

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

KATJA TURK

UPRAVLJANJE ZNANJA V RAČUNOVODSKI STROKI

Diplomsko delo

Ljubljana, 2006

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

KATJA TURK

Mentor: asist. dr. Branko Ilič

UPRAVLJANJE ZNANJA V RAČUNOVODSKI STROKI

Diplomsko delo

Ljubljana, 2006

*Rekel je: »Pridite bliže, čisto k robu prepada.«
Odgovorili so: »Strah nas je.« Dejal je: »Ne bojte se!«
Prišli so. Porinil jih je čez rob... in VZLETELI SO!
/Apolonaire/*

Hvala vsem, ki ste z mano delili svoj intelektualni kapital. Še posebna zahvala velja mentorju asist.dr. Branku Iliču, Gašperju Korenu za pomoč pri izvedbi spletne ankete in Slivi Koritnik za začetno spodbudo. Zahvaljujem se tudi staršem, ki so mi ves čas študija stali ob strani in me finančno podpirali.

KAZALO VSEBINE

<i>UVOD</i>	1
1 KONCEPTUALNI OKVIR	3
1.1 ZNANJE IN GRADNIKI ZNANJA	4
1.1.1 Podatki.....	4
1.1.2 Informacije.....	5
1.1.3 Znanje.....	7
1.2 UPRAVLJANJE ZNANJA	10
1.2.1 Pojmi, povezani z upravljanjem znanja.....	12
1.2.2 Intelektualni kapital in upravljanje znanja.....	15
1.3 PROCES UPRAVLJANJA ZNANJA	19
1.3.1 Prepoznavanje znanja.....	19
1.3.2 Ustvarjanje znanja.....	20
1.3.3 Dokumentiranje znanja.....	20
1.3.4 Zaščita znanja.....	21
1.3.5 Prenos znanja.....	21
1.3.6 Zastarevanje znanja.....	21
1.4 RAČUNOVODSTVO ČLOVEŠKIH ZMOŽNOSTI	22
2 SISTEMI, POMEMBNI ZA UPRAVLJANJE ZNANJA	29
2.1 KOMUNIKACIJSKI SISTEM IN UPRAVLJANJE ZNANJA	29
2.2 INFORMACIJSKI SISTEM IN UPRAVLJANJE ZNANJA	37
2.2.1 Informacijski sistem kot del poslovnega sistema.....	37
2.2.2 Podatkovna baza in baza znanja.....	40
2.3 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN UPRAVLJANJE ZNANJA	44
3 RAČUNOVODSKA STROKA	48
3.1 SPLOŠNE INFORMACIJE	48
3.2 RAČUNOVODSTVO KOT SAMOSTOJEN POSLOVNI SISTEM	52
3.3 RAČUNOVODSTVO KOT DEL INFORMACIJSKEGA PODSISTEMA	
PODJETIJ	53
3.3.1 Načrt za merjenje neopredmetenih sredstev.....	57

3.3.2	Inovacije v računovodstvu	58
4	<i>RAZISKAVA UPRAVLJANJA ZNANJA V RAČUNOVODSKI STROKI</i>	61
4.1	CILJ RAZISKAVE, POPULACIJA, OBLIKOVANJE IN POSTAVITEV VPRAŠALNIKA	61
4.1.1	Cilj in načrtovanje raziskave.....	61
4.1.2	Omejitve raziskave	61
4.1.3	Ciljna populacija.....	62
4.1.4	Oblikovanje in postavitve spletnega vprašalnika.....	62
4.1.5	Odzivnost spletnega anketiranja in velikost vzorca	64
4.2	DELOVNE HIPOTEZE	65
4.3	PREDSTAVITE REZULTATOV IN UGOTOVITVE	66
4.3.1	Procesi in politika upravljanja znanja v računovodski stroki.....	66
4.3.2	Uporaba baze znanja pri računovodskih strokovnjakih	69
4.3.3	Akcijsko učenje kot način ustvarjanja znanja.....	71
4.3.4	Vrednotenje znanja v računovodski stroki.....	72
4.3.5	Naklonjenost računovodstvu človeških zmožnosti	74
4.3.6	Regresijska analiza	78
5	<i>ZAKLJUČEK</i>	83
6	<i>LITERATURA</i>	85
7	<i>INTERNETNI VIRI</i>	90
8	<i>PRILOGE</i>	92

KAZALO SLIK

Slika 1.1: Od podatka do kompetence	9
Slika 1.2: Tri dimenzije upravljanja znanja	12
Slika 1.3: Oblike spreminjanja znanja	15
Slika 1.4: Koncept intelektualnega kapitala.....	16
Slika 1.5: Model človeškega kapitala	25
Slika 2.1: Komunikacijski sistem s povratno zvezo	30
Slika 2.2: Komunikacijski sistem z enim oddajnikom in več sprejemniki	31
Slika 2.3: Razsežnosti komuniciranja.....	34
Slika 2.4: Predlog za računovodsko bazo znanja.....	42
Slika 2.5: »Staro« in »novo« mišljenje	45
Slika 3.2: Monitor neopredmetenih sredstev (ang. Intangible asset Monitor).....	56
Slika 4.1: Frekvence odgovorov.....	65
Slika 4.2: Procesi in upravljanja znanja.....	69
Slika 4.3: Uporaba baze znanja pri računovodskih strokovnjakih	69
Slika: 4.4: Akcijsko učenje	72
Slika 4.5: Vrednotenje znanja	73
Slika 4.6: Naklonjenost računovodstvu človeških zmožnosti	76
Slika 4.7: Regresijski model.....	79

UVOD

Poslovanje podjetij se je v zadnjih letih precej spremenilo. Včasih je država z različnimi vzvodi ščitila domača podjetja in jim s tem omogočila poslovanje, kljub nekonkurenčnosti, danes pa je preživetje podjetja odvisno le ob predpostavkah optimizacije poslovanja, ohranjanja konkurenčnosti ter nenehnem izpopolnjevanju na vseh področjih.

Posamezna podjetja predstavljajo poslovne sisteme, ki omogočajo uresničevati poslovne cilje. Ne glede na predmet dejavnosti poslovnih sistemov in njihovih poslovnih ciljev je poslovnim sistemom skupno to, da jih organizirajo in upravljajo ljudje, in da njihovega delovanja in obnašanja v prihodnosti ni mogoče natančno določiti, saj so izpostavljeni nenehnim vplivom iz okolja in sestavljeni iz več podsistemov. Prav vsi podsistemi imajo pomembno vlogo pri upravljanju znanja in informacij, zato si brez njih sodobnega poslovanja ne moremo več predstavljati, povezava med njimi pa je eden ključnih faktorjev za konkurenčnost in uspešnost. V tej diplomski nalogi se bom predvsem osredotočila na pomen komunikacijskega, informacijskega in upravljalškega podsistema podjetij. Skušala pa bom tudi ugotoviti, kako se v ekonomiji znanja spreminja vloga računovodstva v poslovnih sistemih ter kaj lahko pričakujemo v prihodnosti.

Hiter odziv na spremembe ter upravljanje znanja in informacij so postali kritični dejavniki uspeha. Podjetja naj bi se zavedala, da informacije, ki so jih zagotavljali informacijski sistemi v preteklosti, ne zagotavljajo več zadostnih informacij za delovanje na današnjem trgu. Težišče informacij se v ekonomiji znanja nagiba k neračunovodskim informacijam¹, vendar kljub temu ni mogoče zanikati pomembnosti računovodskih listin, v katerih je zabeleženo celotno poslovanje podjetij, ki pa se morajo po mojem mnenju prilagoditi sodobnim načinom

¹ Tu imam v mislih intelektualni kapital podjetij (človeški kapital in motivacija zaposlenih, notranji procesi v podjetju oziroma organizacijska kultura, komunikacijski procesi, odnosi med deležnik ipd.).

poslovanja, kajti le tako lahko govorimo o sodobnem in uporabnem računovodstvu.

Namen te diplomske naloge je prikazati in opozoriti na pomen upravljanja znanja v računovodski stroki. Poudarek je tudi na razmišljanju, kako uporabiti računovodsko znanje in informacije v okviru informacijskega sistema za doseganje konkurenčne prednosti. Analiza primarnih (teoretičnih) virov je bila izhodišče za postavitev teoretičnega dela diplomske naloge ter za nadaljnje načrtovanje in izvedbo empirične raziskave.

V prvem poglavju bom opisala splošni konceptualni okvir paradigme upravljanja znanja in razložila nekaj osnovnih pojmov povezanih s tem konceptom. Drugo poglavje bo namenjeno posameznim opredelitvam in teoretičnim konceptom sistemov, ki so pomembni za upravljanje znanja. V tretjem poglavju pa bom problematizirala dva vidika povezave paradigme upravljanja znanja z računovodsko stroko. Najprej me bo zanimalo, kako poteka upravljanje znanja in kakšne so možnosti za inovacije v podjetjih, ki opravljajo računovodsko dejavnost. Nato pa bom na podlagi predpostavke, da je računovodski podsistem eden izmed najpomembnejših informacijskih podsistemov v podjetjih, skušala presoditi, ali računovodski strokovnjaki s svojim znanjem lahko pripomorejo k učinkovitejšemu vrednotenju intelektualnega kapitala podjetij. Četrto poglavje bo namenjeno predvsem predstavitvi rezultatov raziskave, ki nam bo dala informacije o tem, kako računovodski strokovnjaki v Sloveniji vrednotijo znanje, kako je urejena politika upravljanja znanja v računovodskih podjetjih in v kolikšni meri so računovodski strokovnjaki naklonjeni računovodstvu človeških zmožnosti. Le pozitiven odnos do znanja in sprememb namreč omogočata korak naprej v razvoju in inovacijah v okviru računovodske stroke.

1 KONCEPTUALNI OKVIR

Sodobno družbo označujemo kot informacijsko, v kateri so informacije in informacijsko komunikacijska tehnologija splošno dostopne, pa tudi kot družbo **znanja**², ki poudarja, da največji kapital ustvarjajo investicije v neotipljiv, človeški in družbeni kapital, pri čemer sta glavna dejavnika znanje in inovativnost (Svetilk, Pavlin 2004: 201). Glede na spremembe, ki so se v zadnjem desetletju dogajale v poslovnih procesih, lahko trdimo, da sta se način prenosa informacij in odnos do znanja v zadnjih letih bistveno spremenila, zato strokovnjaki UNESC-a (splet 11) opozarjajo na pomembno razliko med informacijsko družbo in družbo znanja. Informacijska družba temelji na dosežkih informacijske tehnologije, ki zagotavlja veliko količino podatkov, vendar pa ne daje poudarka na razvoj posameznika, da bi te podatke spretno uporabil. Družba znanja pa si prizadeva za dobrobit posameznikov in družbe kot celote, vključujoč socialne, etične in politične dimenzije. Družba znanja je predpogoj za razvoj **ekonomije znanja**,³ ki jo zaznamujejo naslednji prehodi:

- Od zemlje in kapitala na znanje kot odločujoči proizvodni tvorec;
- Od predmetnosti in oprijemljivosti k nepredmetnosti in neoprijemljivosti;
- Od proizvodnje izdelkov k proizvodnji storitev;
- Od fizičnih vložkov v proizvodnjo k tehnologiji in blagovnim znamkam;
- Od organizacijske hierarhije k organizacijskim omrežjem;
- Od analognih k digitalnim tehnologijam;
- Od realnih k virtualnim organizacijam in poslovanju;
- Od stabilnega k spremenljivemu poslovanju organizacij;
- Od mednarodnega h globalnemu poslovanju.

² Ključne sestavine družbe znanja kot jih je povzel Pavlin (2003) so sistem inovacij, razvoj človeških virov oziroma investicije v človeški kapital, informacijsko komunikacijske tehnologije oziroma informacijska struktura in stabilno in učinkovito poslovno okolje s spodbujanjem podjetništva.

³V industrijski dobi so bogastvo ustvarjali stroji, ki so nadomestili delo človeka, v ekonomiji znanja pa ključno vlogo pri ustvarjanju bogastva igra znanje in ustvarjanje novega znanja (splet 11).

(Grant, 2002)

Znanje je v ekonomiji znanja namreč glavni vir in obenem glavni produkt. Slednja predpostavka jasno kaže na to, da bo nova družba, družba izobraženih in neprestano učečih se posameznikov, ki bodo na trgu delovne sile konkurirali s svojim znanjem, »varnost posameznika bo /.../ izhajala iz njegove zaposljivosti, in ne iz njegove zaposlitve« (Kohont, Svetlik 2005: 67). Omenjene značilnosti vplivajo na to, da se odnos do dela in način dela v sodobnih organizacijah spreminjata. Zaposleni naj bi se zato v vsakodnevnem delovnem procesu prilagajali ekonomiji znanja, saj ta od njih zahteva vedno več sposobnosti, trajno inovativnost in stalno učenje. V nadaljevanju bomo najprej razložili osnovne koncepte znanja in upravljanja z njim.

1.1 ZNANJE IN GRADNIKI ZNANJA

V vsakodnevni komunikaciji pogosto uporabljamo pojme podatki, informacije in znanje kot sinonime; razlike v pomenu so zaradi sorodnosti za nepoznavalca res neznatne, vendar pa so v paradigmi upravljanja znanja jasno definirane in so tudi ključnega pomena za njen nadaljnji razvoj.

1.1.1 Podatki

Podatki so vir in osnovni gradniki znanja, so smiselne kombinacije znakov (črk, števil), ki nosijo nek pomen in so predpogoj za nastanek informacije (Davenport, Prusak 1999: 27). V informacijski družbi se podatki proizvajajo veliko hitreje, kot so se v preteklosti, zato je tudi naloga tistih, ki podatke posredujejo in tistih, ki s podatki upravljajo, da to počnejo hitro in učinkovito. Vrednost podatka je majhna, dokler ta podatek ni uporabljen v neki obdelavi in ne predstavlja sestavnega dela neke informacije. Lahko rečemo, da je učinkovito upravljanje s podatki bistveno za učinkovito upravljanje znanja.

1.1.2 Informacije

Informacije predstavlja sintaktično pravilo, ima nedvoumno semantično vsebino in za osebo pragmatično vrednost (Gradišar, Resinovič 1996: 56), je produkt analize, predelave in urejanja podatkov ter jo lahko razumemo kot vezni člen med podatki in znanjem.

Lutar-Skerbinjekova (2002: 242) informacijo definira še bolj natančno:

»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.«

Osnovne lastnosti, ki jih pripišemo informaciji, so:

- pripoveduje nekaj, česar doslej še nismo vedeli
- povečuje znanje
- zmanjšuje negotovost (čeprav obstajajo tudi primeri, ko (tudi popolna) informacija povečuje negotovost)
- pomaga pri predstavah o bodočem stanju sistema ali okolja
- vpliva na obnašanje posameznikov in organizacije kot celote
- lahko spremeni verjetnost, da se bodo določeni dogodki dejansko zgodili
- izzove določene odločitve

(Vila 1994: 57).

Glede na opisane lastnosti vidimo, da so informacije pomembne tako za posameznika kot tudi za organizacije. Informacije nam lahko olajšajo reševanje problema oziroma nas vzpodbujajo k razmišljanju o nekem problemu in vplivajo na naše odločitve in ravnanje. Informacije imajo v informacijski družbi poleg sporočilne tudi tržno vrednost. Vila (1994: 78) pravi, da informacija zmanjšuje negotovost, prav zato informacija predstavlja dobrino, ki se jo podobno kot druge

dobrine lahko ocenjuje na stroške in koristi. Nimajo vse informacije enake vrednosti, pač pa velja, da je »vrednost informacije odvisna od konkretnih potreb« (Milost 2001: 28). Srića et al. (1995: 31) celo pravijo, da »/č/e je za rešitev problema potrebnih veliko informacij, potem navadno informacije postanejo pomembnejše kot problem sam«.

Informacija⁴ je specifičen vir, ki se »ne troši z uporabo niti se ne zmanjša s porazdelitvijo« (Srića et al 1995: 31). To pomeni, da informacijo lahko večkrat uporabijo različni uporabniki, s tem da se pri izvajanju informacijskih storitev porabi le malo materije ali energije. Še posebno pri prenosu in obdelavi informacij na daljavo je mogoče nadomestiti številne oblike dela, potovanja in komuniciranja.

Različni računovodski pristopi različno vrednotijo informacije, vrednotenje pa je odvisno od zahtev uporabnikov računovodskih informacij po zadovoljevanju specifičnih računovodskih potreb. Informacije imajo še posebno v poslovnem računovodstvu⁵ zelo pomembno vlogo, kajti najpomembnejša naloga poslovnega računovodstva je oblikovanje kvalitetnih računovodskih informacij,⁶ potrebnih za poslovno odločanje.

⁴ Informacija ima značilnost javne dobrine z dvema lastnostma: netekmovalnost v porabi in neizključljivost. To pomeni, da informacijo lahko uporablja več posameznikov naenkrat, ne da bi se v porabi izključevali in tudi nihče ne more biti izključen pri porabi te dobrine (Ilič 2004: 6).

⁵ Poslovno računovodstvo ni neka posebna oblika računovodstva, za katero bi bilo značilno specifično področje spremljanja in proučevanja pojavov, pač pa gre za skupek tistega dela stroškovnega in finančnega računovodstva, ki oblikuje računovodske informacije, potrebne za poslovno odločanje.

⁶ Da bi bila neka računovodska informacija kvalitetna, mora izpolnjevati štiri pogoje, in sicer mora biti uporabnikom razumljiva, bistvena, zanesljiva in primerljiva. Na bistvenost informacij vplivata njihova vrsta in pomembnost za posameznega uporabnika. Zanesljivost informacije je zagotovljena, če ne vsebuje pomembnih napak in pristranskih stališč ter se lahko uporabniki nanjo zanesejo. Primerljivost računovodskih informacij pa mora olajšati oblikovanje sodb na njihovi podlagi. (splet 1)

1.1.3 Znanje

Če torej vemo, da je informacija podatek s pomenom, potem se pri opredeljevanju znanja premaknemo še korak naprej v verigi znanja (glej Sliko 1.1). Znanje je v kontekst postavljena informacija, vsebuje informacije, ki jih pridobimo z izkušnjami, in je obenem nadgradnja podatkov in informacij (Davenport, Prusak: 1999: 27).

»Na znanje lahko gledamo kot na vsoto pričakovanj ali dispozicij, da bomo ravnali na določen način glede na podatke, ki imajo informacijsko vrednost« (Boisot 2002: 68).

OECD⁷ (splet 9) je znanje opredelila kot »kumulativno zalogo kognitivnih spretnosti in informacij, ki jih ima vsak posameznik, družina, skupnost in jih lahko uporabi pri delu ter osebnih in družbenih situacijah«.

Po mnenju objektivistov naj bi za znanje obstajali dokazi in znanje naj bi obstajalo samo po sebi, ločeno od človeka, medtem ko konstruktivisti trdijo, da je znanje družbeni konstrukt, ki je izpeljan iz človekove individualne izkušnje (Rek, 2003: 28). Konstruktivistično pojmovanje znanja nam omogoča njegovo natančnejšo opredelitev glede na informacije. Lahko rečemo, da ima posameznik neko znanje, če podatkom da smiselni pomen in informacije uvrsti v smiselni kontekst.

Pojem znanja je kompleksen in to kaže tudi Tabela 1.1, ki predstavlja klasifikacije znanja štirih različnih avtorjev, in sicer Lundvalla in Johnsona, Savagea ter Deloresa. Znanje niso le informacije (kaj), pač pa znanje zajema tudi razumevanje informacij (zakaj), povezovanje informacij (kako), vedenje kako učinkovito uporabiti informacije (kdo, kdaj, kje):

⁷ Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj (Organisation for Economic Co-Operation and Development).

Tabela 1.1: Znanje

Lundvall in Johnson	Savage	Delores
Vedeti KAJ – znanje o dejstvih v obliki informacij	Vedeti KAJ – strukturno znanje, vzorci	Učiti se, da bi VEDELI, pregledno urejene, v zakonitosti povezane inf.
Vedeti ZAKAJ – znanje o naravnih in družbenih zakonitostih, podlaga tehnološkemu razvoju	Vedeti ZAKAJ – globoko razumevanje stvari	Učiti se BITI – polni razvoj posameznika kot osebnosti
Vedeti KAKO – znati nekaj narediti, na vseh področjih ne le v proizvodnji	Vedeti KAKO – veščine, postopki	Učiti se, da bi ZNALI DELATI – sposobnost uporabe znanja v preksi
Vedeti KDO – znanje komunikacije in povezovanja ljudi, ki imajo različno znanje, vedeti, kdo kaj zna in kako narediti	Vedeti KDO – kdo mi lahko pomaga	Učiti se, da bi ZNALI ŽIVETI V SKUPNOSTI IN EDEN Z DRUGIM
	Vedeti KDAJ – občutek za čas, kdaj kaj storiti	
	Vedeti KJE – občutek za prostor, kje kaj narediti	

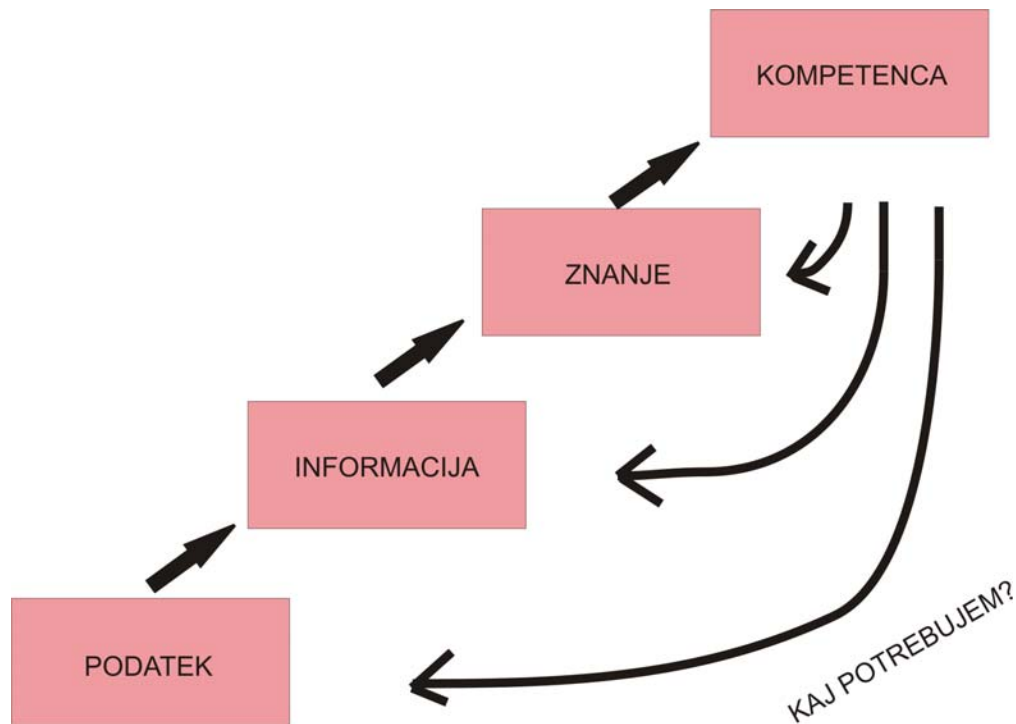
Vir: Svetlik, Pavlin (2004: 206)

Pri upravljanju znanja ne gre zgolj za posredovanje (naraščajočega števila) informacij, ampak gre za njihovo uvrščanje v kontekst, učinkovito uporabo in povezovanje informacij v novo znanje.

Svetlik in Pavlin (2004) izpostavljata pomen **kompetenc**. Kompetence zaposlenih se kažejo v njihovih spretnostih, da pridobljene informacije uporabijo tako, da zagotavljajo uspehe pri zasledovanju lastnih ciljev in ciljev organizacij. Pridobivanje kompetenc pomeni še korak naprej od pridobivanja znanja, saj gre za način uporabe znanja. Slika 1.1 kaže, da v družbi znanja ni več temeljna naloga izobraževanja zgolj posredovanje (naraščajočega števila) informacij, pač

pa je vse bolj pomembno dejstvo, da učeča se družba zna pomembne podatke in informacije izluščiti in jih razumeti, uvrstiti v kontekst in jih pretvoriti v novo znanje.⁸ Fond splošnega znanja in informacij nadgrajujejo kompetence, ki jih lahko razumemo kot spretnost uporabe znanja v realnem delovnem okolju ter obenem tudi zmožnost učinkovite selekcije in uporabe podatkov in informacij, ki so na voljo. V družbi znanja linearni proces proizvodnje znanja dobi ciklično obliko, saj posameznik s kompetencami ve kakšno znanje, informacije in podatke potrebuje in ima razvite sposobnosti za ustvarjanje le teh.

Slika 1.1: Od podatka do kompetence



Vir: nadgrajeno po Svetlik, Pavlin (2004: 203)

Vprašanje, ki se zastavlja s tem v zvezi, je, kako se kompetence kažejo v poslovanju organizacij? Kompetence so definirane »kot zmožnosti posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah« (Perrenoud, citirano po Svetlik 2005: 7). Na podlagi definicije ugotovimo, da kompetence niso statičen pojem, saj se nadgrajujejo in

⁸ Prav to družbo znanja razlikuje od informacijske družbe.

razvijajo v skladu s potrebami organizacije, so hkrati njen motor ter vplivajo na vzpostavitev organizacijske kulture, spodbujajo neposrednejše oblike komuniciranja, povezujejo različne skupine zaposlenih in v organizacijah pospešujejo pretok znanja (Kohont, Svetlik 2005: 58). Zaposleni, ki svoje znanje uporabljajo čim bolj vsestransko, so pri reševanju najrazličnejših problemov in nalog v delovnem procesu veliko bolj učinkoviti. Govorimo o kompetentnosti zaposlenih, konkretno to lahko pomeni obvladovanje digitalne, informacijske in komunikacijske pismenosti, obvladovanje socialnih spretnosti, kot so samozavest, samoorientacija, sprejemanje rizika, metode upravljanja s časom, obvladovanje stresa ipd. To so le nekatere kompetence, ki so v današnjem (poslovnem) svetu nepogrešljive.

1.2 UPRAVLJANJE ZNANJA

Ne pretiravamo, če trdimo, da je upravljanje znanja⁹ že od začetka devetdesetih let, ko so začetniki te zamisli predstavili znanje kot strateško sredstvo in pomemben kapital v organizaciji. Kljub nenehnemu razvoju in veliki aktualnosti upravljanja znanja je to področje še vedno precej nedorečeno, saj ga ni enostavno opredeliti, še manj enostavno pa ga je učinkovito meriti in izvajati.

Enotna definicija pojma v literaturi ne obstaja. Kompleksnost znanja in z njim povezanih procesov upravljanja je preprosto prevelika, zato so si številne opredelitve predvsem dopolnjujoče, pa tudi različna podjetja potrebujejo različen pristop pri upravljanju znanja.

