegljiva potencialnim uporabnikom. Zato se znanje ne prenaša neovirano, kar posledično povečuje stroške, predvsem t.i. stroške iskanja, redundance in druge transakcijske stroške.

Menedžment naj bi se zavedal, da je znanje posameznika tako dolgo implicitno, dokler se ne ustvarijo pogoji, da postane eksplicitno. Znanje se v ZT OE MS pretvarja v eksplicitno preko: prenosa znanj med posamezniki, mentorstva, prenosa individualnih kompetenc k notranji strukturi in prenosa znanja iz notranje k individualni kompetenci. Znanje se težje prenaša od zunanje k notranji strukturi, saj nimajo lastnega klicnega centra za mnenje potrošnikov.

Za boljši prenos znanja bi lahko poskrbelo tudi vodstvo. Iz naše ankete je razvidno, da 50 % anketiranih meni, da vodstvo ni vzgled za delitev znanja. Motivacijski dejavnik bi vsekakor bile nagrade za prenos znanja. Nagrade v določeni meri v podjetju že obstajajo, svetujemo pa, naj v prihodnosti še bolj uporabljajo nagrade v obliki pohval in priznanj (le majhen % vprašanih je namreč bil nagrajen za prenos znanja). V nekaterih podjetjih so se odločali tudi za alternativne pristope izmenjave znanj. Npr. odmor za kavo se je pokazal kot zelo uspešen dejavnik, kjer se znanje prenaša bolj sproščeno, saj ni nastalo v stresnem okolju.

Presenečeni smo bili nad izjavo, da se sistemsko z znanjem ne upravlja zato, ker se zaposleni bojijo sprememb, in bi bil postopek vpeljave MZ težji. Iz naše ankete lahko

razberemo drugačne rezultate o strahu pred spremembami in o tem, da podjetje podpira kulturo sprememb. Glede na našo oceno, da imajo zaposleni precej potencialov in kvalitetnega znanja, vodstvu priporočamo, da se čimprej odloči za vpeljavo programa, saj z vsakim mesecem izgubljajo dragoceno nakopičeno znanje, kar dolgoročno pomeni večji strošek, kot bi stala sistematizacija programa. Pri tem naj omenimo, da je bila v organizaciji že izdelana shema postopka zbiranja in hranjenja ključnih znanj zaposlenih, ki se nam zdi primerna (slika 4.8). Postopek je delno že opisan v poglavju 4.5.4. Sami smo preučili literaturo,⁴⁰ ki se navezuje na vzpostavitev baze znanja in prišli do naslednjih zaključkov.

Glede na sprejeti standard ISO 9000 je podjetje postopek za obvladovanje dokumentov v določeni meri moralo vpeljati. Vemo že, da je namen zapisovanja znanja v tem, da se ga posreduje od tam, kjer je to potrebno. Znanja, ki morajo biti shranjena, so deklarativne⁴¹ in proceduralne⁴² informacije. V procesih znanje uporabljamo, si nabiramo izkušnje in rezultate zapisujemo v obliki zapisov. Timsko in individualno učenje omogočata uresničevanje ciljev, s čimer se kreira novo znanje. S tem se oblikujejo tudi zahteve po znanju, ki ga mora podjetje osvojiti. Znanje je potrebno validirati, potem pa vključiti v sistem dokumentiranega znanja, da ni več last posameznika, temveč organizacije (povzeto po Živa Group Reichman, 3 R.TIM, d.o.o.). Vse povedano v ZT OE MS funkcionira do točke, ko naj bi bilo znanje zbrano na enem mestu. Bistveni problem ZT OE MS je razpršenost znanja. Glede na to, da obstaja kartica izobraževanj (priloga K), so nosilci znanj že v veliki meri določeni. Predlog, ki je v podjetju že bil podan, je, da naj bi znanja zbirali iz raznih gradiv in jih zapisali v bazo, za katero bi skrbel koordinator znanja. Glede na to, da o bazi ni napisanega ničesar več, bi vodstvo radi opomnili, da so imeli glede baze znanja že predavanje na temo Zemljevid znanja.⁴³

Zemljevid znanja se nam zdi primerno orodje za sistemsko urejanje baze, ne bomo pa ga podrobneje opredeljevali zaradi njegove kompleksnosti. Prikazali bomo le njegove

⁴⁰ Literatura se nanaša na interno gradivo, ki nam jo je posredovala ZT OE MS.

⁴¹ Deklarativne informacije so cilji, ki jih podjetje mora dosežati, poslovni načrt, politika in načrt kakovosti.

⁴² Proceduralne informacije podajajo postopke, ki jih opravlja podjetje v okviru sistema vodenja - postopki in delovna navodila.

⁴³ Zemljevid znanja je projekt podjetja 3R.TIM d.o.o.

bistvene elemente. Svetujemo, da ga uporabijo kot osnovo za izgradnjo baze, saj nam zemljevid znanja odkriva in zapolnjuje vrzeli znanja, ki vplivajo na učinkovitost podjetja; z večjo preglednostjo znanja se zgradi uspešne projektne time, učinkovito se načrtuje ciljno usmerjeno izobraževanje, ki sledi poslovnim ciljem podjetja, povezuje in nadgrajuje se obstoječe sisteme (ISO 9001, model odličnosti) z modeli, usmerjenimi v razvoj in usposabljanje ljudi (Standard Vlagatelji v ljudi); izvedejo se delavnice, ki zaposlene usposobijo za učinkovito uvajanje sistema upravljanja znanja itd.

Znanje se s pomočjo zemljevida grupira v razne skupine, npr. če odpremo stran z imenom »delovna mesta in prednostna področja znanj« se nam odprejo podskupine:

tip; računovodstvo, splošne skupine ipd.,

delovno mesto; direktor, zastopnik ipd.,

skupina znanja; marketing, uporaba računalnika, tuji jeziki,

področja znanja; načrtovanje, organizacija, drugo.

Po teh kazalnikih se odločimo za iskalni niz glede na področje, ki nas zanima, in s klikom na miško se to znanje tudi prikaže. Pri tem bi takoj pripomnili, da bo za delovanje sistema potrebna velika kooperacija zaposlenih, kar pa po našem mnenju, navezujoč se na rezultate ankete, ne bi smelo predstavljati problema. Predlog o pilotskem projektu za izgradnjo baze znanja je bil že podan, zato vodstvo še enkrat opomnimo, da ga preuči.

Ko bo baza znanja enkrat zgrajena, bo znanja potrebno osveževati, zato priporočamo, da že zdaj razmišljajo o izbiri primernega kadra (po našem mnenju zaposlenega v kadrovskem oddelku, saj ima največ stika s kadrovskimi podatki in najverjetneje pozna nosilca določenih znanj) za to področje, saj je delo zelo zahtevno. Predlagamo, da zemljevid znanja dopolnijo s programom za merjenje učinkovitosti izobraževanja. Ta poteka v štirih fazah in omogoča, da investicijo v izobraževanje tudi finančno ovrednotijo. S tem bo zaključen tudi cikel MZ, saj se bo znanje, ki bo ustvarjeno, tudi ovrednotilo (delno povzeto po internetnem viru 7).

Če povzamemo: pozitiven vpliv na prenos znanja v ZT OE MS imata kultura ter že v veliki meri dograjen socialni kapital. Prav zaradi tega je po naši oceni korak do uspešnega MZ blizu. Menimo, da je sedaj, ko so pogoji za MZ v določeni meri že

vzpostavljeni in ko zaposleni samoiniciativno prispevajo k bogatitvi znanja, skrajni čas, da se vzpostavi sistem MZ, ki bo vse znanje zajel na enem mestu. S tem bo zbrano znanje omogočilo lažje postavljanje novih ciljev in identifikacijo ter razvoj znanja; znanje bo zaradi vzpostavljene baze in ustreznega računalniškega programa dosegljivo vsem zaposlenim kakor tudi zunanjim izvajalcem ter se bo s tem izmenjavalo hitreje in učinkoviteje. Njegova uporabnost bo s tem tudi večja, kar bo vplivalo na bogatitev lastnih izkušenj ter posledično organizacijskih kompetenc, s katerimi se bodo dolgoročno zmanjševali tudi stroški poslovanja.

5. ZAKLJUČEK

Skozi našo raziskavo smo prišli do zaključka, da je upravljanje z znanjem kompleksen in zapleten koncept, ki ne zajema zgolj znanja samega, ampak zahteva tudi mnoge pogoje za njegovo ustvarjanje, prenašanje in končno uporabo (kar je odvisno od klime in kulture podjetja, vrednot družbe, tehnologije, procesov, ustrezne komunikacije itd.). Glede na to, da se je pojem MZ začel uporabljati v 90 - ih letih, lahko govorimo o dokaj mladem konceptu, ki se je začel na evropskem trgu razvijati kasneje kot v ZDA. Mnogi avtorji (med njimi tudi Schrange v Newcombe, 1999) ter raziskave (npr. Mertins et al., 2002) kažejo na nezaupanje evropskih menedžerjev v MZ in ga opredeljujejo kot modni pojav. V raziskavi Mertinsa (ibid.) je opaziti tudi pomanjkanje empiričnih analiz v Evropi v primerjavo z ZDA. Sami smo mnenja, da MZ ni le »modna muha«, temveč koncept, ki ob učinkovitem koordiniranju lahko pozitivno vpliva na uspešnost in konkurenčnost podjetja.

ZT OE MS MZ nima vpeljanega v obliki, kot to predpisujejo razne smernice in koncepti. Del odgovora, zakaj je temu tako, je najti v pomanjkanju sredstev, saj je bila zaradi politike zmanjševanja stroškov v letu 2003 tudi kadrovska dejavnost prikrajšana za določena sredstva. Prepričani pa smo, da je ZT OE MS, (ki se mora glede na dejavnost, ki jo opravlja, neprestano izpopolnjevati, slediti zahtevam trga in istočasno krepiti svoj kadrovski potencial), pripravljena tudi na nov razvojni korak. S vpeljavo MZ bo ne samo obogatila in ohranila trenutno znanje organizacije, ampak bo omogočila lažje ustvarjanje in širjenje znanja.

Uprava matične Zavarovalnice Triglav d.d. je 12. 7. 2004 sprejela poslovno strategijo Zavarovalnice Triglav do konca leta 2007. Iz nje razberemo, da zaradi članstva

Slovenije v EU Zavarovalnica Triglav d.d. stopa na trg več kot tridesetih zavarovalnic. Zato bo potrebno stalno zviševanje produktivnost in kvalitete poslovanja. Stranke pričakujejo vedno večjo kakovost produktov, zato jih Zavarovalnica Triglav d.d. postavlja v središče svojega razmišljanja. Zavarovalnici Triglav d.d. je slovenski trg premajhen, zato se bo razširjala v tuje države (JV Evrope in obmejne regije EU). Zaveda pa se, da te načrte lahko izpolni le s kompetentnimi zaposlenimi. Zastarelo znanje vidi kot največjo oviro, zato bo vsako leto povečevala naložbe v znanja (Lenič, 2004). Prav slednje je lahko vodilo za rast ZT OE MS. Vodstvo ob ustreznih finančnih sredstvih lahko zagotovi boljšo tehnološko podporo, nakup programa, izdelavo t.i. zemljevida znanja, ki bi lahko v podjetju bil osnovan najprej kot pilotski projekt. Če bi se izkazal za učinkovitega, bi ga lahko prenesli tudi na matično enoto.

Matična enota bo prej ali slej prisiljena narediti korak v tej smeri, saj se bo znanje z vstopanjem na mednarodne trge še bolj razpršilo ter bodo stroški iskanja znanja znatno večji. Ob vzpostavitvi skupne baze znanj, ohranjanju dosedanje organizacijske kulture, razvijanju skupnega jezika, z nagradami in motivacijo zaposlenih, ki vplivajo na inovativnost, ter načrtno zastavljenim upravljanjem znanja bosta tako ZT OE MS kot tudi matična enota lahko zmanjšali stroške poslovanja ter lažje sledili cilju zviševanja produktivnosti, kakovosti in ohranjanju konkurenčne prednosti tako na domačem kot tujem zavarovalniškem trgu.

Zato ji ta korak – vpeljavo MZ, priporočamo kot nov organizacijski izziv s »filozofijo«, da je strošek izobraževanja potrebno razumeti kot investicijo v človeške vire, s tem pa tudi investicijo v uspešno prihodnost poslovanja podjetja.