Liebowitz, Lank in Holthouse (v Kešeljević 2005: 7) v zvezi z opredelitvijo upravljanja znanja izpostavljajo predvsem procese, ki so neposredno povezani s to paradigmo (prepoznavanje in dokumentiranje, ustvarjanje, zaščita, vrednotenje, prenos in uporaba znanja). Lank (*Ibid.*) meni, da ti procesi

⁹ Ang. Knowledge Management.

zagotavljajo povezanost med strukturnim¹⁰ in človeškim¹¹ kapitalom ter kot težnjo organizacije, da v čim večji meri pretvori človeški kapital v strukturni kapital, ki je dostopen širši množici. Demarest (1997: 375) v okviru štirih faz (razvijanje osnov razumevanja znanja, opazovanje, usklajevanje različnih znanj in optimizacija vseh procesov povezanih z njim) zajame bistvene procese, poleg tega pa opredeli upravljanje znanja tudi na operativni ravni, saj naj bi po njegovem mnenju učinkovito upravljanje znanja zagotavljalo večjo prodajo, zadovoljstvo kupcev in večjo donosnost kapitala. Brooking (1997: 36) v zvezi z upravljanjem znanja podarja, da so pomembne strategije in aktivnosti, ki so povezane predvsem z ljudmi (npr. sposobnosti, izkušnje). Po drugi strani Bhatt (1998: 165) in Pučko (1998: 564) menita, da je v okviru upravljaljskih procesov potrebno veliko pozornosti med drugim nameniti tudi organizacijski kulturi, pri čemer kot pravi Pučko, znanja ne smemo razumeti funkcijsko, ampak kot del celotnega procesa upravljanja organizacije.

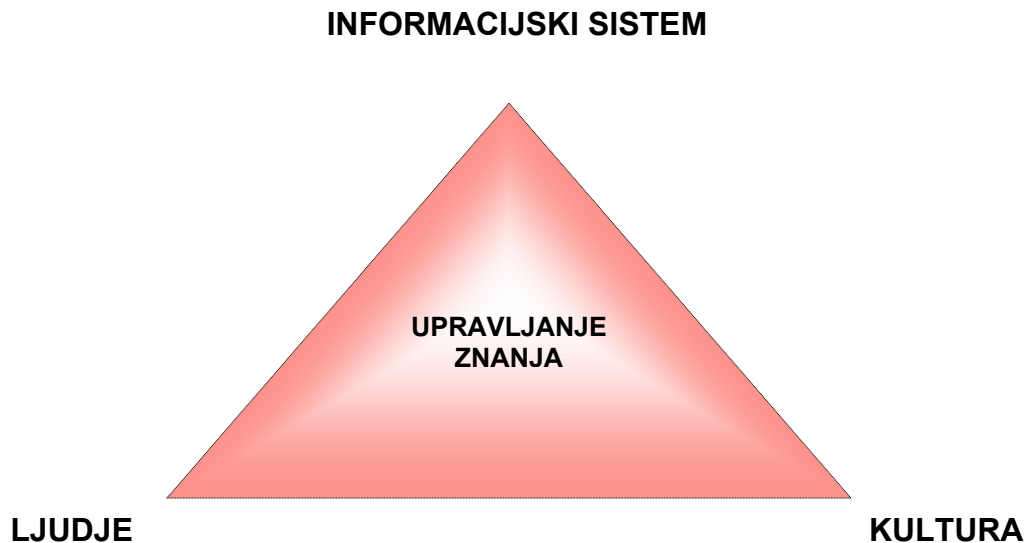
Zgornje opredelitve upravljanja znanja obsegajo številne razsežnosti tega pojma, ki se med seboj dopolnjujejo. Na podlagi zgornjih razmišljanj, lahko rečemo, da se upravljanje znanje v organizaciji nanaša na:

- odnos do znanja in zaznavanje pomembnosti znanja v organizaciji, kar se izraža v kulturi organiziranosti procesov, povezanih z upravljanjem znanja, izobraževalnih procesih, nagrajevanju;
- zaposlene in s tem povezano spodbujanje motivacije in sposobnosti zaposlenih pri ustvarjanju ter prenašanju znanja in
- informacije in informacijske kanale, podprte z ustrezno tehnološko infrastrukturo za nemoten prenos znanja (gre v bistvu za informacijski sistem podjetja).

¹⁰ Koncept strukturnega kapitala se nanaša na vrednost, ki ostane v podjetju, ko človeški kapital odide domov. To so podatkovne baze, sezami kupcev, blagovne znamke, organizacijske strukture itd (splet 6).

¹¹ Uradna definicija človeškega kapitala po OECD (splet 9) je: »Človeški kapital je znanje, ki ga posamezniki dobijo v življenju in uporabljajo za ustvarjanje proizvodov, storitev ali idej v tržnih in netržnih okoliščinah.«

Slika 1.2: Tri dimenzije upravljanja znanja



Vir: prirejeno po Reinmann-Rothmeier in Mandl v Linde (2005: 10)

Ravnovesje med dimenzijami, ki jih predstavlja Slika 1.2, omogoča, da se v podjetju lahko razvije znanju prijazno okolje, in da zaposleni v podjetju razumejo znanje kot sredstvo za vzpostavitev blaginje oziroma tudi dobrobit podjetja in ne kot sredstvo za vzpostavitev oblasti.

1.2.1 Pojmi, povezani z upravljanjem znanja

V preteklosti so bile ključni vir konkurenčne prednosti fizične in finančne naložbe, danes so to postale **inovacije** in **znanje**. Z znanjem je povezan tudi proces **učenja**. Učenje je pomembno zlasti zaradi izboljšane sposobnosti reševanja novih problemov s pomočjo pridobljenega znanja. Hitro učenje omogoča, da se pri poslovanju izognemo ponavljajočim preteklim napakam, da zagotovimo ponovno uporabo najboljših praks in da zasujemo kolektivno znanje in izkušnje zaposlenih. **Izkušnje** zaposleni pridobivajo skozi življenjsko in delavno dobo, v najrazličnejših oblikah (krajših) formalnih in neformalnih izobraževanj ter si jih izmenjujejo med seboj v procesih socializacije. Izkušnje predstavljajo

nestrukturirano znanje, proces upravljanja znanja naj bi pospešil preoblikovanje nestrukturiranega znanja, ki je v lasti posameznikov, v organizirano obliko, da bi do njega imelo dostop čim več ljudi. Nonaka (2002) je razvil t.i. **teorijo ustvarjanja znanja v podjetju**, ki sloni na epistemološki in ontološki dimenziji.

Še preden bomo poskusili razložiti, kako čim več nestrukturiranega znanja pretvoriti v organizirano obliko, pa je smiselno natančneje opredeliti termine: epistemološka in ontološka dimenzija ter eksplicitno in implicitno znanje.

Lundvall (splet 10) označi **eksplicitno znanje**¹² kot formalno, kodificirano oziroma strukturirano znanje, ki je prenosljivo v formalnem in sistematičnem jeziku. Eksplicitno znanje sicer ni (nujno) vir konkurenčne prednosti organizacij, saj se tako znanje s pomočjo simbolov zlahka prenaša v ostale organizacije, vendar pa je vseeno eden izmed temeljev poslovanja organizacije oziroma lahko rečemo, da je eksplicitno znanje dejavnik ohranjanja konkurenčne prednosti, če je proizvedeno znanje ustrezno zaščiten – v obliki patenta oziroma intelektualne lastnine (Ilič 2004).

Tiho znanje¹³, ki ga imenujemo tudi skrito znanje, je predvsem posebna oblika znanja, ki ga oseba pridobiva iz neposrednih izkušenj na določenem področju in temelji na njenih pričakovanjih, vrednotah in občutenjih ter pride do izraza, ko je potrebno uporabiti več čutov hkrati, od fizičnih spretnosti do razumevanja socialnih odnosov (Svetlik 2004: 204). Tiho znanje je človeški kapital, ki je last zaposlenih v podjetju, in ga je težko kodificirati (Bontis 2002: 632). To pa pomeni tudi, da je v posamezniku, da je subjektivno in da ga je težko formalizirati in komunicirati (Pučko 1998: 560).

¹² Ang. Explicit knowledge.

¹³ Ang. Tacit knowledge.

Epistemološka dimenzija kot prva dimenzija ustvarjanja znanja pomeni neke vrste pretvarjanje znanja med njegovim tihim delom in eksplicitnim delom, kot rezultat pa dobimo novo znanje.

Ontološka dimenzija pa predstavlja drugo dimenzijo, kjer se znanje, ustvarjeno pri posameznikih, pretvarja v znanje na ravni skupine oziroma na ravni celotne organizacije (Čater, 2001, str. 69). Tiho znanje posameznikov se zaradi interakcij razdeli med drugimi v organizaciji. Pomembno je, da je organizacija sposobna znanje vpeti v formalno strukturo, saj tako postane tiho znanje, kot vir človeškega kapitala, tudi vir strukturnega kapitala organizacije. Ravno to znanje je najbolj trajen vir konkurenčnih prednosti organizacije. Zato je pomembno, da se človeški kapital v čim večji meri pretvori v strukturni kapital, kar implicira težnjo za pretvorbo tihega znanja v eksplicitno znanje. (Pučko, 1998, str. 560-561)

Potem ko smo pojasnili strokovno izrazje, povezano s teorijo ustvarjanja znanja, lahko razložimo, kako lahko neka organizacija ustvarja in strukturira znanje (glej Sliko 1.3). Pri pretvarjanju tihega v tiho znanje gre za proces učenja oziroma usposabljanja z delom (npr. pripravništvo), kjer se posamezniki učijo s posnemanjem (poteka **proces socializacije**). Pri pretvarjanju tihega v eksplicitno znanje se skuša tiho znanje izraziti, kar pomeni, da se znanje v obliki zapisa ali pa izobraževalnega programa posreduje še ostalim (**eksternalizacija**). Pretvarjanje eksplicitnega v eksplicitno znanje poteka na sestankih, seminarjih, kjer se informacije razvrščajo, dodajajo, prekategorizirajo (**kombinacija**). Ko pa se eksplicitno znanje pretvarja v tiho znanje, pa govorimo o formalnem izobraževanju, kjer si učitelji prizadevajo, da bi udeleženci ponotranjili zapisano znanje (**internalizacija**). Vse to so mogoči načini prenašanja znanja, vsaka organizacija pa lahko vzpostavi svoj sistem upravljanja znanja.

Nonaka in Takeuchi (1995) sta dokazala, da je organizacijsko prenašanje znanja veliko bolj učinkovito, če je omogočena interakcija med implicitnim in eksplicitnim

znanjem. Znanje organizacije je namreč seštevek znanj posameznikov; več znanja si posamezniki med seboj delijo, več ga lahko akumulirajo.

Slika 1.3: Oblike spreminjanja znanja

		CILJ	
		Implicitno znanje	Eksplicitno znanje
IZHODIŠČE	Implicitno znanje	Socializacija	Eksternalizacija
	Eksplicitno znanje	Internalizacija	Kombinacija

Vir: Nonaka in Takeuchi (1995), delno prirejeno tudi po Nikl (2003)

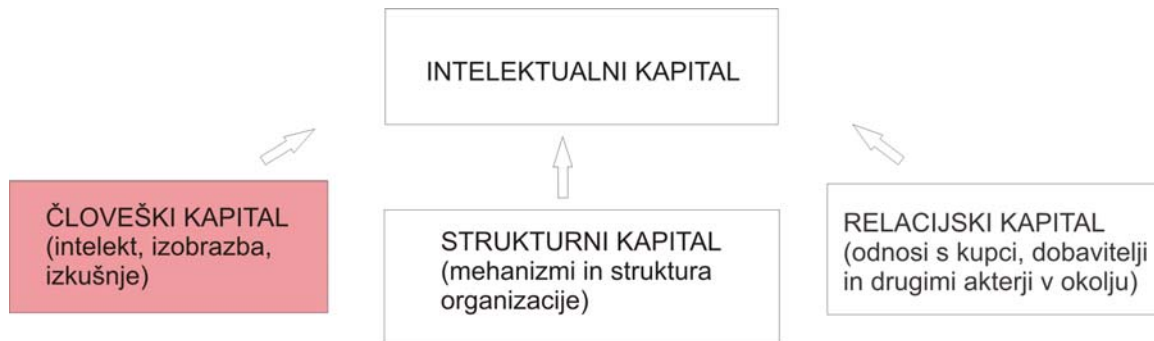
Pri posredovanju znanja se srečujeta dva koncepta, tradicionalni in sodobni. V tradicionalnem zahodnem konceptu nastopa organizacija kot instrument za predelovanje informacij – organizacija zgolj sprejema informacije iz okolja, da rešuje neki problem; šteje zaloga znanja v danem trenutku, ki pa ne obsega dinamičnega procesa ustvarjanja znanja. Načela vzhodnega koncepta pa temeljijo na drugačenih principih. Pomemben vpliv na sodobni koncept posredovanja znanja so imeli japonski avtorji obravnavajoč organizacijo kot celoto, ki ustvarja znanje z dejavnostmi in interakcijami, novo znanje pa uporablja za reševanje problemov ter obenem nenehno ustvarja novo znanje iz obstoječih zmožnosti. (Možina 2004: 225)

1.2.2 Intelektualni kapital in upravljanje znanja

Znanje, ki je v lasti zaposlenih in organizacije, imenujemo **intelektualni kapital**, in predstavlja vsoto znanj vseh njenih članov ter praktične uporabe tega znanja v

obliki patentnih izumov, zaščitnih znakov, blagovnih znamk, procesov (Roos et al 2000: 19). Koncept intelektualnega kapitala je prikazan na sliki 1.4.

Slika 1.4: Koncept intelektualnega kapitala



Vir: povzeto Bontis (2002: 629)

Osnovna dimenzija intelektualnega kapitala je **človeški kapital**. Podjetja naj bi se zavedala, da so danes naložbe v zaposlene dejavnik dolgoročne konkurenčnosti oziroma konkurenčne prednosti, vendar pa je človeški kapital v primerjavi s finančnim kapitalom zelo težko maksimalno izkoristiti. Prav zato je velik izziv za prihodnost paradigme upravljanje znanja dati čim bolj praktične odgovore na vprašanje, kako s pomočjo človeškega kapitala v organizaciji vplivati na čim večjo produktivnost. Ljudje s svojimi zmožnostmi, vedenjem, znanjem, spretnostmi, usposobljenostjo, izkušnjami in čustvi (Roos et al 2000) predstavljajo velik potencial za podjetje. Na ravni podjetja predstavlja človeški kapital čisto inteligenco zaposlenih v podjetju in je omejen z znanjem zaposlenih, na individualni ravni pa ga lahko definiramo kot kombinacijo podedovanega, izobrazbe, izkušenj in stališč glede življenja in poslovne aktivnosti (Bontis 2002: 631).

Intelektualni kapital ima v organizaciji neopredmeteno vrednost, ki se kaže kot razlika med knjigovodsko vrednostjo in tržno vrednostjo podjetja (Brooking 1997: 364). Računovodstvo namreč nima razvitih kazalcev intelektualnega kapitala.

Knjigovodska vrednost pomeni samo kapital opredmetenih sredstev, ki jih lahko kvantitativno ovrednotimo, intelektualnega kapitala pa ni mogoče vrednotiti na enak način, kljub temu da predstavlja pomemben vir sredstev (assets) za podjetja. Intelektualni kapital je pravzaprav vsebovan v vrednosti ostalih sredstev, tako da se dejansko zaenkrat računovodi le posredno (Kolar, splet 17).

Milost (2003: 410) na podlagi izsledkov ameriških raziskav ugotavlja, da so povprečna razmerja med knjigovodskimi in tržnimi vrednostmi podjetij 1:6,5 in da ta razmerja v podjetjih z veliko dodano vrednostjo na zaposlenega znašajo tudi do 1:30. Za izkazovanje intelektualnega kapitala se v zadnjem desetletju oblikujejo številni **nefinančni kazalniki**,¹⁴ ki so se razvili kot protiutež finančnim kazalnikom in največkrat niso v domeni računovodij. Na eni strani tako zagovorniki finančnih kazalnikov zagovarjajo kvantitativna merila (rast prihodkov, tržna vrednost podjetja, dodana vrednost, dobičkonosnost itd.) kot edina merila, ki so dovolj zanesljiva in zagotavljajo dovolj koristnih informacij, na podlagi katerih vodstvo podjetja lahko ukrepa (Roos et al 2000: 15). Na drugi strani pa zagovorniki nefinančnih kazalnikov trdijo, da zgolj kvantitativna merila niso dovolj dobra, zato je potrebno upoštevati tudi kvalitativna merila, ki bodo merila stanja in spremembe v nematerialnih sredstvih podjetij, med katerimi je tudi intelektualni kapital.

Intelektualni kapital ima visoko vrednost predvsem v organizacijah, ki opravljajo farmacevtske, zavarovalniške, informacijsko-tehnološke in storitvene dejavnosti. Razloge za pomen intelektualnega kapitala za podjetje, ki se ukvarja z

¹⁴ Znanih je kar nekaj sistemov nefinančnih kazalnikov poslovanja. Raziskave s področja merjenja neopredmetenih sredstev podjetja so v zadnjih letih razvile 21 metod in teorij merjenja intelektualnega kapitala. Luthy in Williams sta jih razvila v štiri velike skupine: metode tržne kapitalizacije (primer: Tobinov koeficient, ki prikazuje razmerje med tržno vrednostjo in stroški nadomestitve njegovih sredstev), direktne metode (primer: Metoda vrednotenja patentov, ki izračunava tehnološki faktor na podlagi patentov, ki jih je podjetje razvilo; intelektualni kapital je ovrednoten na podlagi vrste »patentnih« indeksov – število in stroški patentov /prihodki od poslovanja) metode kazalcev dobičkonosnosti (primer: Metode vrednotenja ljudi, ki intelektualni kapital meri z izračunavanjem prispevka zaposlenih v primerjavi z izdatki za plače) in metode zbirke kazalnikov (Skandiin Navigator, ki intelektualni kapital meri z analizo 164 kazalnikov, ki pokrivajo pet sestavnih področij: finance, kupce, proces, razvoj in raziskave ter ljudi). (splet 6)

računovodskimi storitvami, je Michael Alexander pojasnil takole (v Milost 2001: 61):

»Podjetje, ki opravlja računovodske storitve, je z vidika vrednosti zaposlenih kapitalno intenzivno /.../. Najpomembnejša sredstva takega podjetja so naročniki njegovih storitev in ustvarjalne sposobnosti zaposlenih. Finančna sredstva in sredstva v obliki stvari, ki so pretežno sestavljena iz denarja, terjatev, zgradb in pisarniške opreme, predstavljajo relativno nepomemben delež sredstev podjetja.«

Intelektualni kapital v računovodski dejavnosti torej predstavlja pomemben delež sredstev podjetja, ki pa v bilanci stanja niso izkazana.

Do želenih rezultatov učinkovite uporabe intelektualnega kapitala pride podjetje le, če se zaveda, da je postalo znanje strategija oziroma ključna usmeritev poslovanja. Senge (1994: 3) **učeče se organizacije** definira kot organizacije, »kjer ljudje neprestano izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo; kjer se vzorci razmišljanja kontinuirano nadgrajujejo in razvijajo v nove; kjer so skupne aspiracije svobodno definirane in kjer se ljudje neprestano učijo, kako se učiti skupaj.« Takim organizacijam so skupne naslednje točke (Pirc, 2000: 169):

- pridobivanje znanja je stalen in dolgotrajen proces in ne le posamezna akcija;
- stalno pridobivanje novega znanja in spreminjanje dejavnosti organizacije na tej podlagi je sestavina strategije organizacije;
- nenehno spodbujanje učenja tako na individualni kot na skupinski ravni;
- učenje v podjetju ustvarja skupno videnje razvoja v prihodnosti;
- učeča se organizacija je prilagodljiva in odprta do okolja.

Ko podjetje postane učeča se organizacija, izpolnjuje vse pogoje za vpeljavo upravljanja znanja (Debelak, 2002: 50). Debelak (ibid.) celo pravi, da je upravljanje znanja nadgradnja teorije o učeči se organizaciji, ki gleda na znanje in njegovo upravljanje celovitejše in širše, saj je v procesu upravljanja znanja

pomemben predvsem pretok znanja znotraj organizacije in tudi zunaj njenih meja.

1.3 PROCES UPRAVLJANJA ZNANJA

Znanje je vezivo, ki na eni strani zagotavlja tradicijo organizacije in je na drugi strani najpomembnejše orodje za pridobivanje tržne prednosti, izboljšanje kakovosti odločanja, hitrejši razvoj novih in bolj kakovostnih izdelkov ter storitev, večje zadovoljstvo strank in inovacije. Pojavne oblike znanja pri tem so baze podatkov, dokumenti, politike, postopki, tiho strokovno znanje, izkušnje posameznikov ipd.

Glavna odločitev, ki jo mora podjetja sprejeti, ko se loti upravljanja znanja je, kako bo z upravljanjem znanja in intelektualnega kapitala vplivalo na doseganje poslovnih ciljev. Kot smo že ugotovili, je upravljanje znanja celovit pristop k prepoznavanju, pridobivanju, uporabi, razvoju, delitvi in vrednotenju znanja kot premoženja neke organizacije, v nadaljevanju pa bomo še nekoliko podrobneje opisali pomembne faze, ki sestavljajo celoten proces upravljanja znanja.

1.3.1 Prepoznavanje znanja

Prepoznavanje je začetna faza, v kateri je potrebno prepoznati ključno znanje, ki ga podjetje potrebuje. S podjetniškega vidika je razvidno, da ni vsako znanje koristno, pač pa mora podjetje prepoznati, katera so odločilna znanja, ki prispevajo k ustvarjanju poslovnih rezultatov. Demarest (1997: 381) meni, da je predvsem pomembno t.i. komercialno znanje, ki se loči od filozofskega in akademskega znanja, saj je z njim mogoče trgovati na trgu in znotraj organizacije¹⁵.

¹⁵ V nasprotju z Demarestom pa Ilič (2004: 7) pravi, da načeloma z znanjem kot javno dobrino ni mogoče trgovati oziroma izvajati transakcij preko trga, kajti trg znanja ne obstaja. Znanje ima kot neoprijemljivo sredstvo veliko informacijsko vrednost, vendar pa nično materialno vrednost.

1.3.2 Ustvarjanje znanja

Ustvarjanje znanja je veliko bolj ustvarjalen proces kot prepoznavanje znanja. Znanje se namreč oblikuje iz shranjenih informacij ter informacij, ki se nahajajo v okolju. Podjetja lahko ustvarijo znanje na več načinov:

- akcijsko učenje;
- učenje na preteklih izkušnjah;
- sistematično reševanje problemov in
- interna/eksterna izobraževanja.

Ti načini ustvarjanja znanja temeljijo na dinamičnem modelu ustvarjanja znanja, kot sta ga opredelila Nonaka in Takeuchi (1995), ki temelji na epistemološki (eksplicitno, tiho znanje) in ontološki dimenziji znanja (posameznik, skupina, organizacija, medorganizacijska raven), o čemer smo sicer govorili že v predhodnem razdelku.

1.3.3 Dokumentiranje znanja

Ko govorimo o dokumentiranju znanja, mislimo predvsem na shranjevanje znanja, ko zaznano znanje dobi razumljivo in prenosljivo obliko, tako da je mogoča učinkovita izmenjava znanja med zaposlenimi. Kešeljević (2005: 7) omenja dva pristopa dokumentiranja znanja: v primeru eksplicitnega znanja pride v poštev strategija kodifikacije oziroma pristop shranjevanja znanja na različne nosilce (dokumenti, knjige, patenti, podatkovne baze, baze znanja ipd). Ko pa imamo opravka s tihim znanjem, moramo uporabiti »osebni pristop« pri kodifikaciji, kajti znanje je lahko shranjeno le ob prisotnosti subjekta. V obeh primerih je možno znanje shraniti na različne »medije«, ki ostanejo v organizaciji, tudi če zaposleni to organizacijo zapusti. Ta enostavnost prenašanja pa po drugi strani pomeni, da kodificirano znanje zelo enostavno zapusti tudi meje podjetja, zato je potrebno znanje zaščititi.

1.3.4 Zaščita znanja

Podjetje lahko uporabi različne mehanizme za zaščito in varovanje svojega znanja. Na eni strani lahko organizacije same poskrbijo za učinkovito zaščito lastnega znanja (organizacijska raven zaščite), na drugi strani pa jih delno ščiti tudi država s pravnimi mehanizmi (državna raven). (Jones 1999: 8)¹⁶

1.3.5 Prenos znanja

Ena izmed temeljnih predpostavk upravljanja znanja je prav prenos znanja. Gre za načrtno gradnjo in vzpostavljanje mehanizmov pretakanja in prenosa znanja med posameznimi nosilci znanja. Upravljanje znanja je učinkovito, če se uskladi način prenosa znanja z naravo samega znanja ter s stroški in koristmi samega procesa. Fleksibilna organizacijska struktura, kakovostna komunikacija in zaupanje med prejemnikom in virom znanja (Kešeljević, 2005: 10). Hendriks (1999: 99) meni, da je odkrivanje mehanizmov za učinkovit prenos znanja pogoj za uspešno upravljanje znanja.

1.3.6 Zastarevanje znanja

Ta problem je v strokovni literaturi premalo izpostavljen, vendar je za podjetja bistveno zavedanje pomena ohranjanja obstoječega znanja. Življenjski cikel znanja postaja v obdobju ekonomije znanja vedno krajši, investicije vanj pa vedno večje. Preventivni ukrepi, ki se lahko izvajajo v zvezi s tem problemom pa so npr. premestitve na druga delovna mesta, dodatna izobraževanja, poglobitev obstoječega znanja, prebiranje »sveže« strokovne literature (Kešeljević, 2005:

¹⁶ Država lahko razvije sistem zakonov za zaščito intelektualne lastnine (Jones 1999: 38). To so lahko zakoni o varstvu industrijske lastnine (patenti, blagovna znamka, kolektivne znamke, znane znamke, uporabni model in vzorec, označba porekla blaga) in zakoni o avtorskih in sorodnih pravicah (splet 11). Prav tako pa imajo organizacije tudi možnost, da z lastno zaščito zmanjšajo posnemljivost svojega znanja (Jones 1999: 35). V tem primeru pa govorimo o poslovnih skrivnostih, ki predstavljajo vsako zaupno informacijo, ki podjetju omogoča biti korak pred konkurenco (splet 11).

10). Tudi obogatitev dela¹⁷ je eden izmed možnih tehnik motiviranja na delovnem mestu. Pri obogatitvi dela ne gre samo za razširjanje razpona dela, ampak tudi za njegovo globino, kar zaposlenemu daje večje pristojnosti pri oblikovanju delovnih ciljev in načrtovanju delovnih nalog (splet 12).

Po moji oceni je pomembno, da so vsi zgoraj naštetih procesi upravljanja znanja aktivno vpleteni v delovanje organizacije, da postanejo del kulture organizacije in so podprti z ustreznim informacijskim sistemom, kajti le tako lahko podjetje učinkovito upravlja svojo intelektualno lastnino.