6. LITERATURA

1. Bassi, L. J. (1997): Harnessing the Power of Intellectual capital. Training and Development Journal, 51 (12), str. 25-30.
2. Becker, G. (1964): Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. National Bureau of Economic Research. Columbia University Press, New York.
3. Bevc Milena (1991): Ekonomski pomen izobraževanja. Didakta, Radovljica.
4. Boisot, Max (2002): The Creation and Sharing of Knowledge. V Choo, Chun Wei and Bontis, Nick (eds.): The Strategic Management of Intellectual capital and Organisational Knowledge. Oxford university Press, Oxford.
5. Bollinger, Audrey in Smith, Robert (2001): Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset. Journal of Knowledge Management, Jan 2001, str. 8-18.
6. Bornemann, Manfred, Graggober Marion, Hartlieb Erich idr. (2001): Priročnik Menedžment znanja, Fakulteta za strojništvo, Maribor.
7. Capon, Claire (2000): Understanding Organisational Context. Pearson Education Limited, London:
8. Caredda Sergio in D'Egidio Franco (2003): Human Capital Index; Alpen Adria Forum for Personalmanager, Italy-Slovenia-Austria, 13.,14. 6. 2003.
9. Choo, Chun Wei (1995): Information Management For The Intelligent Organization; Roles and Implications for the Information Professions. Digital Libraries Conference, str.21.
10. Choo, Chun Wei in Bontis, Nick, eds. (2002): The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge. Oxford University Press, Oxford.
11. Collison, Chris in Parcell Geoff (2002): Učimo se leteti; priročnik za upravljanje z znanjem. GV Založba (Zbirka Manager), Ljubljana.
12. Čater, Tomaž (2001): Management znanja kot pripomoček za razvijanje konkurenčne prednosti podjetja, IB revija št.1, str. 76 - 84.

13. Černelič, Marja (2004): Učeča se organizacija in ravnanje z znanjem v organizaciji. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
14. Darling, Michele S. (1996): »Building the knowledge organization«. Business Quarterly, 61, 2, str. 61-67.
15. Davenport, Tomas in Prusak Laurence (1998): Working Knowledge.: Harvard Business School Press, Boston .
16. Demarest, Marc (1997): Understanding Knowledge Management. Long Range Planning, št.3, str. 374-384 .
17. DiBella, Anthony J. in Nevis, Edwin C. (1998): How Organizations Learn: An Integrated Strategy For Building Learning Capability. Jossey-Bass Publisher, San Francisco.
18. Drahos, Peter in Braitwaite John (2002): Information Feudalism: Who Own the Knowledge economy. Earthscan, London
19. Dyer G., Jeffrey, H. in Nobeoka, K. (2000): Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case. Strategic Management Journal, št. 3, str. 345-367.
20. Dyer, Greg in McDonough, Brian (2001): The state of KM. Knowledge Management Magazine, maj 2001, str 15 - 18.
21. Edvinsson, Leif in Malone, Michael S. (1997): Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower. Harper Collins Publishers Ind., New York:
22. Garvin, D.A. (1993): Building a Learning Organization. Harvard Business Review, Jul. 1993, str.78-91, Boston.
23. Gradišar, Miro in Resinovič, Gortan (1996): Informatika v poslovnem okolju, Ekonomska Fakulteta, Ljubljana.
24. Handy, Charles (1997): Understanding Organizations. Harrmandsworth: Penguin Books, Boston.
25. Hellriegel, Don, Jackson, Susan E., Slocum, John W. (1999): Management.: South Western College Publication, Cincinnati.

26. Hicks, Sabrina (2000): Are You Ready for Knowledge Management? Training & Development, št. 9, str. 71-72.
27. Hočevar, Marko in Igličar, Aleksander (1995): Osnove računovodstva. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
28. Ilič, Branko (2001): Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju, Študija nekaterih kontingenčnih dejavnikov vpliva: Fakulteta za družbene vede, 2001, Ljubljana.
29. Ilič, Branko in Pretnar, Bojan (2004): The Economic Nation of the Incentive to Invent in the Legal Perspective of Patent Protection. Economic and Business Review, Vol. 6, No.4, December 2004, str. 275-295, Ljubljana.
30. Johnes, Geraint (1993): The Economics of Education. The Macmillan Press, Howndmills.
31. Konrad, Edvard (2002): Menedžment znanja: Nova modrost ali minljiva moda, Andragoška spoznanja 3-4, str.70-78.
32. Kramberger, Anton, Ilič, Branko, Kohont, Andrej (2004): S strateško naravnanim menedžmentom do rasti in uspešnosti organizacije. Razpoke v zgodbi o uspehu. Ljubljana - Sophia.
33. Lee, James (2000): Knowledge Management: The Intellectual Revolution. IIE Solutions, št. 10, str. 34-37.
34. Lenič, Jože (2004): Strategija Zavarovalnice Triglav. Obzornik. Št. 7 - 8, julij-avgust, str. 1-2.
35. Liebowitz, Jay (1999): Knowledge Management Handbook, Boca Raton[etc.]:
1. CRC Scenario, Conference presentation, 1997, Gartner group .
 2. The Forrester Report »Managing Knowledge,« 1997.
36. Lloyd, Bruce (1996): Knowledge Management: The Key to Long Term Organizational Succes, Long Range Plannig, št.4, str.576-580.
37. Lutar – Skerbinjek, Andreja (2002) : Povezave med računovodskimi in neračunovodskimi informacijami. Organizacija, Kranj, 35(2002), 7, str. 423 - 430.

38. Maček, Matjaž et al. (2000): Upravljanje znanja v slovenskih podjetjih. Inštitut za intelektualni kapital, 2000, Ljubljana.
39. Marquardt, Michael J. (1996): Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success. McGraw-Hill, New York.
40. McElroy, W. Mark (2002): Social Innovation Capital. Journal of Intellectual Capital, 3, 1, str. 30-39
41. Mertins, K, Heisig, P, Vorbeck, J.,(2002): Knowledge Management, Best Practices in Europe. Springer, Berlin.
42. Muc, Maja Barbara (2001): Učeča se organizacija v zavarovalnici. Visoka šola za management, Koper.
43. Newcombe, T. (1999): Knowledge Management New Wisdom or Passing Fad.
URL:<http://www.govtech.net/magazine/gt/1999/june/magasstory/feature.phtml>
44. Nonaka, Ikujiro in Hirotaka, Takeuchi (1995): The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, Oxford.
45. Pirc, Aleša Saša (2000): Organizational Learning and Knowledge Management, Master's Degree Thesis, ICPE in Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
46. Pretnar, Bojan (2002): Intelektualna lastnina v sodobni konkurenci in poslovanju. Pravne osnove, ekonomska analiza in podjetniški cilji, GV Založba, Ljubljana.
47. Pučko, Danijel (1998): Ravanateljvanje znanja. analiziranje za potrebe starteškega odločanja ter dosežki analitske prakse in teorije. 4. strokovno posvetovanje sodobnih vidikov analize poslovanja in organizacije. Portorož, 24.-25.9 1998.
48. Raisinghani, Mahesh S. (2000): Knowledge Management: A Cognitive Perspective on Business and Education. American Business Review, št.4, str.57-69.
49. Rash, Wayne (2001): Who is in Charge. Knowledge Management Magazine, september 2001, str 45-48.
50. Roos, Johan, Göran Roos, Leif Edvinsson, Nicola C. Dragonetti (2000): Intelektualni kapital: Krmarjenje po novem poslovnem svetu, Inštitut za intelektualni kapital, Ljubljana.

51. Rozman, Rudi: Ravnanje z znanjem in organizacija (2001). Organizacija junij 2001 št. 6, str. 350-352.
52. Schein, Edgar (1997): Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass Publisher, San Francisco.
53. Senge, Peter (1990): The Fifth discipline. Doubleday Currency, New York.
54. Sobočan, Boris (1998): Upravljanje z znanjem, Uporabna informatika, št. 3, letnik VI, str. 15-17.
55. Stewart, T.A. (1997): Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. Doubleday, New York.
56. Sveiby, Karl – Erik (2001): A Knowledge - Based Theory of the Firm to Guide in Strategy Formulation. Journal of Intellectual Capital, 2, 24, str. 344-358.
57. Svetlik, Ivan (2004): Izobraževanje in raziskovanje za družbo znanja. Demokratizacija, profesionalizacija in odpiranje v svet. Teorija in praksa, Letn. 41, 2004, str. 45-48.
58. Sviokla, John (2001): Knowledge Pays. CIO Magazine, februar 2001, str. 23-25.
59. Todd, R. (1999): Reading the Future: Knowledge Management: Background and Key Concepts. Scan, 18 (1), str. 42-46.

7. VIRI

• INTERNI VIRI ZT OE MS

1. Zavarovalnica Triglav d.d., Območna enota Murska Sobota. Podatki iz Zavarovalnice Triglav d.d., Interno gradivo, Zavarovalnica Triglav OE MS.
2. Zavarovalnica Triglav d.d., Območna enota Murska Sobota 2002. Potni list v družbo znanja. Interno gradivo, Zavarovalnica Triglav OE MS.
3. Zavarovalnica Triglav d.d., Območna enota Murska Sobota 2002. Strategija razvoja Območne enote Murska sobota. Interno gradivo, Zavarovalnica Triglav OE MS.
4. Zavarovalnica Triglav d.d., Območna enota Murska Sobota 2004. Delovno finančni načrt za leto 2004. Interno gradivo, Zavarovalnica Triglav OE MS.
5. Zavarovalnica Triglav d.d., Območna enota Murska Sobota 2004. Kadrovsko poročilo za leto 2004. Interno gradivo, Zavarovalnica Triglav OE MS.
6. Zavarovalnica Triglav d.d., Območna enota Murska Sobota 2004. Upravljanje tihega znanja v podjetju, (Muc, Maja Barbara in Vild, Viktor.). Interno gradivo, Zavarovalnica Triglav OE MS.
7. Zavarovalnica Triglav d.d., Območna enota Murska Sobota. Študije primerov zaposlenih in posameznih področij izobraževanja. Interno gradivo, Zavarovalnica Triglav OE MS.

• INTERNETNI VIRI

1. Uvod v informacijsko znanost. Kaj je informacija?
www.ff.uni-lj.si/biblio/Uvod_v_inf_zn/PPT, 25.5.2004.
2. Menedžment znanja.
http://www.delo.si/index.php?lev_0=1=2&a=id=31368, marec 2003.

3. Gospodarjenje z znanjem.
(URL: [http:// www.i-usp.si/slo/clanki/gospodarjenje-znanje-persak/](http://www.i-usp.si/slo/clanki/gospodarjenje-znanje-persak/), 26.7. 2004.
4. »Human - IT« [[URL: http://www.research.ibm.com](http://www.research.ibm.com)], februar 2002.
5. »Transakcijski stroški« www.fov.uni-mb.si/kovac/speciali.ppt, 20.3.2005.
6. Dejavnosti Zavarovalnice Triglav OE Murska Sobota. (www.pomurje.net/triglav), 20.3.2005.
7. Zemljevid znanja.
([http:// www.3rtim.si/Index.aspx?M=solution&P=e3hrm&L=SI](http://www.3rtim.si/Index.aspx?M=solution&P=e3hrm&L=SI), 25.5.2005.

- **DRUGI VIRI**

1. Merjenje učinkovitosti izobraževanja. Živa Group Reichman, 3 R.TIM, d.o.o.
2. SMAC (1998) (Society of Management Accountants of Canada).
3. IIK, (2000): Upravljanje znanja v slovenskih podjetjih. Inštitut za intelektualni kapital, Ljubljana.

8. PRILOGE

Priloga A - Output

11. Nadrejeni kot vzgled za delitev znanja * SPOL Crosstabulation

			SPOL		Total
			MOŠKI	ŽENSKI	
11. Nadrejeni kot vzgled za delitev znanja	DA	Count	11	12	23
		Expected Count	13,1	9,9	23,0
		% within 11. Nadrejeni kot vzgled za delitev znanja	47,8%	52,2%	100,0%
		% within SPOL	44,0%	63,2%	52,3%
		% of Total	25,0%	27,3%	52,3%
	NE	Count	14	7	21
		Expected Count	11,9	9,1	21,0
		% within 11. Nadrejeni kot vzgled za delitev znanja	66,7%	33,3%	100,0%
		% within SPOL	56,0%	36,8%	47,7%
		% of Total	31,8%	15,9%	47,7%
Total	Count	25	19	44	
	Expected Count	25,0	19,0	44,0	
	% within 11. Nadrejeni kot vzgled za delitev znanja	56,8%	43,2%	100,0%	
	% within SPOL	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	56,8%	43,2%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,588 ^b	1	,208		
Continuity Correction ^a	,913	1	,339		
Likelihood Ratio	1,601	1	,206		
Fisher's Exact Test				,239	,170
Linear-by-Linear Association	1,552	1	,213		
N of Valid Cases	44				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,07.