1.4 RAČUNOVODSTVO ČLOVEŠKIH ZMOŽNOSTI

Pomemben del intelektualne lastnine podjetij predstavljajo tudi zaposleni, t.j. človeški kapital. Intuicija, razumevanje in slutnje posameznikov so izvor ustvarjanja znanja in inovacij (Nikl 2003: 178). Zaposleni so v procesu upravljanja znanja pomembni kot posamezniki ali pa kot deli skupin in timov. Ustvarjanje znanja se namreč začne pri posamezniku, nadaljuje pa se lahko v sodelovanju z drugimi. Ljudje in njihove sposobnosti so vir konkurenčnosti na trgu delovne sile, kar posledično vpliva na celotno uspešnost poslovnih procesov. V razmerah inovacijske globalne konkurence je jasno, da podjetje, ki ne uporablja najboljših in novih znanih rešitev, ne more biti konkurenčno. Za konkurenčnost in rast potrebuje ustrezna delovna sredstva, predmete dela, storitve, tehnologijo in zaposlene.

V klasičnem računovodstvu se človekove zmožnosti izražajo v okviru postavke presežka poslovne vrednosti podjetja, vendar pa se ta vrednost ugotavlja le posredno (Milost 2001). Računovodstvo formalno daje vrednostni izraz le posameznim pojavom v poslovanju podjetja, torej le tistim sredstvom in

¹⁷ Ang. Job enrichment. Obstajajo različne strategije bogatenje dela: združevanje nalog, oblikovanje naravnih skupin, oblikovanje povezav s poslovnimi partnerji, vertikalno razporejanje odgovornosti, oblikovanje poti za povratno zvezo (glej spet 12).

obveznostim do virov sredstev, ki jih je mogoče vrednostno izraziti. Posledično intelektualni kapital (v okvir katerega spadajo tudi človeške zmožnosti) ni izražen v klasičnih bilancah stanja, kar pa ne daje vedno jasnih rezultatov o vrednosti človeških zmožnosti. Kljub temu, da so se poslovni procesi v zadnjih letih precej spremenili in da obstaja zavedanje, da zgolj kvalitativni kazalniki ne zadostujejo več informacijskim potrebam pri poslovanju, pa lahko rečemo, da v tej smeri v slovenski računovodski stroki ni bilo veliko narejenega, saj je računovodstvo pri nas še vedno precej tehnična dejavnost.

Že v šestdesetih letih se je v razvitem svetu pojavila zamisel o neposrednem vključevanju vrednosti človeških zmožnosti v bilanco stanja, kar je vplivalo na to, da se je razvila nova veja poslovnega računovodstva, t.j. računovodstvo človeških zmožnosti.¹⁸ Ta veja računovodstva obravnava zaposlene kot premoženje podjetja, kar pomeni, da si prizadeva za izkazovanje vrednosti zaposlenih med sredstvi in za izkazovanje naložb v zaposlene kot tudi za povečanje njihove vrednosti. Naložbe v zaposlene se sicer razlikujejo od naložb v ostale prvine poslovnega procesa, so pa ključne za dolgoročni obstoj in rast podjetja ter za njegovo poslovno uspešnost. Naložbe so v računovodstvu človeških zmožnosti opredeljene kot »izdatki, povezani s pridobitvijo zaposlenega in vsem potrebnim, da lahko zaposleni učinkovito (op.a.) opravlja svoje delo« (Milost 2001: 120). Računovodski izkazi bi morali po mnenju zagovornikov računovodstva človeških zmožnosti vključevati tudi vrednost zaposlenih. Le tako bi lahko računovodski informacijski sistem nudil tudi potrebne informacije za poslovno odločanje v zvezi z načrtovanjem kadrovske politike in informacije, ki bi poslovanju nakazovale učinkovitost ravnanja z zaposlenimi.

Drucker (2002: 212) delavce znanja primerja z glasbeniki v simfoničnem orkestru. Dober orkester namreč ni sestavljen iz izjemnih glasbenikov, pač pa iz povprečnih, ki dajejo vse od sebe, da bi bili dobri. Nov dirigent v orkestru ne

¹⁸ Računovodstvo človeških zmožnosti je pristop, ki si prizadeva za neposredno vključevanje vrednosti človeških zmožnosti v računovodske izkaze in za povečanje vrednosti človeških zmožnosti ob naložbah vanje. (Milost 2001: 21)

zamenja celotne ekipe, ki jo je dobil pod taktirko, ampak mora iz te ekipe narediti dobre glasbenike. Niso pomembni odnosi med osebami, pač pa odnosi med glasbeniki, ki sestavljajo orkester. Drucker (ibid.) pravi, da bi morali odnose med zaposlenimi sistematizirati, jih narediti neosebne, profesionalne in bi morali vanje vlagati. Posameznik namreč lahko doprinese k podjetju toliko, kolikor ga je to pripravljeno (in sposobno) motivirati.¹⁹ Znanjski zaposleni niso delavci, ampak kapital podjetja. Pomembna je donosnost tega kapitala. Po eni strani je Druckerjeva teza nasprotujoča logiki učinkovitega upravljanja z vidika spodbude za ustvarjanje novega znanja in inovacij (neosebni odnosi namreč ne spodbujajo deljenje in ustvarjanje novega znanja). Po drugi strani pa se Druckerjevo razmišljanje delno ujema s paradigmo računovodstva človeških zmožnosti, saj gre v obeh primerih za obravnavanje ljudi kot sredstev podjetja, s katerim je potrebno gospodariti na enak način kot z ostalimi sredstvi.

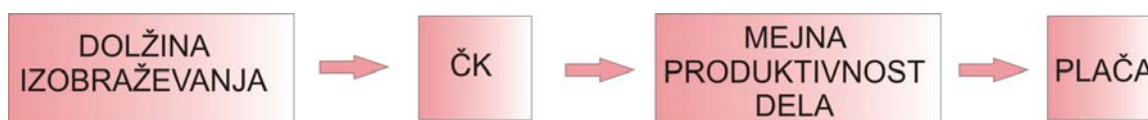
Med človekom in ostalimi prvinami delovnega procesa namreč obstajajo določene analogije, saj so vse potrebne za delovanje podjetja. Pri delovnih sredstvih gre za nakup in usposobitev za uporabo, pri predmetih dela za nakup in uskladiščenje, pri storitvah pa za nakup oziroma opravljanje le-teh v lastni režiji. Tudi delovno silo, torej ljudi, je potrebno najprej priskrbeti in nato (pogosto tudi) usposobiti. Razlika, ki jo je potrebno izpostaviti, pa je, da človeške zmožnosti in naložbe v njih praviloma niso vrednostno izražene, t.j., da niso izkazane med sredstvi v aktivni klasične bilance. Klasično računovodstvo investicije v zaposlene torej ne obravnava med sredstvi podjetja, kar onemogoča, da bi se zaposlene obravnavalo kot naložbeno izbiro, v katero bi se splačalo vlagati. Investicije v človeški kapital klasično računovodstvo obravnava le med stroški (stroški usposabljanja, izobraževanja, stroški prejemkov, bonitet in stimulacij zaposlenih...)²⁰ Računovodstvo človeških zmožnosti pa skuša ugotoviti stroške

¹⁹ Menim, da je tu potrebno upoštevati tudi predispozicije zaposlenega. Učinek zaposlenega ni odvisen le od vložkov podjetja v zaposlenega, pač pa od kombinacije sposobnosti zaposlenega in spodbujanja teh sposobnosti s strani podjetja.

²⁰ Avtor teorije človeškega kapitala Schultz (1971) pa meni, da je zaradi narave izobrazbe in izobraževanja pravilneje obravnavati vse izdatke za izobraževanje kot naložbe in analizirati donosnost (ekonomsko učinkovitost) teh naložb.

zaposlenih za podjetje in vrednost, ki jo le-ti prinašajo podjetju (Milost 2001: 2). Računovodstvo človeških zmožnosti se na tej točki ujema s teorijo človeškega kapitala, ki izobraževanje in usposabljanje razume kot investicije v človeški kapital.²¹ Schultz (1971) pravi, da je izobrazba oblika človeškega kapitala, ker je vir bodočega zadovoljstva in bodočih dohodkov. Izobrazba namreč zagotavlja kratkoročno koristnost ali »sedanje zadovoljstvo« (potrošna sestavina) in opremlja posameznika z znanjem in spretnostmi, ki zvišajo njegovo bodočo produktivnost in posledično njegove bodoče dohodke ter »bodoče zadovoljstvo« (dolgoročna, investicijska sestavina). Glej Sliko 1.5.

Slika 1.5: Model človeškega kapitala



Vir: prirejeno po Bevc (1991: 29)

Kljub temu, da računovodstvo človeških zmožnosti zaenkrat še ni imelo večjega pozitivnega odziva med računovodskimi strokovnjaki in uporabniki računovodskih informacij, pa so zagovorniki še vedno prepričani, da klasično računovodstvo prikazuje nerealne podatke o premoženjskem in finančnem stanju podjetja ter njegovi poslovni uspešnosti, kar kaže tudi razlika v bilanci stanja klasičnega računovodstva in računovodstva človeških zmožnosti.

Na temo računovodstva človeških zmožnosti je že bilo opravljenih nekaj raziskav, ki so želele preveriti, ali dopolnitev klasičnih računovodskih izkazov z informacijami o zaposlenih, torej o človeškem kapitalu podjetja, vpliva na spreminjanje naložbenih odločitev. Hendriks (Milost 2001: 135) je ugotovil, da dopolnitev klasičnih računovodskih informacij z informacijami o zaposlenih

²¹ Merjenje učinkov investicij v izobraževanje je precej zahtevnejše kot merjenje stroškov v zvezi s temi investicijami. Osnovni problem merjenja učinkov je v tem, da ni cene zanje, pač pa ji je potrebno meriti posredno, s pomočjo kazalnikov (Bevc 1991: 94).

spodbuja vlagatelje k sprejemanju naložbenih odločitev, poleg tega pa dodatne informacije o zaposlenih dvigujejo verodostojnost klasičnim računovodskim informacijam. To ugotovitev je potrdila tudi Schwanova raziskava, med tem ko je Elias (oboje v Milost, 2001) v svoji raziskavi na večjem vzorcu dobil nasprotujoče ugotovitve, t.j., da so informacije o zaposlenih pri sprejemanju naložbenih odločitev nepomembne.

Precej obsežno raziskavo na temo računovodstva človeških zmožnosti so izvedli tudi na strokovnjaki na londonski poslovni šoli, ki zajela so 250 britanskih podjetij. Rezultati pa so pokazali, da v večini podjetij človeškega kapitala ne merijo aktivno, vendar pa to načrtujejo v prihodnosti oziroma je projekt izdelave ustreznih kazalcev v fazi implementacije. Raziskava je tudi pokazala, da le 24 % tistih podjetij, ki se ukvarjajo z merjenjem človeškega kapitala, objavlja informacije v svojih letnih poročilih. Kot glavne ovire za vzpostavitev učinkovitega sistema merjenja in poročanja o človeških zmožnostih so podjetja najpogosteje navedla naslednje razloge: te informacije so poslovna skrivnost podjetja, merjenje ni del poslovne strategije, na voljo imamo premalo časa in denarja ter vlagatelji in odločevalci ne povprašujejo po tovrstnih informacijah. (splet 13)

Raziskavo o odnosu do računovodstva človeških zmožnosti v slovenskih podjetij²² je na začetku leta 1998 opravil Franko Milost (2001: 135-140) in ugotovil, da slovenski računovodje niso naklonjeni zamisli računovodstva človeških zmožnosti oziroma je ne poznajo. Strjene ugotovitve raziskave so naslednje:

Več kot polovica sodelujočih (64,3 %) je priznalo, da še niso slišali za ta pristop. Vsi sodelujoči so menili, da je zaposleni najpomembnejša prvina poslovnega procesa, 85 % pa jih je menilo, da je potrebno v zaposlene vlagati na enak način kot to velja za druga sredstva. Vsi so prav tako menili, da so informacije o zaposlenih pomembne za poslovno odločanje, 92,2 % pa je menila, da klasično

²² Raziskava je zajela 53 velikih in srednjih podjetij. Izpolnjene vprašalnike je vrnilo le 14 podjetij, kar pomeni, da je v anketi aktivno sodelovalo pet velikih podjetij in devet srednjih.

računovodstvo nudi ustrezne informacije o zaposlenih (tu je mišljeno ugotavljanje stroškov v zvezi z zaposlenimi). Le dobra petina vprašanih je menila, da bi računovodstvo človeških zmožnosti omogočilo realnejše ugotavljanje premoženjskega in finančnega stanja podjetja ter njegove poslovne uspešnosti. Vsi vprašani so menili, da je ocenjevanje vrednosti zaposlenih strokovno zelo zahtevno opravilo in da bi bile vrednosti lahko zelo subjektivno ocenjene. Vsi so prav tako menili, da bi računovodski izkazi, ki bi vsebovali podatke o vrednosti zaposlenih, zmedli uporabnike, in da bi stroški uvedbe računovodstva človeških zmožnosti znatno presegali s tem povezane koristi.

Izsledki navedene raziskave torej kažejo precejšno nepoznavanje in negativno vrednotenje računovodstva človeških zmožnosti pri nas, kar pa je v nasprotju z ugotovitvami, da so zaposleni najpomembnejša prvina poslovnega procesa.

Podoben pristop o vrednotenju računovodstva človeških zmožnosti bo uporabljen tudi v naši raziskavi. Zanimivo bo videti ali se je vrednotenje računovodstva človeških zmožnosti v slabem desetletju spremenilo. Rezultati pa bodo še posebno relevantni, ker bodo v raziskavo zajeti računovodski strokovnjaki, ki se vsakodnevno ukvarjajo z računovodstvom. Upravljanje znanja namreč pomeni tudi uporabo kompetentnih kadrov ob pravem času in na učinkovit način, da bi skupaj povečali vrednost organizacije in poslovnih akterjev. Prav računovodstvo človeških možnosti bi lahko nudilo bogat vir informacij o sposobnostih zaposlenih.

Zavedati pa se je potrebno, da je postopek merjenja človeških zmožnosti precej zapleten in zato tudi stroškovno precej drag. Ne glede na to je potrebno v prihodnosti računati vsaj na komplementarnost teh informacij s preostalimi finančnimi informacijami. Flamholz (splet 14) za prihodnost napoveduje tri scenarije o prihodnosti računovodstva človeških zmožnosti. Če se bo zgodil temačni scenarij ta veja računovodstva ne bo imela posebnega vpliva na odločevalce, zato bo počasi zamrla, računovodski strokovnjaki bodo še naprej objavljali irelevantna matematična računovodska poročila. Po utopičnem scenariju naj bi računovodstvo človeških zmožnosti pridobilo na veljavi tako, da bi

se še bolj vključilo v organizacijsko strukturo podjetij in s svojim poročanjem zagotavljalo relevantne informacije kot del tima odločevalcev. Najbolj realen scenarij pa predvideva, da v prihodnosti ne bo prišlo do večjih sprememb. Prihodnost je torej v rokah računovodskih strokovnjakov, katerih naloga po mojem mnenju je zagotavljati take informacije, ki bodo za uporabnike informacij najbolj relevantne in uporabne. Kolar (splet 17) s tem v zvezi pravi, da je naloga računovodij v prihodnosti, da skušajo najti takšne indikatorje (jih pripravljati, razlagati, utemeljevati), ki bodo uporabnike računovodskih informacij opozarjali na možnost obstoja človeškega (širše intelektualnega) kapitala, kajti tako bodo le-ti znali vrednost intelektualnega kapitala vgraditi v vrednost podjetja.

2 SISTEMI,²³ POMEMBNI ZA UPRAVLJANJE ZNANJA

2.1 KOMUNIKACIJSKI SISTEM IN UPRAVLJANJE ZNANJA

Komuniciranje je eden izmed temeljnih procesov v vsaki družbi in je pomembna oblika njenega obstoja, kar posledično pomeni, da je komunikacija tudi vitalen proces vsakega podjetja. Komunikacija je vezna materija med znanjem in ravnanjem oziroma med vedenjem in ravnanjem, omogoča prenos informacij in je zato ključnega pomena tudi za paradigmo upravljanja znanja. Le strokovno znanje in osebna nadarjenost posameznika nista dovolj, saj ne zagotavljata konsistentnega delovanja delovne skupine. Church (Nadoh, 2004: 53) pravi, da je komuniciranje kot nekakšno lepilo, ki različne funkcije, skupine ali posameznike veže v celoto.

Komunikacijo lahko opredelimo kot socialno izmenjavo znakov, ki imajo določen pomen in kodo, pri čemer gre za pošiljanje, prenašanje in sprejemanje sporočil. Ta način družbene interakcije pa je ključnega pomena za nastanek, razvoj, delitev in prenos znanja. Posamezniki in skupine s pomočjo komunikacije dosegajo cilje. Asllani in Luthans (2003: 65) sta v svoji raziskavi ugotovila, da se pri uspešnem upravljanju znanja pomen komuniciranja le še večja, kar pomeni, da komuniciranje ni več zgolj orodje informiranja, pač pa tudi orodje integriranja.

Pogoj za potek procesa komunikacije je prisotnost vseh elementov komunikacijskega sistema. Ti pa so:

- oddajnik (oseba, ki sporočilo snuje in oddaja, pri tem pa upošteva temeljna pravila uspešnega komuniciranja)²⁴;

²³ Sistem je treba razumeti kot od svojega okolja razmejeno smiselno celoto, sestavljeno iz delov, ki so v medsebojni odvisnosti in medsebojno vplivajo drug na drugega, poleg tega pa na sistem vpliva tudi njegovo okolje, prav tako pa tudi sam sistem vpliva na svoje okolje (Turk 1978: 21-22).

²⁴ Ta pravila so: pošiljatelj naj ima jasno opredeljen cilj, kaj hoče sporočiti prejemniku; sporočilo naj bo jasno in razumljivo, da bo prejemnik razumel, kaj mu sporoča pošiljatelj; pošiljatelj naj kar

- sprejemnik (oseba, ki ji je sporočilo namenjeno in ki sporočilo prejeme);
- sporočilo (vsebuje dejstvo, mnenje, želje, informacije, ki jih želi pošiljatelj prenesti prejemniku) in
- komunikacijski kanal (pot, po kateri potuje sporočilo od pošiljatelja k prejemniku).

Pri enostavnem komunikacijskem sistemu, kot ga prikazuje slika 2.1, sodelujeta en oddajnik in en sprejemnik, del katerega je tudi povratna zveza, ki omogoča ugotoviti učinek poslanega sporočila, ni pa nujno del vsake komunikacijske zveze.

Slika 2.1: Komunikacijski sistem s povratno zvezo



Vir: povzeto po Harrison (1995)²⁵

Poznamo enosmerne in dvosmerne komunikacijske sisteme. Za enosmerne komunikacijske sisteme praviloma velja, da je sprejemnik sposoben vršiti zgolj

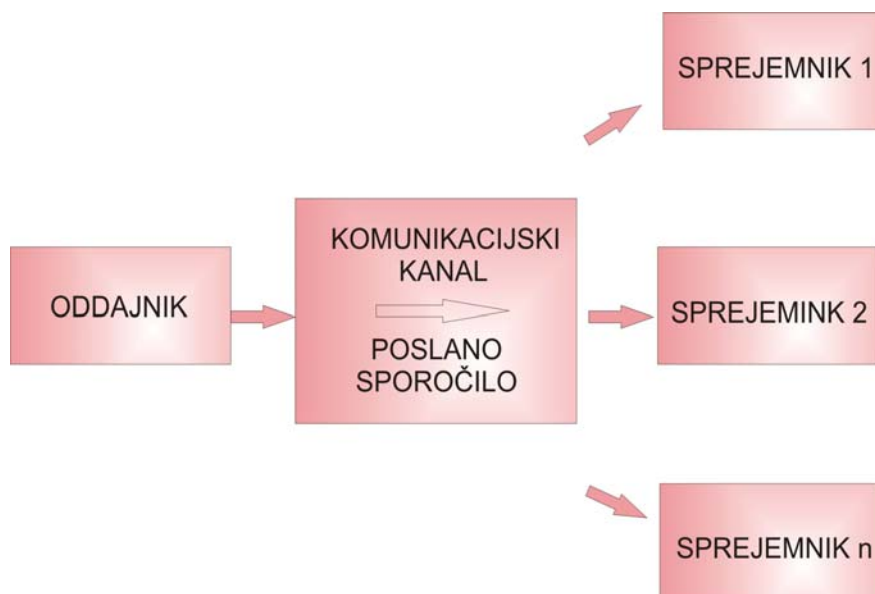
najbolje razume osebo ali osebe, ki jim posreduje sporočilo – njihove vrednote, vlogo in interese, od tega je v veliki meri odvisno, kako bodo sporočilo dojeli in kako se bodo odzvali nanj; pošiljatelj naj skuša razumeti lastno ravnanje v procesu komuniciranja, saj bo tako bolje predvideval odzive prejemnikov; pošiljatelj naj pozna pravila komuniciranja, da lahko izbere način, kako bo komuniciral: govorno, pisno, nebesedno ali kombinirano (Možina 2004: 51).

²⁵ Model sta zasnovala Shannon in Weaver (Harrison 1995).

funkcijo sprejema, oddajnik je sposoben vršiti zgolj funkcijo oddaje, komunikacijski kanal pa je sposoben prenašati poslano sporočilo le v eno smer. V primeru dvosmernega komunikacijskega sistema sta lahko na obeh straneh komunikacijskega sistema sprejemnik in oddajnik, komunikacijski kanal pa je sposoben prenašati poslano sporočilo v obe smeri.

Poleg enostavnih komunikacijskih sistemov, ki jih v praksi največkrat srečamo v obliki **medosebnega komuniciranja**,²⁶ pa poznamo tudi kompleksne komunikacijske sisteme, ki jih lahko sestavljajo en oddajnik in več sprejemnikov, več oddajnikov in en sprejemnik oziroma več oddajnikov in več sprejemnikov (Slika 2.2).

Slika 2.2: Komunikacijski sistem z enim oddajnikom in več sprejemniki



Vir: Florjančič, Ferjan 2000: 18

Komunikacijski sistemi z enim oddajnikom in več sprejemniki so značilni za **komunikacijo preko množičnih medijev**, kot so radio, televizija, tiskani mediji,

²⁶ »Medosebna oziroma interpersonalna komunikacija je hoteno ali nehoteno, zavestno ali nezavedno, načrtovano ali nenačrtovano pošiljanje, sprejemanje in delovanje sporočil v medsebojnih neposrednih odnosih ljudi« (Florjančič, Ferjan 2000: 26).

kjer sporočilo potuje od oddajnika k sprejemnikom, ki imajo veliko manjšo možnost povratne informacije, kot jo imajo recimo sprejemniki v enostavnem komunikacijskem sistemu. Tipično občinstvo množičnih medijev je »zbrano na razdalji« (Možina 2004: 31), sestavljeno je iz večjega števila posameznikov, ki med seboj niso povezani, vendar pa med njimi obstajajo zveze, kar pomeni, da se lahko združujejo v bolj ali manj formalne skupine, kar lahko povežemo s hipotezo o dvostopenjskem modelu sporočanja. Ta model deli prejemnike v dva razreda: mnenjski voditelji dobijo informacijo neposredno iz medija, sledilci pa dobijo informacijo posredno, v razgovoru z mnenjskimi voditelji.

Trend enosmernega toka informacij se s pojavom sodobne tehnologije vse bolj spreminja, saj novi mediji omogočajo vedno več interaktivnosti med oddajnikom in sprejemnikom, uporaba informacijsko-komunikacijskih tehnologij pa »prodira v vse sfere gospodarstva in družbe in predstavlja izjemno priložnost za rast produktivnosti in povečanje kakovosti življenja posameznikov« (Bučar, Stare 2005: 13). Stroški za prenos informacij in sporočil na daljavo so se s pomočjo informacijske in komunikacijske tehnologije krepko zmanjšali, po drugi strani pa se je sposobnost prenosa količine informacij krepko povečala.²⁷

Že Engels (1953) je ugotovil naslednje: če izhajamo iz dela, ki oblikuje zavest in družbo, vidimo, da je v delovnem procesu nujno potrebno medsebojno sporazumevanje. Podjetje je komunikacijski sistem, ki je sestavljen iz ljudi, in nastaja s komuniciranjem in zaradi komuniciranja. **Organizacijsko komuniciranje**²⁸ je nadgradnja splošnega komuniciranja in se je razvilo zaradi potreb delitve dela ter omogoča, da sistem delitve dela sploh funkcionira. Organizacijsko komuniciranje je predvsem usmerjeno v proučevanje različnih komunikacijskih pojavov znotraj organizacijskega okvira in je omejeno na

²⁷ Po podatkih Svetovne banke so se stroški prenosa informacij preko telekomunikacijskih omrežij v zadnjih dvajsetih letih zelo zmanjšali. Svetovna banka razpolaga s podatki, kolikšna je cena prenosa enega milijona bitov na razdalji 1 km. Stroški so se glede na te podatke od leta 1980 zmanjšali skoraj za tisočkrat. (splet 3)

²⁸ Ang. Organizational Communication. Organizacijsko komuniciranje je za raziskovalce zanimivo že od začetka 20. stoletja, kot disciplina pa se je uveljavilo v šestdesetih letih prejšnjega stoletja zaradi povezovanja organizacijskega komuniciranja z uspehom podjetja. (Nadoh 2004: 51)

notranje okolje tako profitnih kot neprofitnih organizacij (Podnar, Kline 2003: 57). Zaposleni namreč za opravljanje svojega dela potrebujejo široko informacijsko polje, prav komunikacija pa pripomore k optimizaciji prenosa informacij, saj omogoča interakcije med tistimi, ki informacije imajo in tistimi, ki informacije želijo. Vzpostavitev učinkovitih informacijskih in komunikacijskih sistemov je za upravljanje znanja ključnega pomena. »V ožjem pomenu gre za učenje na delovnem mestu in kroženje med delovnimi mesti, širše pa to pomeni zagotavljanje organizacijske kulture, ki temelji na sodelovanju in spodbujanju delovnega ozračja« (Nadoh 2004: 52).