Priloga B -Output

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
11. Nadrejeni kot vzgled za delitev znanja * SKUPINA	44	100,0%	0	,0%	44	100,0%

11. Nadrejeni kot vzgled za delitev znanja * SKUPINA Crosstabulation

			SKUPINA					Total
			16-25 LET	26-35 LET	36-45 LET	46-55LET	56-65 LET	
11. Nadrejeni kot vzgled za delitev znanja	DA	Count	1	10	8	2	2	23
		Expected Count	,5	8,9	7,8	4,7	1,0	23,0
		% within 11. Nadrejeni kot vzgled za delitev znanja	4,3%	43,5%	34,8%	8,7%	8,7%	100,0%
		% within SKUPINA	100,0%	58,8%	53,3%	22,2%	100,0%	52,3%
		% of Total	2,3%	22,7%	18,2%	4,5%	4,5%	52,3%
	NE	Count	0	7	7	7	0	21
		Expected Count	,5	8,1	7,2	4,3	1,0	21,0
		% within 11. Nadrejeni kot vzgled za delitev znanja	,0%	33,3%	33,3%	33,3%	,0%	100,0%
		% within SKUPINA	,0%	41,2%	46,7%	77,8%	,0%	47,7%
		% of Total	,0%	15,9%	15,9%	15,9%	,0%	47,7%
Total		Count	1	17	15	9	2	44
		Expected Count	1,0	17,0	15,0	9,0	2,0	44,0
		% within 11. Nadrejeni kot vzgled za delitev znanja	2,3%	38,6%	34,1%	20,5%	4,5%	100,0%
		% within SKUPINA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	2,3%	38,6%	34,1%	20,5%	4,5%	100,0%

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
15.Podjetje in njegova podpora kulturi sprememb * 7.Strah pred spremembami	44	100,0%	0	,0%	44	100,0%

Priloga C - Output

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
7.Strah pred spremembami * SKUPINA	44	100,0%	0	,0%	44	100,0%

7.Strah pred spremembami * SKUPINA Crosstabulation

			SKUPINA					Total
			16-25 LET	26-35 LET	36-45 LET	46-55LET	56-65 LET	
7.Strah pred spremembami	SPLOH SE NE BOJIM	Count	0	6	6	3	1	16
		Expected Count	,4	6,2	5,5	3,3	,7	16,0
		% within 7.Strah pred spremembami	,0%	37,5%	37,5%	18,8%	6,3%	100,0%
		% within SKUPINA	,0%	35,3%	40,0%	33,3%	50,0%	36,4%
		% of Total	,0%	13,6%	13,6%	6,8%	2,3%	36,4%
	SE NE BOJIM	Count	1	5	5	2	0	13
		Expected Count	,3	5,0	4,4	2,7	,6	13,0
		% within 7.Strah pred spremembami	7,7%	38,5%	38,5%	15,4%	,0%	100,0%
		% within SKUPINA	100,0%	29,4%	33,3%	22,2%	,0%	29,5%
		% of Total	2,3%	11,4%	11,4%	4,5%	,0%	29,5%
	NITI-NITI	Count	0	4	2	2	0	8
		Expected Count	,2	3,1	2,7	1,6	,4	8,0
		% within 7.Strah pred spremembami	,0%	50,0%	25,0%	25,0%	,0%	100,0%
		% within SKUPINA	,0%	23,5%	13,3%	22,2%	,0%	18,2%
		% of Total	,0%	9,1%	4,5%	4,5%	,0%	18,2%
SE BOJIM	Count	0	2	2	2	0	6	
	Expected Count	,1	2,3	2,0	1,2	,3	6,0	
	% within 7.Strah pred spremembami	,0%	33,3%	33,3%	33,3%	,0%	100,0%	
	% within SKUPINA	,0%	11,8%	13,3%	22,2%	,0%	13,6%	
	% of Total	,0%	4,5%	4,5%	4,5%	,0%	13,6%	
ZELO SE BOJIM	Count	0	0	0	0	1	1	
	Expected Count	,0	,4	,3	,2	,0	1,0	
	% within 7.Strah pred spremembami	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%	
	% within SKUPINA	,0%	,0%	,0%	,0%	50,0%	2,3%	
	% of Total	,0%	,0%	,0%	,0%	2,3%	2,3%	
Total	Count	1	17	15	9	2	44	
	Expected Count	1,0	17,0	15,0	9,0	2,0	44,0	
	% within 7.Strah pred spremembami	2,3%	38,6%	34,1%	20,5%	4,5%	100,0%	
	% within SKUPINA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	2,3%	38,6%	34,1%	20,5%	4,5%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,084 ^a	16	,053
Likelihood Ratio	12,440	16	,713
Linear-by-Linear Association	,734	1	,392
N of Valid Cases	44		

a. 22 cells (88,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Priloga D - Output

15.Podjetje in njegova podpora kulturi sprememb * 7.Strah pred spremembami Crosstabulation

			7.Strah pred spremembami					Total
			SPLOH SE NE BOJIM	SE NE BOJIM	NITI-NITI	SE BOJIM	ZELO SE BOJIM	
15.Podjetje in njegova podpora kulturi sprememb	DA	Count	16	13	6	5	1	41
		Expected Count	14,9	12,1	7,5	5,6	,9	41,0
		% within 15.Podjetje in njegova podpora kulturi sprememb	39,0%	31,7%	14,6%	12,2%	2,4%	100,0%
		% within 7.Strah pred spremembami	100,0%	100,0%	75,0%	83,3%	100,0%	93,2%
		% of Total	36,4%	29,5%	13,6%	11,4%	2,3%	93,2%
	NE	Count	0	0	2	1	0	3
		Expected Count	1,1	,9	,5	,4	,1	3,0
		% within 15.Podjetje in njegova podpora kulturi sprememb	,0%	,0%	66,7%	33,3%	,0%	100,0%
		% within 7.Strah pred spremembami	,0%	,0%	25,0%	16,7%	,0%	6,8%
		% of Total	,0%	,0%	4,5%	2,3%	,0%	6,8%
Total	Count	16	13	8	6	1	44	
	Expected Count	16,0	13,0	8,0	6,0	1,0	44,0	
	% within 15.Podjetje in njegova podpora kulturi sprememb	36,4%	29,5%	18,2%	13,6%	2,3%	100,0%	
	% within 7.Strah pred spremembami	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	36,4%	29,5%	18,2%	13,6%	2,3%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,274 ^a	4	,122
Likelihood Ratio	7,500	4	,112
Linear-by-Linear Association	3,416	1	,065
N of Valid Cases	44		

a. 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.