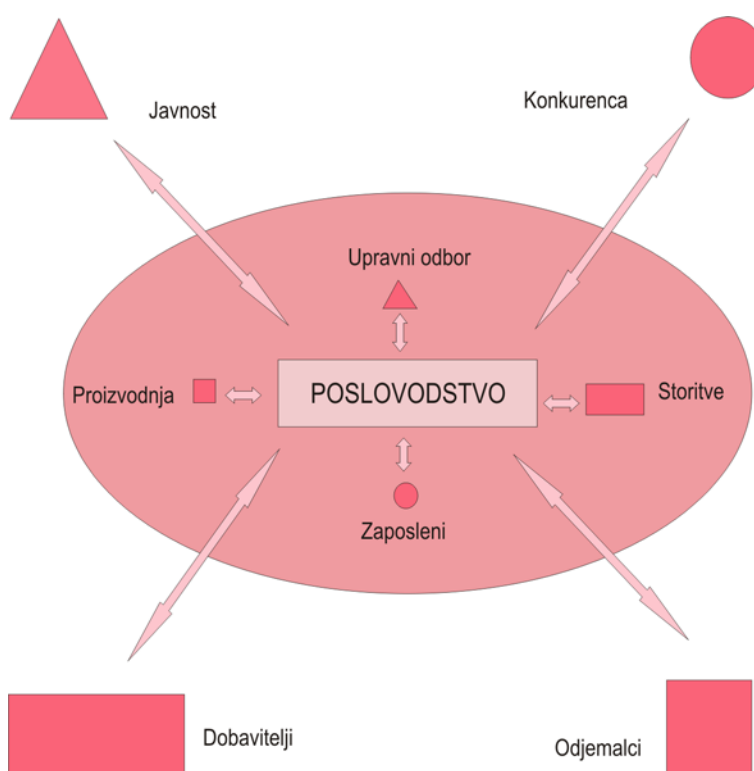
V manjših podjetjih so komunikacijski sistemi enostavnejši, v večjih pa so že bolj kompleksni, saj je v procesu komuniciranja udeleženih več subjektov. Med zaposlenimi je neposredno preko komunikacijskega sistema vzpostavljena neke vrste struktura, po kateri posamezniki komunicirajo. V sodobnih podjetjih ne moremo več govoriti o klasičnem primeru hierarhične strukture, pač pa o tem, da je način komunikacije bolj odvisen od razporeditev in odgovornosti delovnih nalog, saj je le tako mogoče, da so cilji podjetja optimalno doseženi. V procesu upravljanja znanja je poslovno-organizacijski sistem do neke mere decentraliziran, vendar pa tak sistem delovanja omogoči, da se aktivira veliko več sposobnosti pri veliko več ljudeh (Niki 2003: 183). Tako organiziran delovni proces ne more delovati brez komunikacije med vsemi deli organizacije. Nadohova (2004: 51) opozarja na dejstvo, »da zaposleni `z znanjem`²⁹ ne sprejemajo več tradicionalnih odnosov med nadrejenimi in podrejenimi«, kar vpliva tudi na to, da se uveljavljajo prožnejši okviri komuniciranja, ki vključujejo dvosmernost komuniciranja in po mnenju nekaterih dvigujejo tudi nivo participacije v komunikacijskem procesu.

Komuniciranje, kot vsaka druga dejavnost v podjetju, je učinkovito takrat, kadar daje največ izidov, rezultatov, ob dani porabi sredstev (resursov) podjetja ali

²⁹ Ang. Knowledge workers. Delavci z znanjem so definirani kot analitiki simbolov, torej so delavci, ki delajo s simboli in ne s stroji (splet 15).

tistega, ki komunicira (Možina, 2004: 19) Slednje pomeni tudi, da je komuniciranje v podjetju ciljna dejavnost, naravnana na doseganje ciljev, kar konkretno pomeni, da šteje vedno le dosežen cilj oziroma opravljena naloga, ne pa obsežna in intenzivna komunikacija kot dejavnost sama zase. Učinkovita in odprta komunikacija omogoča izkoriščanje vseh človeških potencialov, s katerimi razpolaga podjetje ali določena skupina ljudi v njem.

Slika 2.3: Razsežnosti komuniciranja



Vir: Možina 2004: 16

Komunikacija poteka preko **komunikacijskih kanalov**.³⁰ Vrsta uporabljenega komunikacijskega kanala je odvisna od načina in želenega učinka komuniciranja. Komunikacijske kanale je človek razvijal zaradi svojih socialnih potreb, med

³⁰ Komunikacijski kanali imajo svoje razsežnosti, ki vplivajo na njihovo učinkovitost. Džinić (1980: 77) navaja naslednje razsežnosti komunikacijskih kanalov: zanesljivost kanala, povratni vpliv v kanalu, stopnja vključevanja, dostopnost kanala, sposobnost ohranitve sporočila, moč množičnega delovanja kanala, kompleksnost kanala.

katere sodijo tudi pridobivanje in razširjanje znanja ter posledično tudi potrebe poslovnih procesov. Že odkar človek obstaja, išče moderne načine prenosa in shranjevanja podatkov. Razvoj na tem področju prinaša nove tehnološke dosežke, ki optimizirajo komunikacijo ter potek komunikacijskega in posledično tudi poslovnega procesa. Danes se s tem v zvezi izpostavlja pomen informacijske in komunikacijske tehnologije, ki omogoča hiter in učinkovit prenos sporočil oziroma informacij. Z vidika **interneta**³¹ pri organizacijskem komuniciranju velja omeniti, da internet ponuja številne možnosti uporabe:

- pošiljanje in prejemanje elektronske pošte, katere temeljna značilnost je, da potuje zelo hitro, primerna je predvsem za pošiljanje krajših sporočil, h katerim pa lahko s pomočjo »pripone« dodamo datoteke v Word ali kateremkoli drugem formatu, sporočilo se lahko znotraj prenosnega kanala shrani in se ga lahko pogleda kadarkoli kasneje;
- telnet, pomeni, da se lahko na nek oddaljen računalnik ob predhodni prijavi priključimo kot na svojega s pomočjo odtipkanega gesla in tako lahko opravljamo bančne storitve, rezervacije raznih kart, prijavo na seminarje ipd.;
- uporabo domačih strani v funkciji oglaševanja oziroma odnosov z javnostmi ali kot prodajni kanal in medij izobraževanja ipd.;
- nakupovanje, pri katerem je najpogostejši način plačila s plačilno kartico, ki pri kupcih poraja še nekaj nezaupanja; a tudi če se kupci ne odločijo za nakup, internet predstavlja odlično možnost zbiranja podatkov o želenem produktu ali storitvi;
- konference in
- uporaba forumov in portalov (op.a.).

(Florjančič, Ferjan 2004: 64)

³¹ Večina storitev interneta je zasnovana kot odjemalec – strežnik, torej se na določenem računalniku (ti so ponavadi zmogljivejši) izvaja program, t.j. strežnik, mi pa z našega računalnika kot odjemalci pošiljamo zahteve, te nato strežnik izpolnjuje in nanje odgovarja preko omrežja (Možina 2004: 136).

Prednost interneta za upravljanje znanja v računovodski stroki so spletni portali z računovodsko tematiko in javni forumi, ki jih lahko obiskujejo računovodski delavci, in tako pridobijo pomembne informacije, ki jih potrebujejo za delo ali pa si izmenjujejo znanje, pridobljeno iz izkušenj. Sodobna informacijsko-komunikacijska tehnologija namreč omogoča, da komunikacija presega meje enega podjetja, tako da povezuje podjetja (oziroma posameznike, ki delajo v teh podjetjih) med seboj. V raziskavi *Izobraževanje in upravljanje z znanjem računovodskih strokovnjakov (Lastna raziskava, 2006)* so rezultati pokazali, da kar 87 % računovodskih strokovnjakov pri svojem delu uporablja internetne strani³² kot vir informacij, 44 % pa jih uporablja tudi forume.³³

S pomočjo sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije danes primarno civilizacijsko potrebo po komunikaciji zadovoljujemo z vse hitrejšimi in popolnejšimi mediji. V sodobnem poslovanju je mogoče, da vsakdo lahko s svoje pisarniške mize pošilja po vsem svetu dokumente, ki prispejo do naslovnika takoj, tveganje izgube informacij ali važnega dokumenta pa je zmanjšano na minimum. Storitve elektronskega komuniciranja, ki segajo od elektronske pošte do brezžičnih komunikacij, lahko prenašajo podatke in informacije iz besedilnih sporočil, videoposnetkov in video signalov. Uporabniki računalniških mrež in elektronskih komunikacijskih medijev imajo tako na voljo neprekinjen dotok informacij s svojega interesnega področja. Sveže informacije omogočajo poglobljanje znanja, kar neposredno vpila tudi na izboljšano kakovost dela, ker je posameznik bolj pogosto v stiku z delom drugih. Nagel in razmeroma cenen dostop do oddaljenih virov, kot so sodelavci, podatkovne baze, sestanki, raziskave in objavljena dela, stopnjuje hitrost medsebojne izmenjave informacij, kar omogoča ljudem, da so informirani in povezani. (Možina 2004: 135-136)

³² Internetne strani, ki jih računovodski strokovnjaki najpogosteje obišejo vsaj enkrat tedensko, so: racunovodja.com (56% vseh vprašanih), DURS (42%), davkoplcevalci.com (24%). (Vir: Lastna raziskava, 2006)

³³ Največ računovodskih strokovnjakov uporablja forum racunovodja.com (27% vseh vprašanih), nato pa s 23% sledi forum davkoplcevalci.com. (*Ibid.*)

Elektronsko komuniciranje je dandanes postalo nepogrešljiv del poslovnega procesa in na nek način predstavlja dodano vrednost, ki jo v podjetja prinaša informacijsko-komunikacijska tehnologija, poleg tega pa omogoča pospešeno izmenjavo informacij in znanja.

2.2 INFORMACIJSKI SISTEM IN UPRAVLJANJE ZNANJA

V tem delu bomo izpostavili pomen informacijskega sistema za paradigmo upravljanja znanja, ki predstavlja temeljni »živčni sistem« podjetja, preko katerega se pretakajo informacije, ki jih vsako podjetje potrebuje za nemoteno poslovanje. Informacijski sistem skrbi za povezavo vseh sistemov znotraj podjetja in za povezovanje podjetja z okoljem. Poleg tega pa poudarimo še, da računovodstvo lahko razumemo tudi kot pomemben del informacijskega sistema vsakega podjetja, iz katerega je mogoče črpati veliko informacij, ki so nujno potrebne za druge poslovne podsisteme.

2.2.1 Informacijski sistem kot del poslovnega sistema

Komuniciranje se v poslovnih sistemih formalizira s pomočjo informacijskih sistemov (Srića et al 1995: 41), kar pomeni, da je informacijski sistem formalizacija komunikacijskih procesov v podjetjih. Cilj vsakega informacijskega sistema je posredovati pravo informacijo na pravo mesto v podjetju, v pravem času in z minimalnimi stroški. Načelno poznamo štiri temeljne funkcije informacijskega sistema: zbiranje podatkov, obdelava podatkov, hranjenje podatkov in informacij in posredovanje podatkov in informacij uporabnikom (ibid. 1995: 20).

Za učinkovito opravljanje funkcije zbiranja podatkov je bistveno, da so poznani viri vhodnih sestavin, ki jih ponavadi prepoznamo v obliki podatkov in informacij, in načini, kako se bodo le-ti pripravili, zbrali in vnesli v sistem. Zbrani podatki se

nato obdelujejo v skladu s potrebami uporabnikov, kar pomeni, da se podatki pretvarjajo, razčlenjujejo in zgoščajo. Zbrane podatke se lahko takoj posreduje uporabnikom za potrebe upravljanja, odločanja, nadzorovanja, ali pa jih je potrebno shraniti zaradi kasnejše uporabe. Informacijski sistem mora torej imeti določeno strukturo, da bi lahko opravljal omenjene funkcije in uresničeval zelene cilje.

Ko govorimo o informacijskih sistemih ne moremo mimo informacijsko-komunikacijskih tehnologij (IKT), ki igrajo pomembno povezovalno in podporno vlogo. IKT so nekakšna vez med informacijami in vsemi zaposlenimi, ki se z njo lažje povezujejo, sodelujejo in komunicirajo. Omogočajo radikalne izboljšave v organizaciji, avtomatizacijo in nadomeščanje človeškega dela, boljšo povezanost poslovnih funkcij, izboljšanje pretoka znanja in hitrejšo inoviranje (Jaklič et al. 2005: 149). Prednosti, ki jih prinaša IKT, prikazuje Tabela 2.1. IKT vpliva na spremembo poslovnih procesov, vendar pa pravzaprav velja tudi obratno, da novosti v poslovnih procesih spodbujajo razvoj IKT. Prav upravljanje znanja čedalje bolj vpliva na prihodnost informacijskih sistemov in uporabo informacijskih tehnologij v teh sistemih. Čim bolj je informacijska tehnologija vpeta v nek poslovni oziroma informacijski sistem, tem hitreje ga je mogoče vključiti v tokove sodobnega gospodarstva (Prešeren 2000).

Tabela 2.1: Informacijsko-komunikacijska tehnologija in prenova procesov

Staro pravilo	IKT	Novo pravilo
Ista informacija le na enem mestu	SKUPNA PODATKOVNA ZBIRKA	Isti podatki na toliko mestih, kot je potrebno
Kompleksno delo opravljajo le izvedenci	EKSPERTNI SISTEM	Generalist lahko opravi delo izvedenca
Odločajo managerji	SISTEM ZA PODPORO ODLOČANJU	Odločanje je sestavina vsakega delovnega mesta
Osebe na terenu nima zadnjih informacij iz podjetja	BREZZIČNI DOSTOP DO INTERNETA	Osebe na terenu je popolnoma enako informirano kot v podjetju
Dislocirane enote pošiljajo podatke, ki jih čez noč obdelamo	UPORABNIŠKI PROGRAMI ZA INTERNET	Dislocirane enote so priključene na centralni računalnik prek interneta

Vir: Prešern 2000: 19

Komunikacijska tehnologija, v okviru katere je v ospredju internet, in informacijska tehnologija, v okviru katere je potrebno izpostaviti programsko opremo, sta precej spremenili tudi delo računovodskih strokovnjakov, saj po eni strani omogočata večjo vključenost uporabnikov računovodskih informacij v sam računovodski proces,³⁴ po drugi strani pa dodatne možnosti izmenjave informacij in znanja med računovodskimi strokovnjaki.

Tako kot dosežki drugih tehnologij hitro prodirajo na trge in pogosto zaidejo v roke nepripravljenih uporabnikov, se tudi pri uvajanju informacijskih tehnologij dogaja, da med uporabniki ni ustrezne **informacijske pismenosti**. Posledica tega dejstva je vedno večji razmik med možnostmi, ki jih ponuja tehnologija in sposobnostjo človeka, da te možnosti učinkovito uporabi. Srića et al (1995: 38) opredeljujejo pojem informacijske pismenosti na štirih ravneh: tehnično

³⁴ S pomočjo sodobnih tehnologij in orodij naročniki lahko pri izdaji ali prejemu poslovne dokumentacije neposredno vnašajo podatke v temeljne in pomožne knjige. Ob učinkoviti organizaciji računovodstva jih lahko takoj uporabijo za računovodska poročila za spremljanje poslovanja. Za oblikovanje strukture poročil še vedno poskrbijo računovodje, vendar ob primerni tehnologiji (notranji) uporabniki računovodskih informacij lahko dostopajo do njih kadarkoli. Ni potrebno čakati po nekaj dni ali celo tednov, da pridejo do njih. (Glažar 2004: 66)

razumevanje informacijskih tehnologij, večino uporabe informacijskih tehnologij pri reševanju problemov, sposobnost pravilne uporabe in interpretiranja pridobljenih informacij in razumevanje družbenih učinkov informatizacije.

Poleg znanj o temeljnih tehničnih značilnostih računalnika se k informacijski pismenosti štejejo tudi sposobnosti reševanja problema z uporabo razpoložljivih programskih pripomočkov računalniškega sistema, spretnost iskanja potrebnih informacij ter razumevanje vpliva informatizacije na podjetje. Ustrezna stopnja informacijske pismenosti je pogoj za optimalno delovanje informacijskega sistema.

2.2.2 Podatkovna baza in baza znanja

Podatkovna baza je temeljni del informacijskega sistema, v kateri se podatki shranjujejo in iz katere se črpajo ponavadi obdelani podatki v obliki informacij. Poleg same baze so sestavina informacijskega sistema tudi programi, ki sprejemajo podatke o podjetju in okolju in jih vpisujejo v podatkovno bazo, in tudi programi, ki uporabljajo podatke iz podatkovne baze za oblikovanje poročil. Pri tem uporabljajo različne matematične modele za obdelavo podatkov, vmesnike za izluščanje posameznih podatkov in združevanje na višji ravni. V podjetju, v katerem informacijski sistem ni računalniško podprt, je podatkovna baza celota papirjev (obrazci, formularji ipd.), njegovi programi pa so ljudje, ki vpisujejo podatke v ustrezne papirje in iz kartotek oblikujejo poročila. Podatkovna baza ni sinonim za bazo znanja, saj je potrebno poudariti tehnični vidik delovanja baze znanja, kajti te morajo biti veliko bolj optimizirane, kot se to zahteva pri skladiščenju podatkov, ki so le vir informacij. Upravljanje znanja namreč pomeni tudi, da se zavedamo vsebine, ki jo imajo dokumenti. Postopek zagotavljanja operativnega delovanja informacijskega sistema, ki ima bazo znanja, vključuje številne postopke iskanja, vnašanja, čiščenja in obdelovanja podatkov. V bazah znanja so informacije shranjene v kontekstu in niso same sebi namen. Bistvo oblikovanja takšnih baz je v transformaciji tihega v bolj oprijemljivo, eksplicitno

znanje. Takšno organiziranje in hranjenje znanja pomeni zavarovanje v primeru, če kak nosilec znanja zapusti podjetje.

Bazo znanja ponavadi oblikujejo inženirji znanja oziroma eksperti, tako da vanjo shranijo spretnosti, izobraževanje, znanje in izkušnje enega ali več ekspertov. Baza znanja je sestavni del ekspertnega sistema,³⁵ ki želi posnemati proces sklepanja pri človeku. Iz baze se lahko znanje pridobi s pomočjo pravil,³⁶ semantičnih mrež³⁷ ali okvirjev.³⁸ To so postopki, ki na podlagi informacij shranjenih v bazi, proizvajajo želeno znanje. Vrednost baze je odvisna predvsem od kakovosti in ne toliko od količine v njej shranjene vsebine. Pomembno je, da se baza znanja obnavlja in dopolnjuje z novimi znanji ekspertov.

Kljub temu, da so baze znanja pomemben vir in shranba znanja, pa lahko za računovodsko stroko rečemo, da samo kodificiranje in generiranje znanja znotraj posameznih podjetij ni dovolj za maksimalen izkoristek znanja. Ne glede na to, ali posamezne organizacije, ki delujejo v računovodski stroki, obvladujejo proces prenosa znanja v svojih pisarnah, pa je tudi znanje »od zunaj« pomembni input, ki omogoča, da produkcija znanja oziroma inovacijski procesi potekajo tudi znotraj podjetja (Ilič, 2004). Že če samo vprašamo sodelavca, kako se kaj naredi, sprašujemo po njegovem znanju z namenom, da bi se tudi sami kaj naučili. Logično je, da večja kot je organizacija, večja je verjetnost, da se iskano znanje nahaja znotraj nje (kljub temu, da se z velikostjo podjetja večja nevarnost, da ne bomo vedeli, kje iskati potrebno znanje). Ker pa so večja podjetja v računovodski stroki prej izjema kot pravilo, je potrebno zagotoviti, da se znanje pretaka tudi

³⁵ Ekspertni sistem je računalniški program z znanjem enega ali več strokovnjakov – ekspertov in omogoča hitro sklepanje. Poleg reševanja problemov omogoča ekspertni sistem tudi razlago postopka sklepanja, ki je privedel do posamezne rešitve. (Prešeren 2000: 173)

³⁶ Pravila so oblika predstavitve znanja, ki temelji na logičnih premisah in ugotovitvah. Če postavimo premiso v obliki izraza ČE, potem iz informacij dobimo znanje opisnega značaja, znanje »kako« je mogoče kaj narediti, pa dobimo v obliki izraza POTEM. Baza znanja lahko vsebuje nekaj deset do deset tisoč takšnih pravil (Srića 1995: 114).


³⁷ Semantična mreža je metoda vizualne predstavitve odnosov med stvarmi in je sestavljena iz vozlišč (ljudje, mesta, pojmi, dogodki...) in povezav med njimi (ima, je, izdelan je, spada...). (ibid.)

³⁸ Okvir je struktura, v kateri so povezani deli znanja prikazani z matriko. (ibid.)

med samimi podjetji, kajti le to je lahko podlaga za čim višjo stopnjo strokovnosti in učinkovitosti.

V okviru spletnega portala in foruma **racunovodja.com** se je porodila tudi zamisel o oblikovanju računovodske baze znanja. Slika 2.4 prikazuje eno izmed strani foruma, kjer lahko obiskovalci pod psevdonimom izrazijo svoje mnenje ali pa napišejo odgovor. Eden izmed obiskovalcev je podal predlog za oblikovanje spletne baze znanja.

Slika 2.4: Predlog za računovodsko bazo znanja

Avtor	Sporočilo
jambolaja Računovodja ☆☆☆ Pridružen/-a: 7. Apr 2004 Prispevkov: 302 Znanje: +4/-0 Kraj: Slovenia	 Objavljeno: Čet, 5. Maj, 2005 14:39 Naslov sporočila: Kreiranje baze znanja  citiraj Imam predlog, ki bi mogoče povečal dodano vrednost tega foruma. Kot smo vsi že večkrat opazili se nekatera vprašanja znajo ponoviti. Da bi se iz tega lahko vsi naučili in lažje pridobili iskane informacije predlagam kreiranje nekakšne baze znanja. Kako to realizirati je več načinov. Jaz bi predlagal, da se kreirajo sticky topici, ki bi pokrivali neko temo. Npr. vsako leto je ogromno vprašanj okoli regresa, večina se jih da rešiti z enostavnim pravilom: Če si upravičen do dopusta, si upravičen do regresa. Tako ali podobno pravilo bi zapisal v topic, katerega bi vsi lahko brali vpisovali pa samo nekateri, recimo poleg Nine še Mirko in par članov z vrha lestvice. Mogoče je moj predlog nesmiselen ali pretežko izvedljiv ampak se mi ga je zdelo vredno zapisat. LP, Jam
Nazaj na vrh	 profil  zs  www
Marjeta Administratorka  Pridružen/-a: 1. Jan 1998 Prispevkov: 260 Znanje: +2/-0	 Objavljeno: Čet, 5. Maj, 2005 14:45 Naslov sporočila:  citiraj O tem razmišljamo že precej časa. V ta namen smo pripravili tole rubirko http://racunovodja.com/bazaZnanja/index.php?title=Glavna_stran Baza znanja omogoča da vsakdo ureja vsebino. To da bi se naredili povzetki posameznih aktualnih vsebin iz foruma bi pa sploh bilo dobro.
Nazaj na vrh	 profil  zs  www

Vir: www.racunovodja.com (27.12.2005)

Na portalu je nastala ideja o oblikovanju računovodske baze znanja, ki obstaja na spletni strani http://racunovodja.com/bazaZnanja/index.php?title=Glavna_stran. Baza deluje po sistemu Wikipedije, ki omogoča uporabniku prosto spreminjanje

vsebine, torej brisanje in dodajanje besedila in odpiranje novih tem. Glede na število in vsebino prispevkov, je opaziti, da računovodje omenjene baze ne izkoriščajo za izmenjavo znanja. Mnenja še vedno raje izmenjujejo na forumu, saj je baza znanja z linki povezana s forumom. Eden izmed možnih razlogov neuporabe tega spletnega informacijskega in komunikacijskega kanala je, da računovodje še niso navajeni na ta način izmenjave znanja, drugi bolj verjeten pa je, da baza znanja nima nikogar, ki bi koordiniral in nadzoroval vsebine, da bi dosegle dovolj visoko raven strokovnosti in kakovosti. Uporabniki kot posamezniki najverjetneje niso dovolj motivirani, da bi samostojno nadgrajevali vsebino baze. Omenjena baza ne ustreza vsem kriterijem oblikovanja baze znanja, ki smo jih našli zgoraj. Po moji oceni jo lahko prej kot bazo znanja v povezavi s portalom in forumom obravnavamo kot komunikacijski in informacijski kanal, ki ima naslednje lastnosti:

- lahek dostop in uporaba – svetovni splet omogoča poceni in časovno neomejen dostop do informacij;
- splošni dostop brez omejitev – informacije, nasveti, mnenja, ki jih uporabniki posredujejo ostanejo zabeležene na strežniku in so dostopne komurkoli in kadarkoli;
- možnost interpersonalne komunikacije – uporabniki si lahko tudi medsebojno izmenjujejo informacije in znanje;
- aktualnost – svetovni splet omogoča objavo najnovejših informacij.

Kljub temu, da spletne portale, forume, javno dostopne baze podatkov, informacij in znanja uporabljajo zaenkrat le nekateri posamezniki in da v okviru teh uporabljajo le nekatere možnosti pridobivanja in izmenjave informacij, pa z gotovostjo lahko rečemo, da predstavljajo bistvene sestavne dele informacijskega, kakor tudi komunikacijskega sistema, ki predstavlja podporo za delo računovodskih strokovnjakov (vsaj kar zadeva pridobivanje informacij).

2.3 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN UPRAVLJANJE ZNANJA

Organizacijska kultura je predmet proučevanj že zelo dolgo, zato obstaja tudi veliko njenih definicij. Današnji pomen je dobila šele od druge polovice sedemdesetih let naprej, to je od časov velike naftne krize in od začetka prodora vzhodnoazijskih gospodarstev na evropske in ameriške trge (Florjančič, Ferjan 2004: 117). Namen organizacijske kulture je vzpostaviti in urejati medčloveške odnose. Ena izmed definicij namreč pravi, da je »organizacijska kultura sistem vrednot in načina razmišljanja, ki je skupen ljudem v neki organizaciji in razlikuje eno organizacijo od druge« (Vila, 1994: 32). Organizacijska kultura vpliva na potek dejavnosti v posameznem podjetju in se med podjetji razlikuje.

V strokovni literaturi najpogosteje zasledimo definicijo, ki jo je predlagal Schein (1997: 21):

»Kultura je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na skupinske probleme preživetja v zunanjem okolju in na probleme notranje integracije. Predpostavke postanejo samoumevne, ker rešujejo te probleme vedno znova in zanesljivo.«

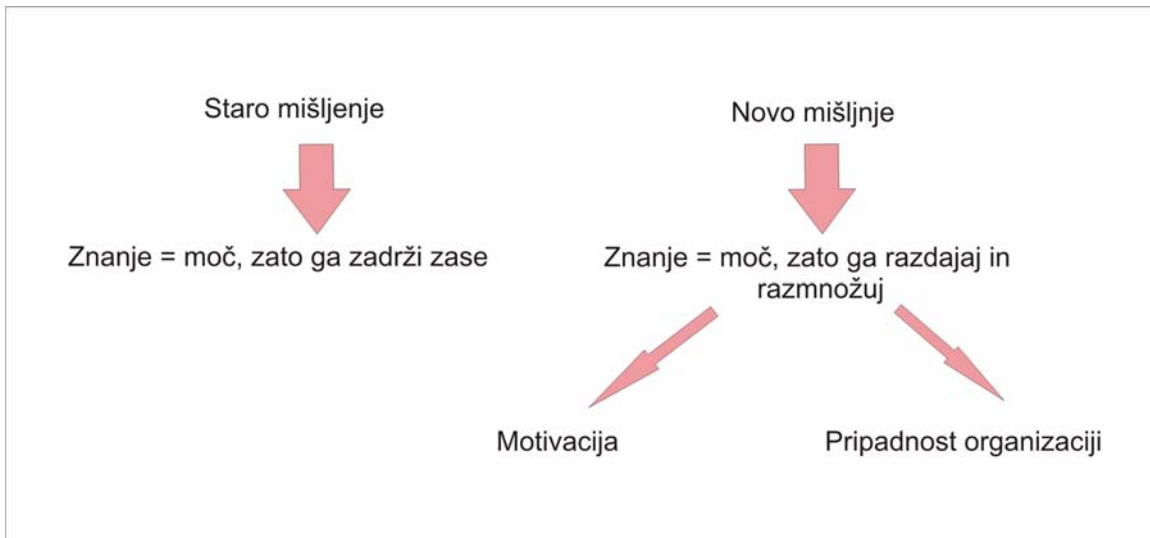
Primerna organizacijska kultura plemeniti tudi človeški kapital, saj po mnenju psihologov omogoča kolikor toliko pravične medosebne odnose znotraj organizacije, kot tudi socialni kapital,³⁹ ki je pomemben za uspešno delovanje organizacije in za vzpostavitev znanju prijaznega delovnega okolja. Slednje omogoča uspešno ustvarjanje znanja, kajti brez okoliščin je znanje le informacija (Možina 2004: 220). Nonaka (2002) pravi, da okoliščine spodbujajo posameznike, naj ustvarjajo znanje in ga delijo med seboj v štirih procesih: socializaciji, eksternalizaciji, internalizaciji in kombinaciji (glej poglavje 2.2.1).