Priloga E - Output

2. Vpliv nagrajevanja na prenos znanja * 3. Nagrada za prenos znanja * SPOL Crosstabulation

SPOL	2. Vpliv nagrajevanja na prenos znanja			3. Nagrada za prenos znanja		Total
				Da	Ne	
MOSKI	2. Vpliv nagrajevanja na prenos znanja	NE VZPODBUJA	Count	0	2	2
			Expected Count	,2	1,8	2,0
			% within 2. Vpliv nagrajevanja na prenos znanja	,0%	100,0%	100,0%
			% within 3. Nagrada za prenos znanja % of Total	,0%	9,1%	8,0%
		NITI-NITI	Count	0	5	5
			Expected Count	,6	4,4	5,0
			% within 2. Vpliv nagrajevanja na prenos znanja	,0%	100,0%	100,0%
			% within 3. Nagrada za prenos znanja % of Total	,0%	22,7%	20,0%
		VZPODBUJA	Count	2	9	11
			Expected Count	1,3	9,7	11,0
			% within 2. Vpliv nagrajevanja na prenos znanja	18,2%	81,8%	100,0%
			% within 3. Nagrada za prenos znanja % of Total	66,7%	40,9%	44,0%
		ZELO VZPODBUJA	Count	1	6	7
			Expected Count	,8	6,2	7,0
			% within 2. Vpliv nagrajevanja na prenos znanja	14,3%	85,7%	100,0%
% within 3. Nagrada za prenos znanja % of Total	33,3%		27,3%	28,0%		
Total	Count	3	22	25		
	Expected Count	3,0	22,0	25,0		
	% within 2. Vpliv nagrajevanja na prenos znanja	12,0%	88,0%	100,0%		
	% within 3. Nagrada za prenos znanja % of Total	100,0%	100,0%	100,0%		
ŽENSKI	2. Vpliv nagrajevanja na prenos znanja	NITI-NITI	Count	1	3	4
			Expected Count	1,5	2,5	4,0
			% within 2. Vpliv nagrajevanja na prenos znanja	25,0%	75,0%	100,0%
			% within 3. Nagrada za prenos znanja % of Total	14,3%	25,0%	21,1%
		VZPODBUJA	Count	2	6	8
			Expected Count	2,9	5,1	8,0
			% within 2. Vpliv nagrajevanja na prenos znanja	25,0%	75,0%	100,0%
			% within 3. Nagrada za prenos znanja % of Total	28,6%	50,0%	42,1%
		ZELO VZPODBUJA	Count	4	3	7
			Expected Count	2,6	4,4	7,0
			% within 2. Vpliv nagrajevanja na prenos znanja	57,1%	42,9%	100,0%
			% within 3. Nagrada za prenos znanja % of Total	57,1%	25,0%	36,8%
		Total	Count	7	12	19
			Expected Count	7,0	12,0	19,0
			% within 2. Vpliv nagrajevanja na prenos znanja	36,8%	63,2%	100,0%
% within 3. Nagrada za prenos znanja % of Total	100,0%		100,0%	100,0%		

Chi-Square Tests

		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
SPOL	Pearson Chi-Square	1,387 ^a	3	,709
	Likelihood Ratio	2,174	3	,537
	Linear-by-Linear Association	,705	1	,401
	N of Valid Cases	25		
	ŽENSKI	Pearson Chi-Square	1,963 ^b	2
Likelihood Ratio		1,951	2	,377
Linear-by-Linear Association		1,389	1	,239
N of Valid Cases		19		

- a. 6 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,24.
- b. 5 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,47.

Priloga F -Output

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
SPOL * 6. Izmenjava znanja med strukturami zaposlenih	44	100,0%	0	,0%	44	100,0%

SPOL * 6. Izmenjava znanja med strukturami zaposlenih Crosstabulation

			6. Izmenjava znanja med strukturami zaposlenih				Total
			HORIZON TALNO	VERTIKALNO	MED NADREJ ENIMI	MED VSEMI	
SPOL	MOSKI	Count	14	2	1	8	25
		Expected Count	14,2	2,3	,6	8,0	25,0
		% within SPOL	56,0%	8,0%	4,0%	32,0%	100,0%
		% within 6. Izmenjava znanja med strukturami zaposlenih	56,0%	50,0%	100,0%	57,1%	56,8%
		% of Total	31,8%	4,5%	2,3%	18,2%	56,8%
ŽENSKI	Count	Count	11	2	0	6	19
		Expected Count	10,8	1,7	,4	6,0	19,0
		% within SPOL	57,9%	10,5%	,0%	31,6%	100,0%
		% within 6. Izmenjava znanja med strukturami zaposlenih	44,0%	50,0%	,0%	42,9%	43,2%
		% of Total	25,0%	4,5%	,0%	13,6%	43,2%
Total	Count	Count	25	4	1	14	44
		Expected Count	25,0	4,0	1,0	14,0	44,0
		% within SPOL	56,8%	9,1%	2,3%	31,8%	100,0%
		% within 6. Izmenjava znanja med strukturami zaposlenih	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	56,8%	9,1%	2,3%	31,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,843 ^a	3	,839
Likelihood Ratio	1,213	3	,750
Linear-by-Linear Association	,026	1	,872
N of Valid Cases	44		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,43.