³⁹ »Socialni kapital je sistem vrednot, kot so zaupanje, skupne norme in pravila obnašanja, ki spodbujajo komunikacije in koordinirano delovanje organizacije« (Nikl 2003: 184).

Odnos do znanja je v veliki meri povezan z obstoječo organizacijsko kulturo. Upravljanje znanja je namreč proces, ki se navezuje na spreminjanje organizacijske kulture, na njeno preoblikovanje oziroma dajanje novega poudarka obstoječi organizacijski kulturi. Preoblikovanje organizacijske kulture v tako imenovano kulturo znanja je ključni in hkrati najtežji izziv za posamezna podjetja, ki želijo uveljaviti upravljanje znanja v prakso. Težko je namreč spremeniti mišljenje posameznih zaposlenih v podjetju, ki podlegajo tradicionalni miselnosti »znanje je moč«. Najtežje je namreč doseči miselne premike in spremembo ustaljenih vzorcev obnašanja zaposlenih, hkrati pa tovrstno preseganje ozke naravnosti zaposlenih predstavlja nujen korak za oblikovanje in negovanje organizacijske kulture, kjer je poudarjeno medsebojno sodelovanje, povezovanje, komuniciranje, kreativnost zaposlenih in predvsem pripravljenost na posredovanje in prenašanje znanja (Nikl 2003).

Slika 2.5 pojasnjuje odnos med »starim« in »novim« mišljenjem glede posredovanja znanja kolegom v delovnem okolju. Temelj starega mišljenja je bila organizacijska kultura, ki ni spodbujala medsebojnega izmenjavanja znanja med zaposlenimi. Današnja organizacijska kultura pa naj bi bila znanju prijazna in naj bi vzpodbujala njegovo izmenjavo med zaposlenimi, seveda pa sta pri tem zelo pomembna dejavnika tudi motivacija in občutek pripadnosti organizaciji.

Slika 2.5: »Staro« in »novo« mišljenje



Vir: <http://www.research.ibm.com> (30.1.2006)

Naloga poslovno organizacijskega sistema je vzpostaviti pogoje za pretok in ustvarjanje novega znanja, vzporedno s tem pa uporabljati obstoječe znanje za preživetje v okolju. To posledično pomeni tudi stalne spremembe v organizacijski kulturi. Schein je prepričan, da organizacija lahko spremeni svojo organizacijsko kulturo, če je potrebno, da bi se s tem ohranila pri življenju. To se zgodi v procesu kognitivne redefinicije. Zaposlene je potrebno na negativne vzorce kulture opozoriti in jih ozavestiti, saj so se nekateri prelevili v rutinska dejanja, ter nato počasi uvajati spremembe in novosti. Kulturna sprememba ni vedno cilj po sebi, pač pa je nujnost, ki jo narekuje okolje, v katerem želi organizacija preživeti. Ko obstoječa kultura postane zavora za organizacijsko uspešnost, postanejo spremembe neizogibne. (Mesner Andolšek 1995: 99-100)

V računovodski stroki je sestavni del kulture odnos do storitev, ki jih računovodski strokovnjaki opravljajo. Naloga vodstva je, da uveljavi storitveno kulturo, v okviru katere bodo zaposleni cenili kakovostno opravljene storitve, ki so namenjene tako notranjim kot tudi zunanjim naročnikom. Kakovostno in strokovno opravljene storitve morajo postati način življenja organizacije, kajti če je kakovost pomembna norma v podjetju, potem so kakovostne storitve nekaj spontanega (Zeithaml-Bitner 2003: 342).

Z vidika upravljanja znanja je pomembno, da se zavedamo in prepoznavamo učinke pozitivnih in negativnih dejavnikov, ki vplivajo na oblikovanje kulture upravljanja znanja. Med spodbujevalce lahko štejemo: medsebojno zaupanje, jasno in natančno določene cilje, nagrajevanje dobrega dela, možnost sodelovanja na izobraževanjih in usposabljanjih, dovolj časa za interakcije med zaposlenimi ter pozitiven odnos do sprememb in njihovega uvajanja. Možni zaviralci pa so lahko: slaba komunikacija vodstva in zaposlenih, skriti interesi vodstva, nezaupanje in nepripravljenost na spremembe, da zaposleni vidijo upravljanje znanja kot dodatno obremenitev, neusklajenost ciljev med posamezniki in podjetjem ter podcenjevanje vrednosti zaposlenih (Brenčič 2004).

Naloga podjetja je torej, da vzpostavlja organizacijsko kulturo, ki bo maksimizirala vpliv spodbujevalcev kulture upravljanja znanja in minimizirala vpliv zaviralcev. Zaposleni naj bi zaupali vase in v svoje sposobnosti ter bili pripravljeni na skupinsko učenje in deljenje znanja, ki so si ga pridobili formalno in z delovnimi izkušnjami.

3 RAČUNOVODSKA STROKA

V zadnjem desetletju se je število znanjsko intenzivnih podjetij⁴⁰ močno povečalo. Za znanjsko intenzivna podjetja je značilno, da je večino dela opravljenega intelektualno in da v njih visoko izobraženi zaposleni tvorijo večino delovne sile. Podjetje proizvaja kakovostne izdelke oziroma nudi kakovostne storitve. (Alvesson 1999: 51). Tipični primeri teh podjetij so pravne organizacije, inženiring in računalniško svetovanje, enote razvoja in raziskav, podjetja visoke tehnologije ter tudi računovodske in poslovodne organizacije.

V nadaljevanju bomo najprej podali nekaj splošnih informacij o računovodski stroki v Sloveniji in se nato osredotočili predvsem na upravljanje znanja v tej stroki ter v zadnjem delu analizirali vlogo računovodstva kot dela informacijskega sistema podjetij.

3.1 SPLOŠNE INFORMACIJE

Računovodstvo zasebnikov in organizacij je pomembno zaradi dveh razlogov. Na eni strani so pomembni interesi, ki vplivajo na odločanje o poslovanju, na drugi strani pa so to državne oziroma davčne potrebe.⁴¹ Naloga zasebnikov in organizacij je oblikovati celovite in verodostojne računovodske informacije, ki so v

⁴⁰ Amidonova (Brenčič 2004: 13) opredeljuje znanjsko intenzivno organizacijo kot: samomotivativno, z visoko usposobljenim osebjem, ki se zaveda, da je njihovo znanje pomembno za poslovanje njihove organizacije ter v kateri je prepoznavanje, nadgrajevanje in nagrajevanje znanjskih uspehov in dosežkov bistveni dejavnik uspeha organizacije.

⁴¹ Uporabnike računovodskih informacij lahko tako razvrstimo v dve skupini: zunanje (lastniki podjetja brez aktivne pravice do upravljanja in možni vlagatelji kapitala v podjetje, dajalci dolgoročnih in kratkoročnih posojil, dobavitelji, glavni stalni kupci, konkurenti podjetja, država, javnost) in notranje (poslovodstvo podjetja, lastniki podjetja z možnostjo upravljanja podjetja in izvršilni organi upravljanja, zaposleni) uporabnike.

skladu z Zakonom o gospodarskih družbah in slovenskimi računovodskimi standardi.⁴²

Slovenski inštitut za revizijo je leta 1998 izdal Kodeks računovodskih načel (splet 2), v katerem je zapisano:

»Računovodstvo oblikuje informacije za potrebe upravljanja, poslovanja in izvajanja v okviru poslovne celote ter za potrebe zunanjih uporabnikov, da bi gospodarsko čim bolj smotno poslovali ter ohranjali in povečevali kapital (Načelo smotnosti).«

Kodeks je zbirka pravil, ki naj bi strokovno in akcijsko enotno pospeševali razvoj računovodske dejavnosti. Računovodska načela so razdeljena v osem skupin, in sicer:

- I. izhodiščna računovodska načela,
- II. načela računovodskega izkazovanja gospodarskih kategorij,
- III. knjigovodska načela,
- IV. načela računovodskega predračunavanja,
- V. načela računovodskega nadziranja,
- VI. načela računovodskega analiziranja,
- VII. načela računovodskega informiranja,
- VIII. načela organiziranosti računovodske službe in sklepna stališča.

Nameni sprejetja načel pa so sledeči:

- da se pomaga strokovnjakom, ki opravljajo računovodsko delo, da bi se pri njem bolje znašli in da bi bili bolj ustvarjalni;

⁴² Slovenski računovodski standardi so pravila o strokovnem ravnanju na področju računovodenja, ki jih oblikuje Slovenski inštitut za revizijo. Že drugič prenovljeni standardi temeljijo na zakonu o gospodarskih družbah in so izvirna združitev domače računovodske teorije z mednarodnimi zahtevami, zlasti mednarodnimi standardi računovodskega poročanja in direktivami Evropske unije. (splet 4)

- da se pospeši prenašanje novejših teoretičnih dosežkov na področju računovodstva v prakso računovodskih strokovnjakov, še zlasti pri strokovnem usposabljanju mlajših, saj so tu še posebej v pomoč;
- da se ustvari trajnejša strokovna podlaga za oblikovanje računovodskih standardov;
- da se ustvari trajnejša strokovna podlaga za računovodske usmeritve v posamezni organizaciji (to je v podjetju, zavodu ali drugi pravni osebi);
- da se z listino, ki jo je mogoče primerjati s splošno sprejetimi računovodskimi načeli v drugih državah in je v številnih smereh celo precej širša od njih, saj obsega tudi načela od IV. do VIII. poglavja, ki jih v svetu nimajo, slovenska računovodska stroka uveljavi tudi mednarodno;
- da se olajšajo mednarodni gospodarski stiki;
- da se razširi podlaga za nadaljnji razvoj te stroke v Sloveniji.

(splet 2)

Poleg dokumentov, kot so Kodeks računovodskih načel in Kodeks poklicne etike računovodij, pa v računovodski stroki še danes ne najdemo nobenih strokovnih omejitev, kar pa pomeni, da se s tovrstnim poslom pri nas lahko ukvarja vsak, ki je polnoleten in opravilno sposoben. Pogosto se samostojnega dela v računovodski stroki lotijo posamezniki, ki nimajo ustrezne izobrazbe in izkušenj ali pa so izgubili službo v velikih podjetjih, v katerih so mogoče opravljali ozko specializirana računovodska dela. Prav ta nedorečenost glede strokovnosti je pogosto tudi vzrok za nekakovostno opravljanje računovodskih storitev.

Osnovna dejavnost računovodskih strokovnjakov⁴³ je ponavadi delo v računovodskih servisih,⁴⁴ ali pa opravljajo delo računovodij v večjih podjetjih, ki

⁴³ Računovodski strokovnjak (ang. *professional accountant*) je oseba, ki samostojno poklicno deluje (tudi samostojni posameznik, osebna družba ali kapitalska družba), ali pa deluje v industriji, v trgovini ali pa na državnem področju ali v izobraževanju in je včlanjena v organizacijo članico MZRS (Mednarodno združenje računovodskih strokovnjakov). (splet 5)

imajo lastna računovodstva. Vstop konkurentov v to dejavnost je še vedno lahek, saj je kakovostnih ponudnikov storitev premalo, zato preživijo tudi tisti, ki nudijo nekakovostne, vendar poceni storitve. Zaradi zaostrenih pogojev na trgu pa računovodske informacije postajajo vedno bolj pomembne pri sprejemanju poslovnih odločitev, zato je dolgoročno mogoče pričakovati, da bo povpraševanje po kakovostnih storitvah dvignilo nivo strokovnosti.

Praviloma so računovodski servisi cenejši od lastnih računovodstev. Zagotovo to velja za mala podjetja, ki računovodje oziroma računovodske storitve potrebujejo pretežno zaradi zahtev davčnih organov, izračuna plač in izdelavo predpisanih računovodskih izkazov, ki so namenjeni zunanjim uporabnikom. Velika podjetja pa se kot naročniki računovodskih storitev izognejo tveganju, ki je povezano z omejeno usposobljenostjo lastnih računovodij. Načeloma velja, da so večja podjetja bolj zahtevna kot mala, saj potrebujejo kakovostnejše in zahtevnejše storitve, vendar se tudi med malimi podjetji pojavlja vse več potreb po zahtevnejših računovodskih storitvah. Kakovostne računovodske storitve pomenijo veliko več kot le urejanje bilance stanja.⁴⁵ Računovodski servisi, ki ponujajo svoje storitve večjim uporabnikom, morajo za njih opravljati tudi naloge iz računovodskega predračunavanja in analiziranja. Največji problem pa je ravno v tem, da računovodski servisi zelo težko pridejo do strokovnjakov, ki bi bili usposobljeni za take naloge. Predvsem pri oblikovanju posameznih računovodskih pristopov na področju poslovnega računovodstva, je potrebno upoštevati informacijske potrebe sprejemalca odločitve, saj gre v tem primeru za razvijanje modelov odločanja, ki imajo namen predstaviti ustrezen način sprejemanja poslovnih odločitev. Poslovno računovodstvo je najbolj povezano s

⁴⁴ Računovodski servis je specializirano podjetje, ki se ukvarja: z vodenjem poslovnih knjig in izdelovanjem obračunov (plač ipd), s pripravljanjem poročil in davčnih prijav, s tolmačenjem oziroma analiziranjem finančnih izidov, z računovodskim svetovanjem (npr. pri oblikovanju in organiziranju knjigovodstva), s finančnim svetovanjem (npr. pri pripravljanju gospodarskih načrtov in ustanavljanju, prestrukturiranju, saniranju, ukinjanju in prodajanju podjetij), z davčnim svetovanjem (npr. pri sestavljanju pogodb, spremembah pravnoorganizacijskih oblik, sestavljanju davčnih pritožb, preverjanju odločb pristojnih davčnih uradov) idr. (Vehar 1998: 157-8)

⁴⁵ Bilanca stanja je temeljni računovodski izkaz, ki prikazuje višino in strukturo sredstev in obveznosti do virov sredstev podjetja na določen dan.

poslovodstvom podjetja in je obenem del informacijskega sistema podjetja. Računovodski strokovnjaki torej ne opravljajo samo storitev računovodenja, ampak tudi druge računovodske storitve, kot sta na primer izgradnja računovodskih informacijskih sistemov in svetovanje pri postopkih računovodskega odločanja (Hočevnar 2001: 73). Slednje pa pomeni, da mora vsak računovodski servis za vsakega naročnika posebej organizirati sistem, po katerem bo spremljal in vodil računovodske knjige in izvajal druge računovodske storitve.

Če želijo ponudniki računovodskih storitev zadovoljiti potrebe naročnikov, biti uspešni in imeti konkurenčno prednost, morajo razumeti splet znanja, sposobnosti, čustev, potreb, predstav, zaznav in motivov naročnikov (Vida 2004: 19). Na navedene dejavnike pa so po moji oceni ponudniki računovodskih storitev premalo pozorni, zato še vedno iščejo konkurenčno prednost predvsem v ceni, ne pa v kakovosti storitev.

3.2 RAČUNOVODSTVO KOT SAMOSTOJEN POSLOVNI SISTEM

Računovodstvo lahko nastopa kot samostojen poslovni sistem, ki opravlja in prodaja določeno vrsto storitev (tak sistem npr. predstavlja računovodski servis, ki predstavlja od okolja razmejeno in zaokroženo smiselno celoto). Namen tega poslovnega sistema je povezovanje ljudi, sredstev in procesov v sistem, ki omogoča ustvarjanje poslovnih učinkov, po katerih obstaja (ali pa tudi ne) na trgu povpraševanje in pri tem ustvarja nek pozitiven rezultat (dobiček) in ga namenja razširitvi in nadaljnjemu razvoju sistema (Hojak 2002: 28). Računovodski servisi pri nas, glede na kriterije Zakona o gospodarskih družbah,⁴⁶ večinoma spadajo med majhne družbe, na podlagi česar bi lahko rekli, da se znotraj posameznih podjetij težko vzpostavi formalne metode upravljanja (znanja), na podlagi katerih

⁴⁶Zakon o gospodarskih družbah: 52. člen (splet 16).

bi se lahko razvila »poštena« konkurenca med posameznimi podjetji, ki v tej stroki opravljajo storitve. Računovodstvo se pri nas še vedno razume kot precej tehnična dejavnost (posameznikov oziroma podjetij z enim ali dvema zaposlenima), ki se ukvarja zgolj z beleženjem preteklih dogodkov v poslovnem življenju nekega podjetja. Glažar (2004: 29) navaja sledeče ovire pri ponudbi zahtevnejših in kakovostnejših računovodskih storitev: majhnost računovodskih servisov, pomanjkanje strokovnega računovodskega znanja v računovodskih servisih, slabo razvita informacijska in komunikacijska infrastruktura ter neinovativnost računovodske stroke (op.a).

3.3 RAČUNOVODSTVO KOT DEL INFORMACIJSKEGA PODSISTEMA PODJETIJ

Računovodstvo lahko obravnavamo tudi kot informacijski podsistem poslovnega sistema nekega podjetja, katerega osnovna dejavnost ni računovodstvo. Računovodje so tisti kader, ki najbolj poznajo poslovanje podjetij, zato so v veliko pomoč pri optimizaciji poslovnih procesov, kakovostno računovodstvo pa se posledično izrazi tudi v poslovnih rezultatih podjetij. Računovodski strokovnjaki morajo, če želijo kakovostno opravljati računovodske storitve in svetovati lastniku oziroma vodstvu podjetja, poleg vodenja poslovnih knjig in evidenc ter oblikovanja računovodskih informacij poznati poslovanje več dejavnosti: ekonomiko podjetja s poudarkom na davčnem pravu, delovno pravo v povezavi s socialnim zavarovanjem, upravni postopek, računalniško obvladovanje podatkov in še kaj (Vehar, 1998: 158). Za kakovostno opravljanje računovodskih storitev je treba obvladovati veliko informacij in znanj ter te neprestano obnavljati in nadgrajevati, kajti le tako lahko govorimo o sodobnem računovodstvu⁴⁷.

V nadaljevanju se bomo predvsem osredotočili na računovodski informacijski podsistem in njegovo vlogo pri oblikovanju izkazov in poročil za uporabnike

⁴⁷ Računovodstvo je sodobno, če pri oblikovanju in dajanju informacij uporablja najnovejša spoznanja, metode in tehnična sredstva (17. načelo: Načelo sodobnosti). (splet 2)

računovodskih informacij. Namen računovodstva je, seznaniti uporabnike računovodskih poročil z dogajanjem v poslovnem življenju podjetja⁴⁸. Temeljni cilj gospodarjenja podjetja je čim večja donosnost kapitala, za kar pa ni dovolj določanje ciljev brez nenačrtovanih poti, pač pa je potrebno poznati pot, po kateri se pride do zelenega cilja. Prav v računovodskih poročilih je shranjenih ogromno informacij⁴⁹, ki lahko pozitivno vplivajo na poslovanje podjetij. Računovodski izkazi oziroma informacije morajo nuditi realno sliko o premoženjskem oziroma finančnem stanju podjetja ter o njegovi poslovni uspešnosti (splet 2). Za knjigovodstvo, ki je del računovodstva, velja, da je eden izmed najstarejših informacijskih sistemov, ki so ga v primitivni obliki uporabljali že stari Grki, Egipčani in Rimljani. Danes računovodstvo predstavlja dejavnost vrednostnega (v denarni merski enoti) spremljanja in proučevanja pojavov, ki so povezani s poslovanjem kakega poslovnega sistema (Hočevar 2001: 16). Iz te opredelitve izvemo, da so računovodske informacije kvantitativne in se od ostalih informacij razlikujejo po tem, da so praviloma izražene vrednostno. Računovodska poročila so torej baze kvantitativnih informacij, ki so tvorijo baze poslovnega sistema.

Računovodski informacijski sistem razlikuje štiri funkcije gospodarjenja s podatki: funkcijo obravnavanja podatkov o preteklosti, funkcijo obravnavanja podatkov o prihodnosti, funkcijo nadziranja podatkov in funkcijo analiziranja podatkov (ibid. 2001: 13). Ti štiri funkcije so pomembne, saj omogočajo preoblikovanje bolj ali manj nevtralnih podatkov v problemsko usmerjene informacije, ki jih podjetje potrebuje za odločanje.

⁴⁸ Računovodstvo je posebna celota delov informacijskih dejavnosti, znotraj katerih se zbirajo, urejajo, obdelujejo, prikazujejo in shranjujejo podatki ter prikazujejo in shranjujejo informacije o preteklih in prihodnjih pojavih. Računovodske informacije so problemsko usmerjene in so podlaga za odločanje, medtem ko računovodski podatki nepristransko izražajo dejstva (2. načelo: Načelo povezanosti računovodstva in informacijskih funkcij). (ibid.)

⁴⁹ Računovodstvo mora ažurno obravnavati podatke in dajati aktualne informacije, se pravi v rokih, ki omogočajo pravočasne poslovne odločitve pri načrtovanju, pripravljanju izvajanja in nadziranju (16. načelo: Načelo ažurnosti in aktualnosti). (ibid.)

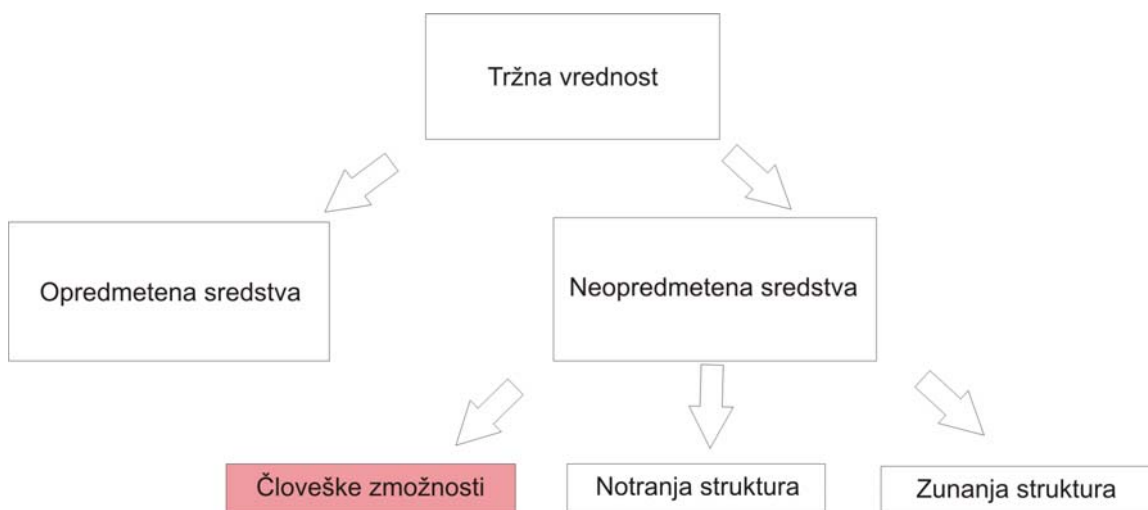
Knjigovodstvo je namreč na popolnem zbiranju ter ustaljenem kronološkem in stvarnem urejevanju podatkov dokumentirana in strogo formalna evidenca vseh poslovnih procesov in stanj o preteklosti, ki zaradi izražanja v denarni enoti omogoča prikaz slike o celotnem preteklem poslovanju. Rezultat knjigovodstva so računovodski obračuni. Računovodsko predračunavanje je del funkcije obravnavanja podatkov o prihodnosti, ki omogoča prikaz slike o celotnem prihodnjem poslovanju poslovnega sistema. Rezultat računovodskega predračunavanja so računovodski predračuni. Računovodski nadzor je na podlagi podatkov v knjigovodskih listinah in poslovnih knjigah zasnovano presojanje pravilnosti in odpravljanje nepravilnosti pri poslovnih procesih, stanjih in njihovem knjigovodskem evidentiranju. Rezultat računovodskega nadzora lahko vidimo v zanesljivejših računovodskih poročilih. Računovodska analiza pa je na podlagi primerjanja podatkov v računovodskih obračunih in predračunih zasnovano presojanje bonitete in oblikovanje predlogov za izboljšave pri poslovnih procesih in stanjih. Rezultat računovodske analize lahko vidimo v izpopolnjenih računovodskih poročilih, ki povezujejo predračune z obračuni in pojasnjujejo razlike med njimi. (splet 2)

Računovodstvo je informacijsko bogat sistem, predvsem kar zadeva vrednostno spremljanje pojavov, vendar pa postaja tudi tu vse bolj poudarjeno vprašanje merjenja in upravljanja intelektualnega kapitala. Povezovanje računovodskega in neračunovodskih sistemov v znanjsko intenzivnih podjetjih ni več novost. Slednje pa po mojih opažanjih vpliva tudi na spremembe v »filozofiji« klasičnega računovodstva, ki se je ukvarjalo zgolj z merjenjem vrednostno izraženih informacij.

Računovodstvo človeških zmožnosti, o katerem smo govorili že v poglavju 2.4, je le ena izmed paradigem, ki posega na področje merjenja intelektualnega kapitala. Človeški kapital predstavlja le del intelektualnega kapitala oziroma neopredmetenih sredstev v podjetjih, ki se praviloma ne dajo izraziti direktno v denarnih enotah. Lahko pa se jih ovrednoti na podlagi opazovanj, izkušenj, vtisov

in kazalnikov, ki so oblikovani prav v ta namen. Primer takih kazalnikov je prikazan na Sliki 3.2.

Slika 3.2: Monitor neopredmetenih sredstev⁵⁰ (ang. Intangible asset Monitor)



Vir: Sveiby (splet 6)

Za informacijski sistem podjetja so enako pomembne tako informacije o opredmetenih sredstvih kot tudi o neopredmetenih sredstvih. Kljub temu, da se neopredmetenih sredstev ne da fizično prijeti, pa jih lahko identificiramo s pomočjo kazalnikov. Na Sliki 3.1 je predstavljena metoda, imenovana »Monitor neopredmetenih sredstev«, ki je razvila posebne kazalnike, ki jih razvršča v tri skupine: kazalnike rasti in obnove, kazalnike učinkovitosti in kazalnike stabilnosti. Znotraj posamezne skupine neopredmetenih sredstev pa je več možnih kazalnikov, ki jih podjetje izbere glede na strategijo. Človeške zmožnosti v modelu predstavljajo izobrazba zaposlenih, izkušnje, število let strokovnega dela, stroški izobraževanja in usposabljanja, dodatne sposobnosti, starost, zmožnost povečanja števila kupcev, vrednote in socialne veščine posameznikov. Teh sredstev si podjetje ne more lastiti, vendar pa jih pridobi z ljudmi, ki jih zaposli.