Priloga G -Output

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
IZOB * 6. Izmenjava znanja med strukturami zaposlenih	44	100,0%	0	,0%	44	100,0%

IZOB * 6. Izmenjava znanja med strukturami zaposlenih Crosstabulation

		6. Izmenjava znanja med strukturami zaposlenih				Total	
		HORIZON TALNO	VERTIKALNO	MED NADREJ ENIMI	MED VSEMI		
IZOB	SREDNJA	Count	14	3	1	6	24
		Expected Count	13,6	2,2	,5	7,6	24,0
		% within IZOB	58,3%	12,5%	4,2%	25,0%	100,0%
		% within 6. Izmenjava znanja med strukturami zaposlenih	56,0%	75,0%	100,0%	42,9%	54,5%
		% of Total	31,8%	6,8%	2,3%	13,6%	54,5%
	VIŠJA	Count	6	0	0	3	9
		Expected Count	5,1	,8	,2	2,9	9,0
		% within IZOB	66,7%	,0%	,0%	33,3%	100,0%
		% within 6. Izmenjava znanja med strukturami zaposlenih	24,0%	,0%	,0%	21,4%	20,5%
		% of Total	13,6%	,0%	,0%	6,8%	20,5%
	UNIVERZITETNA	Count	5	1	0	5	11
		Expected Count	6,3	1,0	,3	3,5	11,0
% within IZOB		45,5%	9,1%	,0%	45,5%	100,0%	
% within 6. Izmenjava znanja med strukturami zaposlenih		20,0%	25,0%	,0%	35,7%	25,0%	
% of Total		11,4%	2,3%	,0%	11,4%	25,0%	
Total		Count	25	4	1	14	44
		Expected Count	25,0	4,0	1,0	14,0	44,0
		% within IZOB	56,8%	9,1%	2,3%	31,8%	100,0%
		% within 6. Izmenjava znanja med strukturami zaposlenih	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	56,8%	9,1%	2,3%	31,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,372 ^a	6	,761
Likelihood Ratio	4,499	6	,610
Linear-by-Linear Association	,872	1	,350
N of Valid Cases	44		

a. 8 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,20.

Priloga H -Output

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
10. Skupine, ki si izmenjujejo izkušnje * 6. Izmenjava znanja med strukturami zaposlenih	44	100,0%	0	,0%	44	100,0%

10. Skupine, ki si izmenjujejo izkušnje * 6. Izmenjava znanja med strukturami zaposlenih Crosstabulation

			6. Izmenjava znanja med strukturami zaposlenih				Total
			HORIZON TALNO	VERTIKALNO	MED NADREJ ENIMI	MED VSEMI	
10. Skupine, ki si izmenjujejo izkušnje	DA	Count	18	3	0	13	34
		Expected Count	19,3	3,1	,8	10,8	34,0
		% within 10. Skupine, ki si izmenjujejo izkušnje	52,9%	8,8%	,0%	38,2%	100,0%
		% within 6. Izmenjava znanja med strukturami zaposlenih	72,0%	75,0%	,0%	92,9%	77,3%
		% of Total	40,9%	6,8%	,0%	29,5%	77,3%
	NE	Count	7	1	1	1	10
		Expected Count	5,7	,9	,2	3,2	10,0
		% within 10. Skupine, ki si izmenjujejo izkušnje	70,0%	10,0%	10,0%	10,0%	100,0%
		% within 6. Izmenjava znanja med strukturami zaposlenih	28,0%	25,0%	100,0%	7,1%	22,7%
		% of Total	15,9%	2,3%	2,3%	2,3%	22,7%
Total		Count	25	4	1	14	44
		Expected Count	25,0	4,0	1,0	14,0	44,0
		% within 10. Skupine, ki si izmenjujejo izkušnje	56,8%	9,1%	2,3%	31,8%	100,0%
		% within 6. Izmenjava znanja med strukturami zaposlenih	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	56,8%	9,1%	2,3%	31,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,744 ^a	3	,125
Likelihood Ratio	5,813	3	,121
Linear-by-Linear Association	1,643	1	,200
N of Valid Cases	44		

a. 5 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,23.

Priloga I -Output

16. Stopna valganja v osebni razvoj * 17. Poudarek organizacije na stalno izobraževanje zaposlenih Crosstabulation

			17. Poudarek organizacije na stalno izobraževanje zaposlenih				Total
			MAJHEN	SREDNJE	VELIK	ODLOČILEN	
16. Stopna valganja v osebni razvoj	ZELO NEZADOVOLJEN	Count	1	0	0	0	1
		Expected Count	,0	,2	,5	,3	1,0
		% within 16. Stopna valganja v osebni razvoj	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% within 17. Poudarek organizacije na stalno izobraževanje zaposlenih	50,0%	,0%	,0%	,0%	2,3%
		% of Total	2,3%	,0%	,0%	,0%	2,3%
	NEZADOVOLJEN	Count	0	3	2	0	5
		Expected Count	,2	,9	2,5	1,4	5,0
		% within 16. Stopna valganja v osebni razvoj	,0%	60,0%	40,0%	,0%	100,0%
		% within 17. Poudarek organizacije na stalno izobraževanje zaposlenih	,0%	37,5%	9,1%	,0%	11,4%
		% of Total	,0%	6,8%	4,5%	,0%	11,4%
	NITI-NITI	Count	1	4	2	1	8
		Expected Count	,4	1,5	4,0	2,2	8,0
		% within 16. Stopna valganja v osebni razvoj	12,5%	50,0%	25,0%	12,5%	100,0%
		% within 17. Poudarek organizacije na stalno izobraževanje zaposlenih	50,0%	50,0%	9,1%	8,3%	18,2%
		% of Total	2,3%	9,1%	4,5%	2,3%	18,2%
	ZADOVOLJEN	Count	0	1	14	4	19
		Expected Count	,9	3,5	9,5	5,2	19,0
		% within 16. Stopna valganja v osebni razvoj	,0%	5,3%	73,7%	21,1%	100,0%
		% within 17. Poudarek organizacije na stalno izobraževanje zaposlenih	,0%	12,5%	63,6%	33,3%	43,2%
		% of Total	,0%	2,3%	31,8%	9,1%	43,2%
ZELO ZADOVOLJEN	Count	0	0	4	7	11	
	Expected Count	,5	2,0	5,5	3,0	11,0	
	% within 16. Stopna valganja v osebni razvoj	,0%	,0%	36,4%	63,6%	100,0%	
	% within 17. Poudarek organizacije na stalno izobraževanje zaposlenih	,0%	,0%	18,2%	58,3%	25,0%	
	% of Total	,0%	,0%	9,1%	15,9%	25,0%	
Total	Count	2	8	22	12	44	
	Expected Count	2,0	8,0	22,0	12,0	44,0	
	% within 16. Stopna valganja v osebni razvoj	4,5%	18,2%	50,0%	27,3%	100,0%	
	% within 17. Poudarek organizacije na stalno izobraževanje zaposlenih	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	4,5%	18,2%	50,0%	27,3%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	47,960 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	33,858	12	,001
Linear-by-Linear Association	19,345	1	,000
N of Valid Cases	44		

a. 17 cells (85,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

Priloga J -Output

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
16. Stopna valganja osebni razvoj * IZOB	44	100,0%	0	,0%	44	100,0%