⁵⁰ Interaktivno spletno orodje za razvoj lastnega monitorja neopredmetenih sredstev je na voljo na spletni strani www.sveibytoolkit.com.

Formalna in neformalna organizacijska struktura, delovne metode, podatkovne baze, računalniški, administrativni in računovodski modeli, raziskovalni in razvojni sistem ter organizacijska kultura so sredstva, ki se nanašajo na notranjo strukturo in si jih podjetje lasti ter jih tudi zaščiti z ustreznimi mehanizmi, o katerih smo govorili že v poglavju 1.3.4. Zunanjo strukturo pa prepoznamo v obliki tržnega deleža, blagovnih znamk, ugleda in odnosov s strankami, dobavitelji, bankami, lastniki delnic; tudi ta sredstva so v lasti podjetij.

Vsa omenjena sredstva klasično računovodstvo ne vrednoti. Sveibyev »Monitor nepredmetenih sredstev« pa je le eden izmed številnih modelov, s katerim je mogoče identificirati in ovrednotiti neopredmeteni del sredstev podjetij. Gre v bistvu za enega izmed pristopov ovrednotenja intelektualnega kapitala, ki naj bi predstavljal dopolnilo klasični bilanci stanja denarno vrednotenih sredstev. Le s kombinacijo obeh vrst informacij lahko oblikujemo »popolno« bilanco stanja oziroma vsaj skušamo razkriti neznano vrednost, ki se pojavlja kot razlika med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetij. Med podjetji, ki so v svoja finančna poročila že vključila tudi prilogo o intelektualnem kapitalu, je najbolj znana Švedska združba Skandia, ki se ukvarja z zavarovalništvom in finančnimi storitvami.

3.3.1 Načrt za merjenje neopredmetenih sredstev

Največji problem merjenja neopredmetenih sredstev je po naši oceni to, da nimamo enotne definicije teh sredstev in niti nimamo razvitih enotnih kazalnikov. Prav zaradi možnosti »subjektivnega« ravnanja še vedno mnogi menijo, da so te metode nezanesljive. Kljub temu ne smemo pozabiti, da so metode še vedno razmeroma mlade ter zato potrebujejo še precej dodelave. Skyrme (splet 8), ki se je lotil proučiti, kako so nekatera podjetja že vzpostavila modele merjenja intelektualnega kapitala, je prišel do naslednjih najbolj pogostih korakov:

1. razvoj zavestnih in razumljivih pravil za poznavanje vloge znanja in narave intelektualnega kapitala;
2. ustvarjanje skupnega jezika;
3. izbor ustreznih in primernih kazalcev;
4. razvoj modela merjenja, ki vključuje izbrane kazalce;
5. predstavitev sistema merjenja ter celotnega poslovnega procesa, ki ga naj ga spremlja tudi nagraditev snovalcev;
6. kontrola ključnih vidikov procesa merjenja, s strani objektivnih in pravičnih svetovalcev in pregledovalcev;
7. aktivna komunikacija med tistimi, ki so v projekt vključeni.

Skymova raziskava je pokazala, da se je potrebno projekta lotiti postopoma; glavna ugotovitev raziskave pa je, da »najprej potrebujemo dobre mentalne modele, šele potem lahko razvijemo dobre modele upravljanja« (Skyrme, splet 8). Menimo, da bi se na tej točki lahko povezali raziskovalna in operativna dejavnost. Raziskovalci s fakultet bi lahko s svojim znanjem pomagali podjetjem pri oblikovanju in razvoju ustreznega modela merjenja, ki bi jih podjetja preizkusila v realnem delovnem okolju. Prav tako pa bi se tudi računovodski delavci v sodelovanju s stroko lažje seznanili z novimi metodami merjenja intelektualnega kapitala.

3.3.2 Inovacije v računovodstvu

Kolar (2004: 242) meni, da bi računovodstvo z lastnimi inovacijami moralo spodbujati inovacije v naprednih podjetjih ter iskati rešitve za učinkovito merjenje intelektualnega kapitala, ki naj bi se v prihodnosti pretvoril v denarni priliv. Prav identifikacija in vrednotenje bi lahko pripomogla k bolj gospodarnemu ravnanju s temi sredstvi. Na ta način bi lahko računovodski informacijski sistem postal še pomembnejši pripomoček za upravljanje tako denarnega kot tudi intelektualnega kapitala, saj Skyrme pravi: »Kar lahko meriš, lahko tudi upravljaš« (splet 7).

Kljub neinovativnosti računovodske stroke v zadnjih desetletjih pa tuji avtorji (v Kolar 2002: 245) napovedujejo spremembe in inovacije v računovodski stroki. Spremembe poslovnih procesov podjetij bodo najverjetneje zahtevale tudi spremembe v računovodski dejavnosti. S tem v zvezi je pričakovati predvsem inovacije v razmerjih do vodstva podjetja, novih organizacijskih oblikah poslovanja in okolja poročanja ter inovacije novih metod in tehnološke podpore pri delu računovodij. (ibid.: 242)

Omeniti pa je potrebno, da v računovodstvu ne moremo govoriti o klasičnih inovacijah in patentiranju, saj se vse (okolje, standardi) zelo hitro spreminja, kar pa se ekonomsko ne izide z urejanjem pravnih pravic v povezavi z novimi odkritji (Kolar, splet 17). Patentiranje in inoviranje torej nimata bistvenega pomena za razvoj računovodske stroke, pač pa je bolj nujno prepoznati dejavnike, ki vplivajo na spremembe delovnega procesa.

V Tabeli 3.1 rezultati raziskave Koroščeve (2003: 145) prikazujejo dejavnike, ki po mnenju slovenskih računovodij najbolj vplivajo na vlogo in vsebino njihovega dela, vpliv teh dejavnikov pa gre po mojem mnenju pričakovati tudi v prihodnosti:

Tabela 3.1: Dejavniki, ki vplivajo na delo računovodij

Dejavnik	% mnenj računovodij
Informacijska tehnologija	72
Zahteve za zunanje poročanje	67
Novi načini poslovanja	61
Nove računovodske programske rešitve	39
Večja naravnost na kupce	39
Večja naravnost na priložitve	39
Organizacijsko preoblikovanje	39
Prevzemi in priložitve	33
Globalizacija	28
E-poslovanje	22
Nove računovodske tehnike	22
Proizvodne tehnologije	11
Nasveti zunanjih sodelavcev	0

Vir: Korošec (2003: 145)

Kar 72% računovodskih strokovnjakov meni, da informacijska tehnologija najbolj vpliva na njihovo delo in vlogo. Nesporno je dejstvo, da je prav na tem področju v zadnjem času dosežen največji napredek, ta tehnologija pa služi kot medij za zunanje in notranje poročanje ter znižuje stroške in skrajšuje čas prenosa informacij. Poleg informacijske tehnologije na spremembe najbolj vplivajo še nove organizacijske oblike podjetij in nov stil vodenja, globalizacija, ki vpliva tako na nove organizacijske oblike kot tudi na nove strokovne podlage za delo računovodij (gre za usklajevanje nacionalnih računovodskih standardov z mednarodnimi), novi načini poslovanja (kot je npr. poslovanje človeških zmožnosti in intelektualnega kapitala) ter drugačne zahteve zunanjih uporabnikov računovodskih informacij. Vsi naštetih dejavniki nedvomno so in bodo tudi v prihodnje vplivali na način dela računovodskih strokovnjakov, kar bo zagotovo vplivalo na spremembe v poslovnem procesu.

4 RAZISKAVA UPRAVLJANJA ZNANJA V RAČUNOVODSKI STROKI

4.1 CILJ RAZISKAVE, POPULACIJA, OBLIKOVANJE IN POSTAVITEV VPRAŠALNIKA

4.1.1 Cilj in načrtovanje raziskave

Poleg prebiranja literature na temo upravljanja znanja in predstavitvijo računovodske stroke v Sloveniji, je bila v okviru diplomskega dela opravljena tudi lastna obsežna raziskava. Izhodišče za empirični del diplomske naloge je bil teoretični del. Namen empirične raziskave je bil preučiti vrednotenje znanja, procese in politiko upravljanja znanja v praksi in odnos do računovodstva človeških zmožnosti v podjetjih, kjer so zaposleni računovodski strokovnjaki. Podatke smo zbirali s pomočjo spletnega vprašalnika (glej Prilogo B).

4.1.2 Omejitve raziskave

Najpomembnejša omejitev pri raziskavi je bila, da smo zaradi internetnega zbiranja podatkov iz raziskave avtomatsko izločili vsa tista podjetja, ki pri svojem delu ne uporabljajo svetovnega spleta, ali pa nimajo objavljenega svojega elektronskega naslova v Poslovnem informatorju RS.

Poleg tega pa je možno, da je v analizi prišlo do napak zaradi nepoštenih odgovorov ali zaradi napak pri izpolnjevanju vprašalnika.

4.1.3 Ciljna populacija

Ciljno populacijo, na kateri se je izvajala empirična raziskava, so predstavljala vsa podjetja, ki so se na dan 04. 01. 2006 nahajala v registru Poslovnega informatorja Republike Slovenije (PIRS-a) in so ustrezala naslednjima pogojema:

- podjetja opravljajo dejavnost **Računovodske, knjigovodske in revizijske dejavnosti ter davčno svetovanje** (K 74.120);
- imajo **vsaj dva zaposlena**. Dodaten pogoj, izključitev računovodskih servisov z manj kot dvema zaposlenima, je bil postavljen zaradi izključitve samozaposlenih in družb z enim zaposlenim, kjer je ta zaposleni pristojen za vse funkcije.

Podjetij, ki so izpolnjevali vse postavljene pogoje za vključitev v populacijo, je bilo 1319.

4.1.4 Oblikovanje in postavitve spletnega vprašalnika

V spletnem vprašalniku (glej Prilogo B) je bilo zastavljenih 34 vprašanj,⁵¹ ki so bila sistematično razdeljena v štiri sklope.

1. Z mediji povezano pridobivanje in pretok novih informacij ter znanj: S prvim sklopom vprašanj smo preverjali, na kakšen način, kako pogosto in preko katerih medijev računovodski strokovnjaki pridobivajo nove informacije in znanja, ki jih potrebujejo za opravljanje svojega dela (vpr. 1, vpr. 2, vpr. 3, vpr. 6, vpr. 7, vpr. 8., vpr. 9, vpr. 10, vpr. 11 in vpr. 12). Preverjali smo tudi, katera strokovna področja jih posebej zanimajo in katera znanja prispevajo k njihovi poslovni odličnosti (vpr. 4 in vpr. 5).

2. Kultura izobraževanja: V drugem sklopu smo se dotaknili predvsem pomena izobraževanja v procesu upravljanja znanja, natančneje smo

⁵¹ V diplomski nalogi nisem interpretirala vseh vprašanj iz spletnega vprašalnika, saj je bil del vprašanj namenjen raziskavi, ki se je izvajala vzporedno; zaradi obsežnosti vprašalnika v tej diplomski nalogi interpretiram le tretji sklop vprašanj, povezan z znanjem in upravljanjem znanja v računovodski stroki.

povprašali tudi po izobraževalnih navadah in pogostosti izobraževanja (vpr. 13, vpr. 14, vpr. 15, vpr. 16, vpr. 17, vpr. 18, vpr. 19, vpr. 20, vpr. 21, vpr. 22, vpr. 23, vpr. 24).

3. Kultura upravljanja znanja: V tretjem sklopu so se morali respondenti opredeliti glede trditev, povezanih z znanjem, politiko oz. kulturo upravljanja znanja in izraziti svoje stališče v povezavi z računovodstvom človeških zmožnosti (vpr. 25, vpr. 26, vpr. 27, vpr. 28). Ta sklop vprašanj je tudi bistven za ugotovitve v zvezi z razlagami, ki smo jih predvidevali v teoretičnem delu.

4. Demografija: Poleg vsebinskih vprašanj pa smo na koncu vprašalnika dodali tudi šest demografskih vprašanj (vpr. 29, vpr. 30, vpr. 31 in vpr. 32, vpr. 33 in vpr. 34).

Pred postavitvijo spletne verzije je bil vprašalnik testiran na 32 računovodskih strokovnjakih. Odkrili smo nekaj pomanjkljivosti in nejasnosti v zvezi s postavljenimi vprašanji, vendar pa so bile te še pravočasno odpravljene.

Za spletno anketiranje smo se odločili zaradi več razlogov:

- spletno anketiranje je za sodelujoče v primerjavi s pisnim ali telefonskim anketiranjem veliko bolj praktično, enostavno in udobno;
- pričakovana odzivnost na spletno anketiranje je v osnovi večja in tudi veliko časa za izvedbo anketiranja je prihranjenega;
- statistični vnos podatkov v kodirano obliko je avtomatski, kar pomeni, da ročno vnašanje rezultatov za statistično obdelovanje ni potrebno;
- stroški spletnega anketiranja so veliko nižji.

Vprašalnik je bil oblikovan tako, da so anketiranci morali večinoma odgovarjati na zaprta vprašanja, t.j. na vprašanja z vnaprej formuliranimi odgovori, med katerimi so lahko izbirali. Vnaprej ponujeni odgovori namreč v veliki meri poenostavijo obdelovanje podatkov in vzamejo anketirancu bistveno manj časa pri

odgovarjanju na vprašanje. Edina slabost naprej ponujenih odgovorov je, da so sugestivni. Nekaj vprašanj je bilo le delno odprtih, saj so poleg vnaprej ponujenih odgovorov, anketiranci lahko dopisali svoj odgovor pod opcijo DRUGO. Odprtih vprašanj, kjer so anketiranci sami vpisovali odgovore, je bilo pet, in sicer 9., 11., 12., 32. in 34. vprašanje. Vprašanja, v katerih smo anketirance spraševali po stališčih, so bila vrednotena s 4- oziroma 5-stopenjsko stališčno lestvico. Razpon lestvice je bil določen od 1 – »popolnoma se ne strinjam« do 4 ali 5 – »popolnoma se strinjam«. Celotni vprašalnik je vseboval 35 vprašanj. Izpolnjevanje vprašalnika pa je trajalo približno 10 – 15 minut.

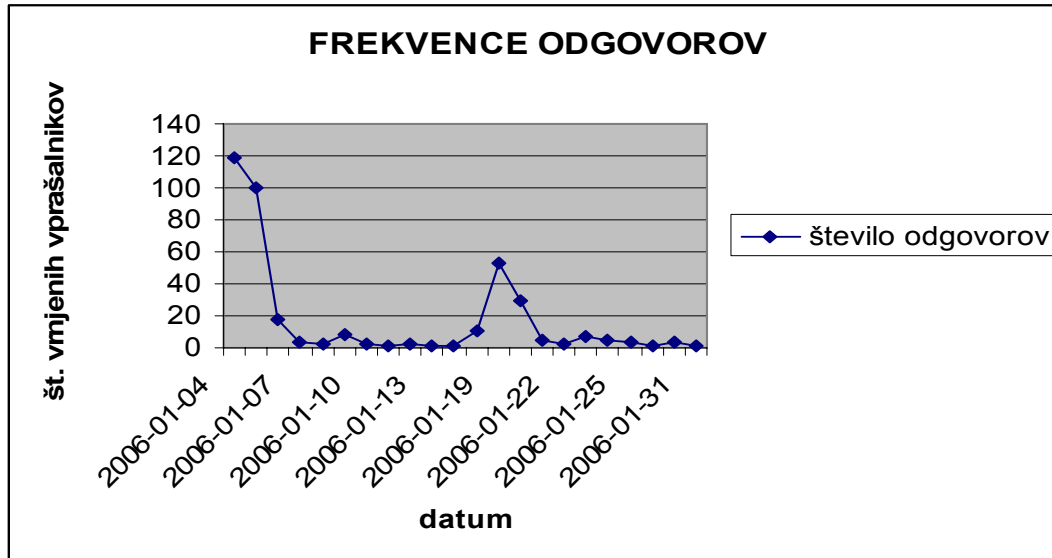
4.1.5 Odzivnost spletnega anketiranja in velikost vzorca

Spletno anketiranje se je izvajalo v obdobju od 04. januarja do 31. januarja 2006. Odzivnost spletnega anketiranja je bila 29 %, kar pomeni, da se je na vabilo k izpolnjevanju spletne ankete, ki je bila razposlana na 1319 naslovov, pozitivno odzvalo 379 posameznikov. Nekateri možni razlogi za neodzivnost so: 2,7 % vabil je bilo poslanih na nedelujuče e-poštne naslove, saj je bila po razpošiljanju javljena napaka nedostavljenega sporočila, nekateri najverjetneje niso želeli odgovarjati zaradi prezaposlenosti, drugih ni zanimala tematika ipd.

Prvič smo vabilo k izpolnjevanju spletne ankete poslali 04. januarja 2006. Odzivnost ankete kaže Slika 4.1. Prva dva dni, torej 04. in 05. januarja, je bil odziv na povabilo k izpolnjevanju najvišji, saj se je v teh dveh dneh odzvalo kar 58 % vseh respondentov, ki so sodelovali v raziskavi. V prvem obdobju anketiranja do 19. januarja je bilo tako zbranih 70 % odgovorov. 19. oziroma 20. januarja pa je bilo na iste naslove poslan opomnik za vse tiste, ki ankete še niso izpolnili in smo jih ponovno pozvali k izpolnjevanju. Vsem tistim, ki so se že odzvali, pa smo se obenem zahvalili za sodelovanje. V drugem obdobju anketiranja smo torej zbrali še preostalih 30% odgovorov.

Velikost analiziranega vzorca je bila torej 379 računovodskih strokovnjakov, zaposlenih v podjetjih, katerih osnovna dejavnost so računovodske storitve.

Slika 4.1: Frekvence odgovorov



Vir: Lastna raziskava, 2006

4.2 DELOVNE HIPOTEZE

Za nas relevantnim delom raziskave smo želeli preveriti sledeče hipoteze:

1. Procesi in politika upravljanja znanja v računovodskih podjetjih so glede na stališča vprašanih v povprečju dobro razviti.
2. Večina podjetij v računovodski stroki nima lastne baze znanja in ne načrtuje izgradnje take baze.
3. Računovodski strokovnjaki želijo sodelovati v projektu akcijskega učenja.
4. Računovodski strokovnjaki visoko vrednotijo znanje.
5. Računovodski strokovnjaki so v povprečju naklonjeni računovodstvu človeških zmožnosti.
6. Naklonjenost računovodstvu človeških zmožnosti, pozitivno vrednotenje znanja in stopnja dosežene izobrazbe statistično značilno vplivajo na

stopnjo razvitosti procesov in politike upravljanja znanja v podjetju, kjer je vprašani zaposlen.

4.3 PREDSTAVITE REZULTATOV IN UGOTOVITVE⁵²

4.3.1 Procesi in politika upravljanja znanja v računovodski stroki

Indikatorji, ki smo jih uporabili v sklopu proučevanja procesov, in politike upravljanja znanja kažejo, da so v proučevanih podjetjih nekateri elementi upravljanja bolj prisotni oziroma bolj razviti kot drugi (Tabela 4.1 in Slika 4.2). Posamezne elemente procesov in politike upravljanja znanja smo proučevali ločeno in ne v medsebojni povezavi.

Tabela 4.1: Procesi in politika upravljanja znanja⁵³

	Št.odg.	Arit.sred.	Min	Max	Stand.odkl.	Interval zaupanja arit.sred.	
						Sp.meja	Zg.meja
Vodilni v podjetju podpirajo upravljanje znanja.	368	3,40	1	4	0,59	3,33	3,46
Strategija našega podjetja posega na področje znanja.	361	3,26	1	4	0,67	3,19	3,33
Podjetje se zaveda pomena kompetenc zaposlenih.	360	3,21	1	4	0,62	3,15	3,27
V podjetju razvijamo znanju prijazno kulturo.	354	3,12	1	4	0,87	3,03	3,21
Ovire za razvijanje znanja se uspešno zmanjšuje.	353	2,92	1	4	0,55	2,86	2,98
Odmike med želenim in obstoječim znanjem se uspešno odpravlja.	353	2,80	1	4	0,68	2,73	2,87

⁵² Za lažjo predstavbo, kakšen vzorec je zajela raziskava, so v Prilogi A predstavljeni demografski podatki (omrežna skupina, delovna funkcija, spol, starost, stopnja dosežene izobrazbe, število zaposlenih).

⁵³ Indikatorji so bili delno prevzeti iz empirične raziskave upravljanja znanja v slovenskem turizmu (Nemec Rudež 2005: 18)

Podjetje ima natančno izdelano politiko razvijanja znanja.	357	2,73	1	4	0,79	2,65	2,81
Razvijanje znanja podpira tudi sistem nagrajevanja.	353	2,66	1	4	0,77	2,58	2,74
Odmike med želenim in obstoječim znanjem se redno ugotavlja.	356	2,61	1	4	0,69	2,54	2,68
Podjetje ima natančno izdelane kazalce za merjenje vrednosti znanja.	357	2,54	1	4	0,77	2,46	2,6

Legenda: merili smo stališča s pomočjo stališčne lestvice. Uporabili smo štiristopenjsko lestvico: 1 – sploh ne velja, 2 – ne velja, 3 – velja, 4 – popolnoma velja. Parametri so izračunani pri stopnji značilnosti 0,05.

Opomba: Trditve *V podjetju razvijamo znanju prijazno kulturo, Podjetje ima natančno politiko razvijanja znanja, Odmike med želenim in obstoječim znanjem se redno odpravlja* so bile v vprašalniku postavljene negativno, vendar pa so smo dobljene vrednosti pred analizo rekodirali.

Analiza je pokazala, da **vodilni v podjetjih podpirajo upravljanje znanja (povprečje 3,40)** in **razvijajo strategijo, ki posega na področje znanja (povprečje 3,26)**. Podjetja se tudi **zavedajo pomena kompetenc zaposlenih (povprečje 3,21)**, saj zaposleni s svojimi izkušnjami in znanjem, torej s človeškim kapitalom, zvišujejo dodano vrednost svojih storitev. Vprašani so prav tako mnenja, da se podjetja, v katerih so zaposleni zavedajo, da je **pogoj za uspešnost tudi znanju prijazna kultura, zato spodbujajo razvoj le-te (povprečje 3,12)**. Pri tej trditvi so bili odgovori najbolj neenotni (standardni odklon 0,87), kar kaže na to, da obstajajo večje razlike pri odgovorih na to vprašanje med posameznimi podjetji kot pri ostalih vprašanjih. Respondenti so prav tako prepričani, da se **ovire⁵⁴ za razvijanje znanja v njihovih podjetjih uspešno zmanjšuje (povprečje 2,92)**.

Nekoliko slabše se v povprečju odpravlja odmike med želenim in obstoječim znanjem (povprečje 2,80), vendar pa se **odmiki med želenim in**

⁵⁴ Vprašani v raziskavi niso imeli možnosti navesti konkretnih ovir, s katerimi se srečujejo pri razvijanju znanja v njihovih podjetjih. Naše mnenje pa je, da se glede na to, da so v tej stroki pretežno majhna podjetja, je za razvijanje in obnavljanje znanja v podjetjih bistveno, da premagujejo ovire, ki bi preprečevale nemoten dotok znanja »od zunaj«. Intenzivna komunikacija z okoljem, obiskovanje izobraževanj, sodelovanje na posvetovanjih ipd. bi bili možni načini zmanjševanja ovir pri razvijanju znanja.

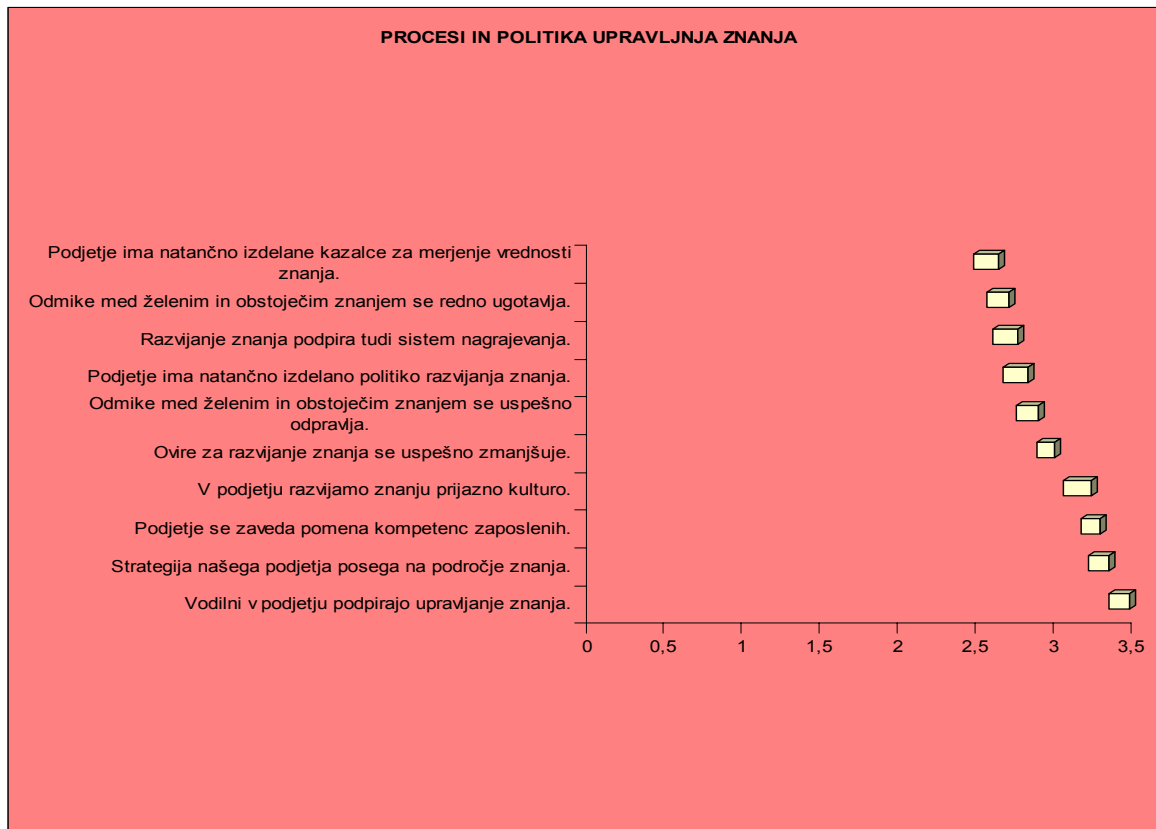
obstoječim znanjem precej redno ugotavljajo (povprečje 2,61), kar je pravzaprav bistven pogoj za uspešno in učinkovito izvajanje procesa upravljanja znanja. Boljše in bolj pogosto merjenje vrednosti znanja v proučevanih podjetjih je dobro izhodišče za ugotavljanje odmikov med potrebnim in obstoječim znanjem, saj naj bi prav konkretno merjenje omogočilo oblikovanje konkretnih zahtev, ne pa le približnega predvidevanja po intuitivni presoji. Anketiranci pravzaprav priznavajo, da v podjetjih, kjer so zaposleni, nimajo natančno izdelanih kazalcev za merjenje znanja, **saj povprečje (2,54) kaže na skromno strinjanje vprašanih, da imajo natančno izdelane kazalce za merjenje vrednosti znanja.**

Povprečje odgovorov na trditev o izdelani politiki za razvijanje znanja **(2,73)** sicer kaže, da **dobra polovica vprašanih meni, da ima podjetje natančno izdelano politiko razvijanja znanja,**⁵⁵ vendar bi morala podjetja v prihodnosti temu vprašanju dati več pozornosti (glej Sliko 4.2). Kljub temu, da vodilni podpirajo upravljanje znanja, pa glede na povprečje manj pozornosti namenijo upravljanju znanja na ravni celotnega podjetja, očitno je to prepuščeno posameznim funkcijskim vodjem, ki pa brez ustrezne vodstvene politike ne morejo doseči želenih ciljev. Respondenti so tudi v večini zadovoljni s sistemom nagrajevanja, saj se v povprečju **(2,66) strinjajo, da sistem nagrajevanja podpira razvijanje znanja.**⁵⁶

⁵⁵ Politika razvijanja znanja je mišljena kot strategija doseganja poslovnih ciljev v ekonomiji znanja, v kateri je znanje glavni vir in obenem glavni produkt.