16. Stopna valganja v osebni razvoj * IZOB Crosstabulation

			IZOB			Total
			SREDNJA	VIŠJA	UNIVERZI TETNA	
16. Stopna valganja v osebni razvoj	ZELO NEZADOVOLJEN	Count	1	0	0	1
		Expected Count	,5	,2	,3	1,0
		% within 16. Stopna valganja v osebni razvoj	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		% within IZOB	4,2%	,0%	,0%	2,3%
		% of Total	2,3%	,0%	,0%	2,3%
	NEZADOVOLJEN	Count	2	3	0	5
		Expected Count	2,7	1,0	1,3	5,0
		% within 16. Stopna valganja v osebni razvoj	40,0%	60,0%	,0%	100,0%
		% within IZOB	8,3%	33,3%	,0%	11,4%
		% of Total	4,5%	6,8%	,0%	11,4%
	NITI-NITI	Count	7	0	1	8
		Expected Count	4,4	1,6	2,0	8,0
		% within 16. Stopna valganja v osebni razvoj	87,5%	,0%	12,5%	100,0%
		% within IZOB	29,2%	,0%	9,1%	18,2%
		% of Total	15,9%	,0%	2,3%	18,2%
	ZADOVOLJEN	Count	10	3	6	19
		Expected Count	10,4	3,9	4,8	19,0
		% within 16. Stopna valganja v osebni razvoj	52,6%	15,8%	31,6%	100,0%
		% within IZOB	41,7%	33,3%	54,5%	43,2%
		% of Total	22,7%	6,8%	13,6%	43,2%
ZELO ZADOVOLJEN	Count	4	3	4	11	
	Expected Count	6,0	2,3	2,8	11,0	
	% within 16. Stopna valganja v osebni razvoj	36,4%	27,3%	36,4%	100,0%	
	% within IZOB	16,7%	33,3%	36,4%	25,0%	
	% of Total	9,1%	6,8%	9,1%	25,0%	
Total	Count	24	9	11	44	
	Expected Count	24,0	9,0	11,0	44,0	
	% within 16. Stopna valganja v osebni razvoj	54,5%	20,5%	25,0%	100,0%	
	% within IZOB	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	54,5%	20,5%	25,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,858 ^a	8	,158
Likelihood Ratio	13,674	8	,091
Linear-by-Linear Association	3,045	1	,081
N of Valid Cases	44		

a. 13 cells (86,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,20.

PRILOGA 8 – KARTICA IZOBRAŽEVANJ

ZAVAROVALNICA TRIGLAV, D.D.
OBMOČNA ENOTA MURSKA SOBOTA
LENDAVSKA ULICA 5, 9000 MURSKA SOBOTA
TEL.: 02 535 11 00 N.C., FAKS: 02 521 16 54



1.	<ul style="list-style-type: none">- Organizacijska vloga v procesu dela- Pogodbe- Opis del in nalog
2.	<ul style="list-style-type: none">- Politika Zavarovalnice Triglav, d.d.- Politika OE Murska Sobota- Politika kakovosti OE Murska Sobota
3.	<ul style="list-style-type: none">- Pogodba o izobraževanju- Učna pogodba- Kartica vlaganja v zaposlenega
4.	<ul style="list-style-type: none">- Karierna pot- Kazalec osebnostnega profila
5.	<ul style="list-style-type: none">- Letni razgovori
6.	<ul style="list-style-type: none">- Ideje in predlogi
7.	<ul style="list-style-type: none">- Korektivni in preventivni ukrepi za zaposlenega

OKROŽNO SODIŠČE V LJUBLJANI REG. VL. 170587000. OSNOVNI KAPITAL 1.792.800.000 SIT, PREDSEDNIK NADZORNEGA SVETA: BRANKO FOMAJČIČ, MATIČNA ŠT.: 5063345. DAVIČNA ŠT.: 80040308

PRILOGA 9 – KAZALNIKI OSEBNOSTNEGA PROFILA

ZAVAROVALNICA TRIGLAV, D.D.
 OBMOČNA ENOTA MURSKA SOBOTA
 IZOLAVSKA ULICA 5, 9000 MURSKA SOBOTA
 TEL.: 02 515 11 00 N.C., FAKS: 02 521 16 54



KAZALNIKI OSEBNOSTNEGA PROFILA

Ime in priimek:

Dosežena formalna izobrazba:

Delovno mesto:

Zap. št.	Vrsta testa	Datum opravljanja	Test opravi	Doseženi rezultat	Naslednja ponovitev
1.	Kazalnik veščin vodenja	2002	SOFOS		
2.	Kazalnik tipa osebnosti	2002	SOFOS		
3.	Kazalec timskih vlog	2002	SOFOS		
4.	Kazalec kariernega sidra	2002	SOFOS		
5.	Kazalec vedenjskih in čustvenih kompetenc	2002	SOFOS		
6.	Stil učenja	2003	SOFOS		
7.	Veščine vodenja	2001	VIDEO CENTER		
8.	Slogi vodenja	2003	DIALOGOS		
9.	Motivacijski profil	2003	DIALOGOS		
10.	Thomas-Kilmannov instrument	2003	DIALOGOS		
11.	Čustvena inteligenca	2003	DIALOGOS		
12.	Test poslušanja	2003	DIALOGOS		
13.	Vloga v timu	2003	DIALOGOS		

PRILOGA 10 – KARIERNA POT

ZAVAROVALNICA TRIGLAV, D.D.
 OBMOČNA ENOTA MURSKA SOBOTA
 IZOLAVSKA ULICA 5, 9000 MURSKA SOBOTA
 TEL.: 02 515 11 00 N.C., FAKS: 02 521 16 54



KARIERNA POT

Ime in priimek:

Dosežena formalna izobrazba:

Zap. št.	Delovno mesto oz. organizacijska vloga	Podjetje	Čas razporeditve na delovnem mestu	Koefficient	Napredovanje	
					Horizontalno	Vertikalno
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						