⁵⁶ Novo znanje je včasih tudi splet naključij. Menim, da bi se morali zaposleni včasih zavestno posvetiti le delovnemu področju, ki jim je najbolj všeč (lahko kot nagrada po vseh nujnih delovnih obveznostih), tako bi pregnali rutino na delovnem mestu in razvijali svojo kreativnost, ki bi lahko koristila tudi pri ostalih delovnih obveznostih.

Slika 4.2: Procesi in upravljanja znanja



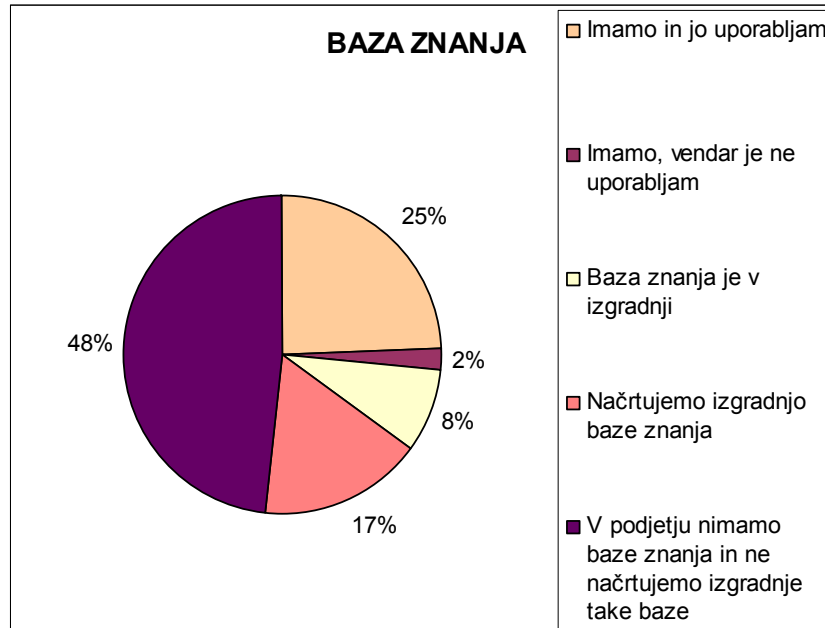
Vir: Lastna raziskava, 2006

Prvo delovno hipotezo lahko potrdimo, saj visoke ocene pri posameznih indikatorjih kažejo na to, da so **procesi in politika upravljanja znanja v računovodskih podjetjih glede na stališča vprašanih v povprečju dobro razviti.**

4.3.2 Uporaba baze znanja pri računovodskih strokovnjakih

V teoretičnem delu smo poudarili, da je baza znanja pomemben del informacijskega sistema podjetij, zato smo se odločili preveriti, koliko podjetij, v katerih so vprašani zaposleni, ima lastno bazo znanja in koliko posameznikov jo dejansko uporablja. Rezultati so pojasnjeni na Sliki 4.3.

Slika 4.3: Uporaba baze znanja pri računovodskih strokovnjakih



Vir: Lastna raziskava, 2006

Rezultati so pokazali, da ima **le majhen delež podjetij zajetih v raziskavo svojo bazno znanja (27 %)**, pri čemer je potrebno opozoriti, da 2 % vprašanih baze ne uporablja, čeprav jo v podjetju imajo. **8 %** respondentov je odgovorilo, da je njihova **baza znanja v izgradnji**, **17 %** jih pravi, da je **izgradnjo baze znanja še načrtujejo**. Po pričakovanjih pa je skoraj polovica respondentov, natančneje **48 %**, odgovorila, da **v podjetju nimajo baze znanja in njene izgradnje tudi ne načrtujejo**.

Na podlagi rezultatov lahko potrdimo našo drugo delovno hipotezo, da **večina podjetij v računovodski stroki nima lastne baze znanja in ne načrtuje izgradnje take baze**. Postopek izgradnje dobre baze znanja, ki bi služila svojemu namenu, je precej dolgotrajen, kompleksen in tudi s stroškovnega vidika precej drag. Tudi ko je baza zgrajena, je potrebno nenehno skrbeti za njeno nadgrajevanje in dopolnjevanje. Tega pa si večina malih podjetij, zaradi omejenosti finančnih virov, ne more privoščiti.

4.3.3 Akcijsko učenje kot način ustvarjanja znanja

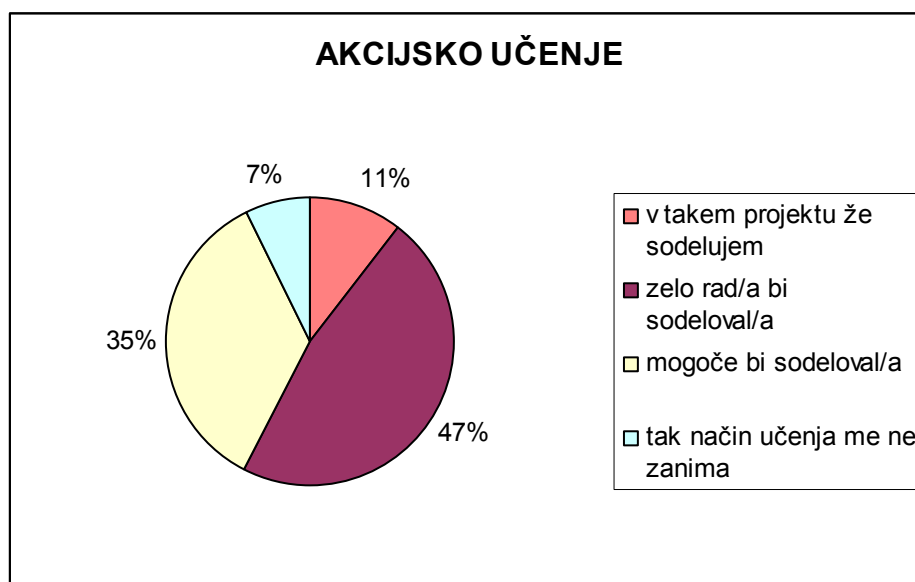
Akcijsko učenje je oblika izobraževanja in obenem tudi način, kako znanje ustvariti. V poglavju 2.3, ko smo govorili o procesih upravljanja znanja, smo med oblikami ustvarjanja in prenosa znanja omenili akcijsko učenje. Kljub temu, da se ta oblika ustvarjanja in prenosa znanja za enkrat uporablja predvsem v managerskih krogih, pa menimo, da bi jo morali bolj pogosto uporabiti tudi računovodski strokovnjaki, ki bi v okviru kontinuiranih srečanj lahko razpravljali o problemih, s katerimi se srečujejo pri vsakodnevnem delu. Akcijsko učenje je učenje s poslovnimi primeri, ki temelji na občasnem srečevanju manjše skupine posameznikov, ki si v zaupnem okolju, ustvarjenem s spoznavanjem, da so v podobni situaciji, ter s pozitivnimi izkušnjami naučenega, zaupajo dileme, s katerimi se srečujejo pri delu in načinih dela (Drobež 2005: 32). Kajti znanje je težko prenašati le s posredovanjem informacij in opisovanjem. Najlažje je znanje prenesti tako, da pokažemo in vključimo tistega, ki se uči, v proces učenja. Tak način učenja omogoča bolj profesionalen pristop k reševanju problema, večjo kreativnost, produktivnost, manj napak, boljšo komunikacijo, kar pa za posameznika in posledično tudi za podjetje pomeni zvišanje dodane vrednosti.

Akcijsko učenje temelji na interpersonalni komunikaciji.⁵⁷ V sodobnem podjetju zavzema človek središčno mesto. S svojim intelektom, osebnostjo in identiteto je temeljni nosilec razvoja in preživetja podjetja, zato bi morala biti interpersonalna komunikacija kot spretnost osnova njegove razvojne politike, kajti le tako je mogoče učinkovito upravljati s človeškimi potenciali in rezervami podjetja. (Brajša 1994: 41) V podjetjih prav zaradi pomanjkanja medsebojne komunikacije ostane veliko neposredovanega in neizkoriščenega tihega znanja, ki bi ga podjetje lahko produktivno izrabilo.

⁵⁷ »Interpersonalna komunikacija je hoteno ali nehoteno, zavestno ali nezavedno, načrtovano ali nenačrtovano pošiljanje, sprejemanje ali delovanje sporočil v medsebojnih, neposrednih odnosih ljudi« (Brajša 1994: 41-42).

V naši raziskavi (Slika 4.4) se je izkazalo, da so računovodski strokovnjaki naklonjeni akcijskemu učenju saj jih je kar **47 %** odgovorilo, da bi **zelo radi sodelovali** v takem projektu, **35 %** bi jih **mogoče sodelovalo**, **11 % pa jih že sodeluje**, kar kaže na to, da je ponudbe tovrstnega načina učenja v Sloveniji še zelo malo. Na podlagi rezultatov lahko sprejmemo tretjo hipotezo, da bi računovodski strokovnjaki želeli sodelovati v projektu akcijskega učenja.

Slika: 4.4: Akcijsko učenje



Vir: Lastna raziskava, 2006

4.3.4 Vrednotenje znanja v računovodski stroki⁵⁸

Rezultati v Tabeli 4.2 in Sliki 4.5 kažejo, da računovodski strokovnjaki vidijo **znanje kot nujno za doseganje dobrih poslovnih ciljev**. Na Sliki 4.5 vidimo, da je povprečje **(3,57)** tega indikatorja zelo visoko in v pozitivnem smislu nekoliko odstopa od ostalih. Prav tako lahko rečemo, da je **znanje najpomembnejši dejavnik tekmovalnosti podjetja (povprečje 3,12)** in da zagotovo sodi med najpomembnejša sredstva podjetja. Večina anketirancev se namreč strinja **(povprečje 3,03), da je znanje pomembnejše kot fizična in finančna sredstva**

⁵⁸ Indikatorji so bili delno prevzeti iz empirične raziskave ravnanja z znanjem v slovenskem turizmu (Nemec Rudež 2005: 18)

podjetja in da je ravnanje z znanjem v podjetju prednostna naloga (povprečje 3,02).

Tabela 4.2: Vrednotenje znanja

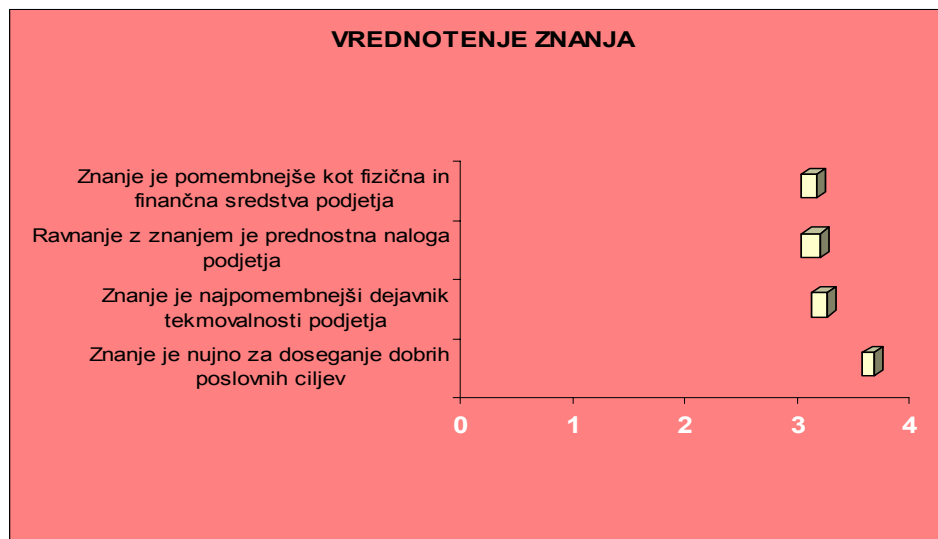
	Št.odg.	Arit.sred.	Min	Max	Stand. odkl.	Interval zaupanja	
						Sp.meja	zg.meja
Znanje je nujno za doseganje dobrih poslovnih ciljev	374	3,57	2	4	0,52	3,52	3,62
Znanje je najpomembnejši dejavnik tekmovalnosti podjetja	365	3,13	1	4	0,70	3,06	3,20
Ravnanje z znanjem je prednostna naloga podjetja	359	3,06	1	4	0,79	2,98	3,14
Znanje je pomembnejše kot fizična in finančna sredstva podjetja	366	3,04	1	4	0,68	2,97	3,11

Legenda: merili smo stališča s pomočjo Likertove lestvice. Uporabili smo štiristopenjsko vrednostno lestvico: 1 – popolnoma se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – se strinjam, 4 – popolnoma se strinjam. Parametri so izračunani pri stopnji značilnosti 0,05.

Opomba: Trditev *Ravnanje z znanjem je prednostna naloga podjetja* je bila v vprašalniku postavljena negativno, vendar pa so smo dobljene vrednosti pred analizo rekodirali.

Vir: Lastna raziskava, 2006

Slika 4.5: Vrednotenje znanja



Vir: Lastna raziskava, 2006

Tudi četrto delovno hipotezo, da **računovodski strokovnjaki visoko vrednotijo znanje**, lahko potrdimo, saj se je izkazalo, da računovodski strokovnjaki znanje nadpovprečno visoko vrednotijo.

Kljub temu pa se je potrebno kritično vprašati, ali je zgolj visoko vrednotenje znanja tisto, kar si podjetja želijo. V teoretičnem delu smo namreč zapisali, da je računovodstvo pri nas še vedno precej tehnična dejavnost in da je dejansko zelo malo novega znanja uporabljenega v praksi. Zaposleni v računovodstvu so še vedno precej brez inovativnih idej, upamo pa lahko, da bo trenutna naklonjenost znanju vplivala na prihodnji razvoj računovodske stroke, predvsem v smislu, da se bodo računovodje začeli zavedati, da je potrebno v računovodenje kapitala kot postavko uvesti tudi intelektualni kapital in na ta način pojasniti »nepojasnjeno« razliko med knjigovodsko in tržno vrednostjo podjetja. Po mojem mnenju je potrebno inovirati predvsem v tej smeri.

4.3.5 Naklonjenost računovodstvu človeških zmožnosti

Kot smo ugotovili že v poglavju 1.4, se računovodstvo človeških zmožnosti ukvarja z merjenjem dela intelektualnega kapitala podjetij, bolj natančno z merjenjem človeškega kapitala. Rezultati naše raziskave v zvezi s tem so prikazani v Tabeli 4.3 in na Sliki 4.6.

Tabela 4.3: Naklonjenost računovodstvu človeških zmožnosti⁵⁹

	Popolnoma se ne strinjam		Ne strinjam se		Se strinjam		Popolnoma se strinjam		Arit. Sred.	Št. odg.
	F	f%	f	f%	f	f%	F	F%		
Zaposleni so najpomembnejša prvina poslovnega procesa.	1	0,3	12	3,2	234	61,7	119	31,4	3,29	366
Naložbe v zaposlene so podobne naložbam v (druga) sredstva.	1	0,3	26	6,9	229	60,4	107	28,2	3,22	363
Informacije o zaposlenih so pomembne za poslovno odločanje.	0	0	35	9,2	258	68,1	65	17,2	3,08	358
Računovodstvo človeških zmožnosti bi omogočalo realnejše ugotavljanje finančnega stanja podjetja.	4	1,1	97	25,6	207	54,6	47	12,4	2,84	355
Računovodski izkazi bi morali vsebovati tudi informacije o zaposlenih.	26	6,9	161	42,5	141	37,2	32	8,4	2,50	360
Klasično računovodstvo nudi ustrezne informacije o zaposlenih.	48	12,7	230	60,7	74	19,5	7	1,8	2,11	359

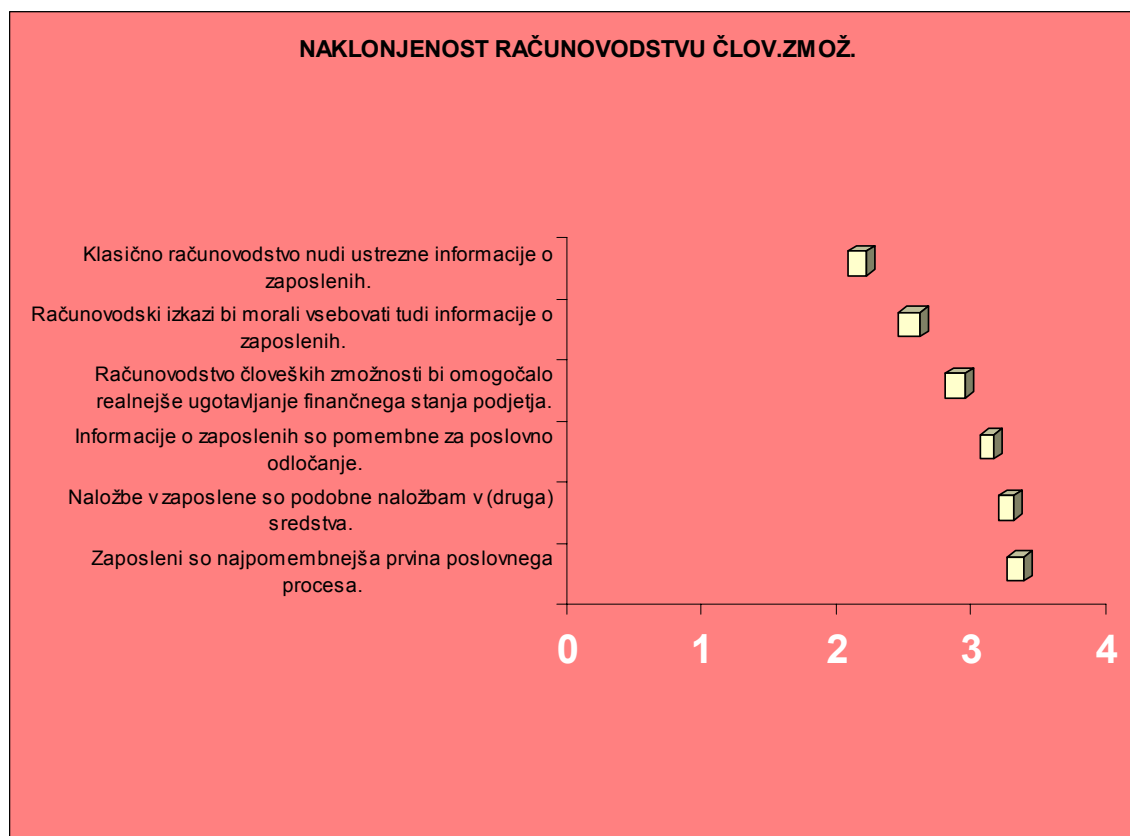
Legenda: merili smo stališča s pomočjo Likertove lestvice. Uporabili smo štiristopenjsko vrednostno lestvico: 1 – popolnoma se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – se strinjam, 4 – popolnoma se strinjam. Parametri so izračunani pri stopnji značilnosti 0,05.

Opomba: Trditev *Klasično računovodstvo nudi ustrezne informacije o zaposlenih* je bila v vprašalniku postavljena negativno, vendar pa so smo dobljene vrednosti pred analizo rekodirali.

Vir: Lastna raziskava, 2006

⁵⁹ Indikatorji so bili delno prevzeti iz empirične raziskave o računovodstvu človeških zmožnosti (Milst 2001: 138)

Slika 4.6: Naklonjenost računovodstvu človeških zmožnosti



Vir: Lastna raziskava, 2006

Podatki v Tabeli 4.3 kažejo, kakšen odnos do računovodstva človeških zmožnosti imajo računovodski strokovnjaki, torej precej homogena skupina strokovnjakov, ki se vsakodnevno ukvarjajo z računovodstvom. Kar 93,1 % računovodskih strokovnjakov se strinja ali pa popolnoma strinja (**povprečje 3,29**), da so **zaposleni najpomembnejša prvina poslovnega procesa**, 88,6 % se jih strinja ali pa popolnoma strinja, da so **naložbe v zaposlene podobne naložbam v druga sredstva (povprečje 3,22)**. Nihče od vprašanih se popolnoma ne strinja s trditvijo, da so **informacije o zaposlenih pomembne za poslovno odločanje (povprečje 3,08)**, pač pa jih je 68,1 % odgovorilo, da se s to trditvijo strinjajo, 17,2 % pa se popolnoma strinja, da so informacije o zaposlenih pomembne za poslovno odločanje. 67 % respondentov meni (se strinja oziroma popolnoma strinja), da bi **računovodstvo človeških zmožnosti omogočalo realnejše ugotavljanje premoženjskega in finančnega stanja podjetja ter njegove**

poslovne uspešnosti. Večina se torej strinja, da bi razmejevanje stroškov v zvezi z zaposlenimi (stroški izobraževanja, delovnega usposabljanja zaposlenih ipd.) ugodno vplivalo na realnost podatkov v računovodskih izkazih. Ostalih 23 % respondentov, ki se s to trditvijo (popolnoma) ne strinjajo, pa najverjetneje dvomi v objektivnost računovodstva človeških zmožnosti (nevarnost subjektivnih meril pri oblikovanju izkazov za vrednotenje zaposlenih). 49,4 % vprašanih se popolnoma ne strinja oziroma ne strinja, da bi **morali računovodski izkazi vsebovati tudi informacije o zaposlenih.** Kljub dvomu slednjih pa je še vedno druga polovica vprašanih prepričana, da bi morali v računovodske izkaze vključiti tudi informacije o zaposlenih (s tem se strinja oziroma popolnoma strinja 45,6 % vprašanih), saj se ji 73,4 % popolnoma ne strinja oziroma ne strinja, da **klasično računovodstvo nudi ustrezne informacije o zaposlenih.** Le 21,3 % se jih popolnoma strinja oziroma strinja, da klasično računovodstvo nudi ustrezne informacije o zaposlenih (**povprečje 2,11**).

Tudi analiza naklonjenosti računovodstvu človeških zmožnosti je pokazala, da lahko potrdimo tudi peto delovno hipotezo, da so **računovodski strokovnjaki v povprečju naklonjeni računovodstvu človeških zmožnosti.**

Glede na ugotovitve Franka Milosti (glej poglavje 1.4) ugotavljamo, da se je vrednotenje računovodstva človeških zmožnosti v desetletju spremenilo. V zvezi s primerljivostjo rezultatov je potrebno opozoriti, da gre za velike razlike v velikosti vzorca. Franko Milost je raziskavo opravljal v 14 podjetjih, medtem ko naša raziskava vsebuje mnenja 379 posameznikov. Kljub temu je zaznati razlike v naklonjenosti tej veji računovodstva. Leta 1998 je le petina vprašanih menila, da bi računovodstvo človeških zmožnosti omogočilo realnejše ugotavljanje premoženjskega in finančnega stanja podjetja, v letošnjem letu pa se je odstotek povzpел na 67%. Prav tako je bila leta 1998 večina vprašanih (92,2 %) prepričana, da klasično računovodstvo nudi ustrezne informacije o zaposlenih, sedaj jih le še 21,3 % trdi enako. Računovodski strokovnjaki se torej vse bolj zavedajo pomembnosti človeškega kapitala in intelektualnega kapitala nasploh.

Zato sklepamo, da se bodo računovodski strokovnjaki ukvarjali tudi z vrednotenjem intelektualnega kapitala ter postali del strokovnih timov v podjetjih, kjer bodo skupaj s strokovnjaki drugih področij pripravljali informacije za sprejemanje najzahtevnejših poslovnih odločitev.

4.3.6 Regresijska analiza

Multipla linearna regresija raziskuje linearno vzorčno povezanost med eno odvisno spremenljivko in več neodvisnimi spremenljivkami. V model sem vključila tri neodvisne spremenljivke, in sicer: **vrednotenje znanja**,⁶⁰ **naklonjenost računovodstvu človeških zmožnosti**,⁶¹ **in izobrazba**⁶² ter eno odvisno spremenljivko **razvitost procesov in politike upravljanja znanja v podjetju, kjer je vprašani zaposlen**⁶³. Regresijska analiza nam bo pokazala, kakšen bi bil vpliv neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko, če razen teh vplivov ne bi bilo nobenih drugih. Poleg neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko vpliva še E (glej sliko 4.7), to je člen napake, ki mu rečemo tudi motnja ali disturbanca.

V tabeli 4.5 so prikazani rezultati regresijske analize z metodo enter (vse predvidene spremenljivke so vključene v model, ne glede na statistične kriterije).

⁶⁰ Spremenljivka vrednotenje znanja je sestavljena iz treh indikatorjev (glej poglavje 4.3.5, v regresijsko analizo nismo vključili zadnjega indikatorja). Test zanesljivosti je pokazal, da so indikatorji le delno konsistentni, saj Crombachov α znaša 0,6. Lestvico smo sestavili tako, da smo vrednosti pri vseh indikatorjih sešteli ter dobljeno vsoto delili s številom indikatorjev (enak postopek smo uporabili tudi pri ostalih spremenljivkah intervalnega tipa).

⁶¹ Spremenljivka naklonjenost računovodstvu človeški zmožnosti je sestavljena iz petih indikatorjev (glej poglavje 4.3.6, v regresijsko analizo nismo vključili četrtega indikatorja). Test zanesljivosti je pokazal, da so tudi v tem primeru indikatorji le delno konsistentni, saj Crombachov α znaša 0,7.

⁶² Spremenljivko izobrazba smo pred vključitvijo v regresijski model rekodirali, tako da smo respondente razdelili v dva razreda (spremenljivko izobrazba smo dihotomizirali), v prvem razredu so vsi tisti, ki imajo srednješolsko izobrazbo, v drugem razredu pa vsi tisti, ki imajo več kot srednješolsko izobrazbo.

⁶³ Spremenljivka razvitost procesov in politike upravljanja znanja v podjetju, kjer je vprašani zaposlen, je sestavljena iz devetih indikatorjev (glej poglavje 4.3.2, v regresijsko analizo nismo vključili drugega indikatorja). Test zanesljivosti je pokazal, da so indikatorji konsistentni, saj Crombachov α znaša 0,81.

Tabela 4.4: Opisne statistike

	Povprečje	St. odklon
razvitost procesov in politike uz	2,9017	,42601
srednja sola	,31	,463
vrednotenje znanja	3,25	,479
naklonjenost rac.clov.zmoz.	2,99	,420

V Tabeli 4.4 vidimo, da imajo vse tri intervalne spremenljivke precej visoko povprečje, najvišje povprečje pa ima spremenljivka »vrednotenje znanja«, kar zopet dokazuje, da računovodski strokovnjaki zelo pozitivno vrednotijo znanje⁶⁴.

Tabela 4.5 pojasnjuje količine za oceno statistične značilnosti celotnega modela oziroma ali je regresijski model za našo analizo sploh smiseln. Oblikujemo naslednjo hipotezo:

Ho: Nobena od neodvisnih spremenljivk statistično značilno linearno ne vpliva na odvisno spremenljivko.

H₁: Vsaj ena od neodvisnih spremenljivk statistično značilno linearno vpliva na odvisno spremenljivko.

Tabela 4.5: Količine za oceno statistične značilnosti celotnega modela

	F	St. znač.
Regresija	9,796	,000 ^a

a. Spremenljivke: naklonjenost rac.clov.zmoz., srednja sola, vrednotenje znanja

V našem modelu (Slika 4.7) se izkaže, da je stopnja značilnosti manjša od 0,05, kar pomeni, da vsaj ena neodvisna spremenljivka v modelu, statistično značilno linearno vpliva na stopnjo razvitosti procesov in politike upravljanja znanja.

⁶⁴ V vzorec smo zajeli 31 % tistih, ki so končali največ srednjo šolo, ostalih, 69 % vprašanih pa ima višjo ali univerzitetno izobrazbo oziroma magisterij ali doktorat.

Slika 4.7: Regresijski model

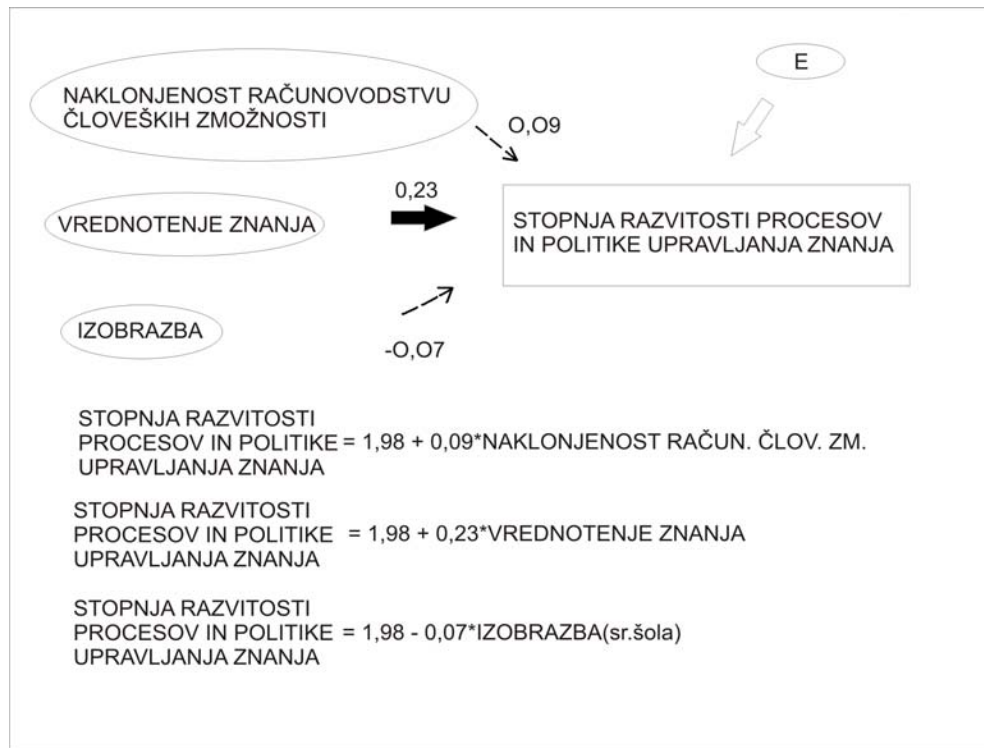


Tabela 4.6: Povezanost med spremenljivkami

		razvitost procesov in politike uz	srednja sola	vrednotenje znanja	naklonjenost rac.clov.zmoz.
Pearsonov koeficient korelacije	razvitost procesov in politike uz	1,000	-,097	,267	,180
Stopnja značilnosti	razvitost procesov in politike uz	,	,041	,000	,001

Izkazalo se je, da so vse tri neodvisne spremenljivke, torej vrednotenje znanja, naklonjenost računovodstvu človeških zmožnosti in izobrazba respondentov, statistično značilno povezane s stopnjo razvitosti procesov in politike upravljanja znanja v podjetjih, kjer so zaposleni. V Tabeli 4.6 vidimo, da je stopnja značilnosti v vseh treh primerih manjša od 0,05. Negativna povezanost med izobrazbo in stopnjo razvitosti procesov in politike upravljanja znanja kaže na to, **da nižja kot je izobrazba respondentov, nižja je stopnja razvitosti procesov in politike upravljanja znanja v podjetjih, kjer so zaposleni.** Pozitivna povezanost pri spremenljivkah vrednotenje znanja in naklonjenost računovodstvu človeških

zmožnosti pa kaže na to, da je **stopnja razvitosti procesov in politike upravljanja znanja višja v tistih podjetjih, kjer zaposleni bolj pozitivno vrednotijo znanje in so bolj naklonjeni računovodstvu človeških zmožnosti.**

Tabela 4.7: Statistike za oceno celotnega modela

	R Kvadrat	Standardna napaka ocene
	,085	,40951

R Kvadrat V Tabeli 4.7 nam kaže pojasnjeno varianco odvisne spremenljivke, torej kako dobro smo uspeli pojasniti odvisno spremenljivko z linearnimi vplivi vseh neodvisnih spremenljivk skupaj. V našem primeru **z neodvisni spremenljivkami pojasnimo 8,5 % celotne variance.**

Tabela 4.8: Statistike za oceno linearnih vplivov neodvisnih spremenljivk na odvisno in za napovedi vrednosti odvisne spremenljivke

		Nestandardizirani regresijski koeficienti		Standardiziran regresijski koeficienti	t	Sig.
		B	St. napaka	Beta		
1	(Constant)	1,849	,205		9,025	,000
	vrednotenje znanja	,203	,051	,228	3,972	,000
	naklonjenost rac.clov.zmoz.	9,535E-02	,058	,094	1,640	,102
	izobrazba sr.sola ali več	6,473E-02	,050	,070	1,306	,193

Zgornja tabela 4.8 vsebuje B_0 (1,98), ki je konstanta modela, in B-je, ki so regresijski koeficienti. Oboje uporabimo v enačbi za napovedovanje vrednosti odvisne spremenljivke. Lahko pa si pomagamo s standardiziranim regresijskim koeficientom Beta, s katerim ugotavljamo vpliv neodvisnih spremenljivk na odvisno. Vpliv izobrazbe in naklonjenosti človeških zmožnosti je precej majhen, medtem ko je **vpliv pozitivnega vrednotenja znanja na stopnjo razvitosti procesov in politike upravljanja znanja v podjetjih precej velik ($\beta = 0,23$).**

Lahko rečemo, da so v podjetjih, kjer zaposleni najbolj vrednotijo znanje, procesi in politika upravljanja znanja najbolj razviti.

Na podlagi regresijske analize lahko le delno potrdimo šesto delovno hipotezo. **Naklonjenost računovodstvu človeških zmožnosti in stopnja dosežene izobrazbe statistično značilno ne vplivata na stopnjo razvitosti procesov in politike upravljanja znanja v podjetju, kjer je vprašani zaposlen, saj** signifikanca znaša več kot 0,05. Le ena neodvisna spremenljivka, t.j. **pozitivno vrednotenje znanja statistično značilno vpliva na stopnjo razvitosti procesov in politike upravljanja znanja v podjetju.** Analiza kaže močan pozitiven vpliv pozitivnega vrednotenja znanja na stopnjo razvitosti procesov in politike upravljanja znanja. To lahko nekoliko pojasnimo s tem, da zavest zaposlenih, da je znanje pomemben faktor poslovnega procesa, omogoča vodstvu podjetja, da lažje vzpostavi organizacijsko kulturo, ki vzpodbuja upravljanje znanja, in tudi zaposleni so bolj motivirani za razvijanje znanju prijazne kulture.

Rezultati analize vplivov naklonjenosti računovodstvu človeških zmožnosti sicer niso pokazali statistično značilnega vpliva na stopnjo razvitosti procesov in politike upravljanja znanja. Po mojem mnenju bi bile potrebne analize na ravni posameznih podjetij, saj vsako podjetje na specifični način upravlja s človeškimi zmožnostmi. Ugotovljeno je bilo tudi, da stopnja dosežene izobrazbe negativno vpliva na stopnjo razvitosti procesov in politike upravljanja znanja (vpliv sicer ni statistično značilen), kar pomeni, da so v podjetjih z zaposlenimi, ki imajo z več kot srednješolsko izobrazbo, torej so bolj izobraženi, procesi in politika upravljanja znanja bolj razviti. Z regresijsko analizo smo torej dokazali pozitiven učinek izobraževanja. Empirični rezultati potrjujejo teorijo človeškega kapitala, ki pravi, da ljudje vlagajo v sebe z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem in z drugimi aktivnostmi na le zaradi trenutnega zadovoljstva, ampak tudi zaradi pričakovanih donosov teh naložb v prihodnosti ter drugih učinkov, ki se ne morejo izmeriti v denarju (Bevc 1991: 22).

5 ZAKLJUČEK

Upravljanje znanja je precej interdisciplinarno vprašanje, vendar pa sem želela k tej paradigmi pristopiti z vidika treh poslovnih sistemov, saj po mojem mnenju učinkovita komunikacija, učinkovit informacijski sistem, podprt z ustrezno tehnologijo, in za razvijanje znanja vzpodbudna organizacijska kultura predstavljajo temelje za učinkovito upravljanje znanja. Predvsem v okviru informacijskega sistema sem se skušala omejiti na računovodski vidik upravljanja. V zadnjem času se zmanjšuje pomen računovodij kot pasivnih sodelavcev v poslovnem procesu podjetja, povečuje pa se njihova vloga aktivnih sodelavcev v procesih strateškega poslovanja in svetovanja poslovodstvu. Računovodstvo postaja pomemben sestavni del informacijskega sistema podjetij.

Raziskava je pokazala, da računovodski strokovnjaki pozitivno vrednotijo znanje in da se zavedajo, da so procesi in politika povezani z upravljanjem znanja, sestavni del organizacijske kulture. Vse bolj se zavedajo, da bo potrebno v prihodnosti več pozornosti nameniti tudi vrednotenju intelektualnega kapitala, saj glede na raziskavo prevladuje mnenje, da klasično računovodstvo ne nudi dovolj informacij o človeškem kapitalu, ki pa v ekonomiji znanja postaja eno izmed ključnih sredstev podjetij.

Upravljanje z intelektualnim kapitalom je še precej nedorečeno področje, ki bo najverjetneje v prihodnosti zahtevalo še večjo angažiranost tako tehničnih (katerih naloga je izboljšati informacijsko podporo), poslovnih (ki naj bi skrbeli za bolj učinkovite poslovne procese), kot tudi računovodskih delavcev (ki naj bi čim bolj točno znali oceniti vrednost podjetij vključno z intelektualnim kapitalom). V praksi je upravljanju intelektualnega kapitala namenjeno premalo pozornosti, kljub temu, da se je v primeru večine podjetij, ki imajo že izoblikovan svoj sistem vrednotenja intelektualnega kapitala (npr. Skandia), izkazalo, da je poročilo o vrednotenju intelektualnega kapitala kot dodatek finančnemu učinkovito orodje za optimizacijo poslovnega procesa.

Po mojem mnenju bi morali računovodski strokovnjaki v prihodnosti v sodelovanju z naročniki njihovih storitev razmisliti tudi o vzpostavitvi sistema, ki bi poleg klasičnih računovodskih poročil o izkazani vrednosti delovnih sredstev, predmetov dela in storitev, vseboval tudi dodatek o vrednotenju intelektualnega kapitala. Realno gledano so računovodski strokovnjaki ponavadi že preveč obremenjeni z vsakdanjim delom, zato temu problemu še ne posvečajo dovolj pozornosti oziroma po tovrstnih storitvah še ni povpraševanja, ali pa je merjenje intelektualnega kapitala v domeni drugih strokovnih delavcev in zato ni izkazano v finančnih poročilih računovodskih strokovnjakov. Učinkovito upravljanje z intelektualnim kapitalom bi lahko za računovodske strokovnjake pomenilo novo priložnost v konkurenčnem boju za ponudbo storitev, saj jim bo to omogočalo nadpovprečno kvaliteto storitev in povečanje zadovoljstva strank.

Kljub idejam za nekoliko drugačen računovodski pristop, ki bi bolj realno skušal oceniti vrednost podjetij, se je potrebno zavedati, da so spremembe in novosti lahko razlog za nezadovoljstvo. Vendar pa se je danes v ekonomiji znanja spremembam nesmiselno izogibati, saj je sprememba tista stalnica poslovnih procesov, ki ji je potrebno slediti, če ne želimo, da bi nas »povozil čas«. Vsak prehod na nov informacijski sistem je namreč težak. Zahteva disciplinirano delo, znanje, voljo in strpnost. Največja težava se ponavadi pojavi, ko po uvedbi novosti v zelo kratkem času izbruhne množica problemov, ki največkrat zaradi neustrezne komunikacije postane neobvladljiva. Menim, da je prav zaradi tega potrebno vzpostaviti učinkovito komunikacijo med uporabniki novega sistema, saj je prilagajanje veliko lažje, če vsi vedo, kaj drugi pričakujejo od njih in kaj lahko oni pričakujejo od drugih. Navajanje na spremembe pa naj bi postala tudi del organizacijske kulture. Pozitivne spremembe in prednosti novosti se ponavadi vidijo šele kasneje, ko je sistem utečen, ko se uporabniki nanj navadijo in ga sprejmejo za svojega.

6 LITERATURA

1. Alvesson, Mats (1999) Loyalty in Knowledge-intensive Companies. *SIONA* 1 (6), 45-68.
2. Asllani, Arben in Luthans, Fred (2003) What knowledge managers really do: an empirical and comparative analysis. *Journal of knowledge management* 7 (3), 53-66.
3. Bevc, Milena (1991) *Ekonomski pomen izobraževanja*. Radovljica: Didakta.
4. Bhatt, Ganesh (1998) Managing Knowledge through People. *Knowledge and Process Management* 5 (3), 364-365.
5. Boisot, Max (2002) The Creation and Sharing of Knowledge V: Chun Wei Choo, Nick Bontis (ur.): *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, 65-77. Oxford: University Press.
6. Bontis, Nick (2002) Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital V: Chun Wei Choo, Nick Bontis (ur.): *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, 621-642, Oxford: University Press.
7. Brooking, Annie (1997) *The Management of Intellectual Capital*. London: Long Range Planning.
8. Brenčič, Špela (2004) »Upravljanje znanja v znanjsko intenzivnih organizacijah«. Diplomsko delo. Ljubljana: FDV.
9. Bučar, Maja in Stare Metka (2005) Zakaj obravnavati učinke informacijsko-komunikacijskih tehnologij? V: *Učinki informacijsko-komunikacijskih tehnologij*, 13-21, Ljubljana: FDV.
10. David, Paul A. (2002) »Public dimensions of the knowledge-driven economy« A Presentation to the OECD Knowledge Management Seminar. Oxford. (dostopno na: <http://www.oecd.org/dataoecd/47/37/2074404.pdf>)
11. Demarest, Marc (1997) *Understanding Knowledge Management*. London: Long Range Planning.

12. Davenport, Thomas H. in Prusak, Laurence (1999) *Wenn ihr Unternehmen wüsste, was es alles weiß*. Landsberg/Lech.
13. Debelak, Matija (2002) »Strateški informacijski sistem kot ključ pri doseganju konkurenčne prednosti podjetja« Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Drobež, Lidija (2005) Akcijsko učenje – učenje s poslovnimi primeri. *Human Resource Management Magazine* 3 (10), 32-34.
15. Drucker, Peter (2002) *Management in the Next Society*. New York: Truman Talle Books.
16. Džinić, Firdus (1980) *Komunikologija*. Ljubljana: Delovska enotnost.
17. Engels, Friedrich (1953) *Dialektika prirode*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
18. Florjančič, Jože in Ferjan, Marko (2000) *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.
19. Glažar, Tomaž (2005) Trženje računovodskih storitev v Sloveniji. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Gradišar, Miro in Resinovič, Goran (1996) *Informatika v poslovnem okolju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Grant, R. M. (2002) The Knowledge-Based View on the Firm. V: Chun Wei Choo, Nick Bontis (ur.): *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. Oxford: University Press.
22. Harrison, Shirley (1995) *Public Relations*. London: Routledge.
23. Hendriks, Paul (1999) Why share knowledge? The influence of ICT on the Motivation of Knowledge Sharing. *Knowledge and Process Management* 6 (2), 91-100.
24. Hočevar, Marko et al. (2001) *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Hojak, Simona (2002) »Sprememba vloge računovodstva in oblike računovodskih informacij za poslovodstvo po uvedbi informacijskega sistema Baan IV v družbi TALUM.« Magistersko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

26. Ilič, Branko (2004) »Patentability of knowledge: some implications for knowledge and human resource management.« Interantional conference Human resource management in a knowledge-based economy. Ljubljana: FDV.
27. Jaklič, Andreja et al. (2005) Izkušnje in problemi podjetij pri uvajanju informacijsko-komunikacijskih tehnologij V: *Učinki informacijsko-komunikacijskih tehnologij*, 135-151, Ljubljana: FDV.
28. Kohont, Andrej (2005) Razvrščanje kompetenc. V Marija Sonja Pezdirc (ur.) *Kompetence v kadrovski praksi*, 30-48. Ljubljana: GV Izobraževanje.
29. Kohont, Andrej in Svetlik, Ivan (2005) Uvajanje in uporaba kometenc. V Marija Sonja Pezdirc (ur.) *Kompetence v kadrovski praksi*, 50-73. Ljubljana: GV Izobraževanje.
30. Kolar, Iztok (2004) Poslovno računovodstvo za 21. stoletje. *Organizacija* 37 (4), 242-250.
31. Koletnik, Franc (1995) »Ali Slovenija potrebuje preizkušenega računovodjo?« Zbornik 27. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
32. Korošec, Breda (2003) »Računovodstvo danes« Zbornik 35. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
33. Lutar Skerbinjek, Andreja (2002) Povezave med računovodskimi in neračunovodskimi informacijami. *Organizacija* 35 (7), 423-430.
34. Milost, Franko (2001) *Računovodstvo človeških zmožnosti*. Koper: Visoka šola za management.
35. Milost, Franko (2003) Nefinančni kazalniki poslovanja: Korak naprej ali izhod v sili?. *Organizacija* 36 (6), 410-413.
36. Nadoh, Jana (2004) Organizacijsko komuniciranje in upravljanje znanja. *Manager + 3* (pomlad 2004), 51-53.

37. Nemec Rudež, Helena (2005) Ravnanje z znanjem kot dejavnik tekmovalnosti v turistični dejavnosti. *Organizacija* (38) 1, 13-21.
38. Nikl, Aljoša (2003) Ustvarjanje organizacijskega znanja in ljudje. *Organizacija znanja* 8 (4), 175-188.
39. Nonaka, Ikujiro (2002) A Dynamic Theory of Organisational Knowledge Creation. V: Chun Wei Choo, Nick Bontis (ur.): *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. Oxford: University Press.
40. Nonaka, Ikujiro in Takeuchi, Hirotaka (1995) *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
41. Pavlin, Samo (2003) »Uvod k družbi, ki temelji na znanju: Poročilo v okviru projekta Dejavniki in indikatorji razvoja na znanju temelječe (slovenske) družbe.« Ljubljana: IER in FDV
42. Pirc, Aleša Saša (2000) »Organisational learning and knowledge management« Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. Podnar, Klement in Kline, Miro (2003) Teoretski okvir korporativnega komuniciranja. *Družboslovne razprave* XIX (44), 57-74.
44. Pučko, Danijel (1998) Poslovođenje znanja in vplivi na strateško poslovođenje ter analizo. *Organizacija* 31 (10), 557-565.
45. Rek, Mateja (2003) Management sistemov znanja »ljudje kot aktivni proizvajalci znanja«. Magistrsko delo. Ljubljana: FDV.
46. Roos, Johan et al. (2000) *Measuring Your Company's Intellectual Performance*. London: Long Range Planning.
47. Schein, Edgar (1997) *Organisational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
48. Schultz, Theodore W. (1971) *Investment in Human Capital: The Role of Education and Research*. New York: The Free Press.
49. Senge, Peter M. (1994) *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organisation*. New York: Currency Doubleday.

50. Svetlik, Ivan (2005) Predgovor. V Marija Sonja Pezdirc (ur.) *Kompetence v kadrovski praksi*, 7-9. Ljubljana: GV Izobraževanje.
51. Svetlik, Ivan in Pavlin, Samo (2004) Izobraževanje in raziskovanje za družbo znanja. Demokratizacija, profesionalizacija in odpiranje v svet. *Teorija in praksa* 41 (1-2), 199-211.
52. Sriča, Velimir, Treven Sonja, Pavlič Mile (1995) *Informacijski sistemi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
53. Turk, Ivan (1978) *Podatki in informacije v poslovnem sistemu*. Ljubljana: DZS
54. Vida, Irena (2004) *Vedenje porabnikov v dinamičnem globalnem okolju: Empirične raziskave slovenskih porabnikov*. Ljubljana: Društvo ekonomistov.
55. Vila, Antun (1994) *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
56. Vehar, Nataša (1998) Kakovost računovodskih servisov pri nas. *Iks* 12 (1), 157-195.
57. Zeithaml, Valarie in Bitner, Mary Jo (2003) *Services Marketing – Integrating Customer Focus Across the Firm*. New York: The McGraw - Hill/Irwin.

7 INTERNETNI VIRI

1. Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije (2001) »Slovenski računovodski standardi«, točka 30.13, str. 218,
http://www.si-revizija.si/publikacije/srs/srs/srs_2001.pdf (16. 12. 2005).
2. Kodeks računovodskih načel, http://www.si-revizija.si/racunovodje/dokumenti/Kodeks_racunovodskih_nacel.doc (16.12. 2005).
3. Kodeks poklicne etike računovodje, http://www.si-revizija.si/racunovodje/dokumenti/Kodeks_etike-racunovodja.doc (16.12. 2005).
4. »European Guide to Good Practice in Knowledge Management«,
<http://www.cenorm.be/cenorm/buisnessdomains/buisnesdomains/iss/cwa/nowledge+managment.asp> in www.seneka.de (2.12.2005).
5. The World Bank Group »World Development Indicators«,
<http://devdata.worldbank.org/wdi2005/Section5.htm>, (22.12. 2005).
6. Sveiby Karl Erik: Methods of Measuring Intangible Assets,
<http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm> (27.2.2006).
7. Sveiby Karl Erik: Measuring Intangible Assets: Intangible Assets Monitor,
<http://www.sveiby.com/articles/MeasureIntangibleAssets.html> (27.2.2006).
8. Skyrme: Measuring Knowledge: a plethora of methods,
<http://www.skyrme.com/insights/24kmeas.htm> (27.2.2006).
9. OECD: The Knowledge-based Economy: A Set of Facts and Figures,
<http://www.oecd.org/dataoecd/18/19/1855168.pdf> (10.3.2006).
10. OECD: Knowledge Management: Learning-by-comparing Experiences from Private Firms and Public Organisations,
<http://www.oecd.org/dataoecd/59/46/2664328.pdf> (16.3.2006).
11. Priročnik: Intelektualna lastnina, <http://www.pcmg.si/index.php> (17.3.2006).
12. Relacije: Motivacija na delovnem mestu,
<http://www.relacije.com/clanek.php?niceid=motivacija-na-delovnem-mestu> (18.3.2006).

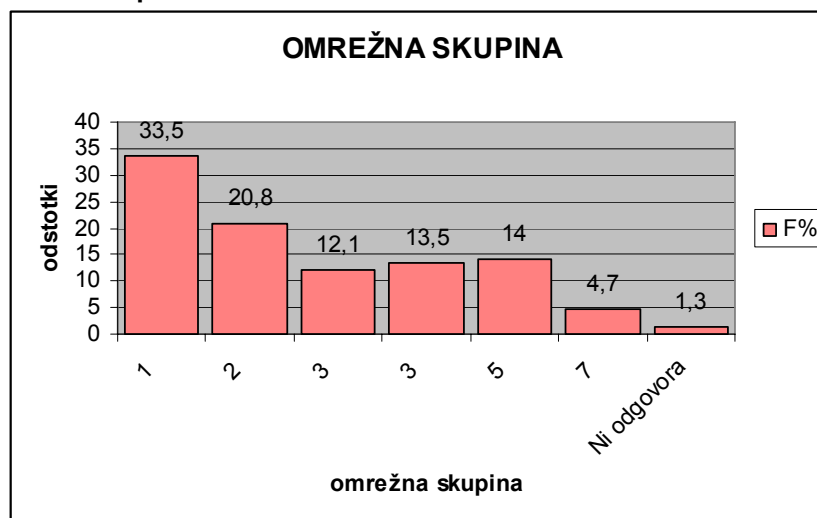
13. Human Capital Measurement and Reporting: A British Perspective,
http://www.accountingforpeople.gov.uk/downloads/lbs_report.pdf (18.3.2006).
14. Management and Accounting Web,
<http://www.maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumFlamholtz92.htm> (18.3.2006).
15. What is Knowledge Economy?,
http://www.med.govt.nz/templates/MultipageDocumentPage_17263.aspx
(18.3.2006).
16. Uradni list Republike Slovenije: Zakon o gospodarskih družbah,
<http://www.uradni-list.si/1/ulonline.jsp?urlid=200515&dhid=74297> (19.3.2006).
17. pogovor z g. Iztokom Kolarjem preko elektronskih sporočil (20.3.2006).

8 PRILOGE

Priloga A – Demografski podatki

Na Sliki 8.1 so zbrani podatki o zastopanosti **omrežnih skupinah**, v katerih imajo sedež podjetja, ki smo jih zajeli v našo raziskavo. S pomočjo teh podatkov lahko ugotovimo tudi geografsko pokritost naše raziskave. Največ podjetij našega vzorca (**33,5 %**) ima svoj sedež v omrežni skupini **01**, torej v ljubljanski regiji, nato sledi omrežna skupina **02 z 20,8 %**, omrežna skupina **03 z 12,1 %** itd. Lahko rečemo, da je raziskava zajela podjetja iz celotne Slovenije, saj je v regijah, ki so visoko zastopane, tudi največ podjetij, na katere smo se lahko obrnili z raziskavo. Gre za regije, v katerih so večja slovenska mesta Ljubljana, Maribor, Celje in Kranj. Nekoliko slabše je zastopana le omrežna skupina **07**.

Slika 8.1: Omrežna skupina



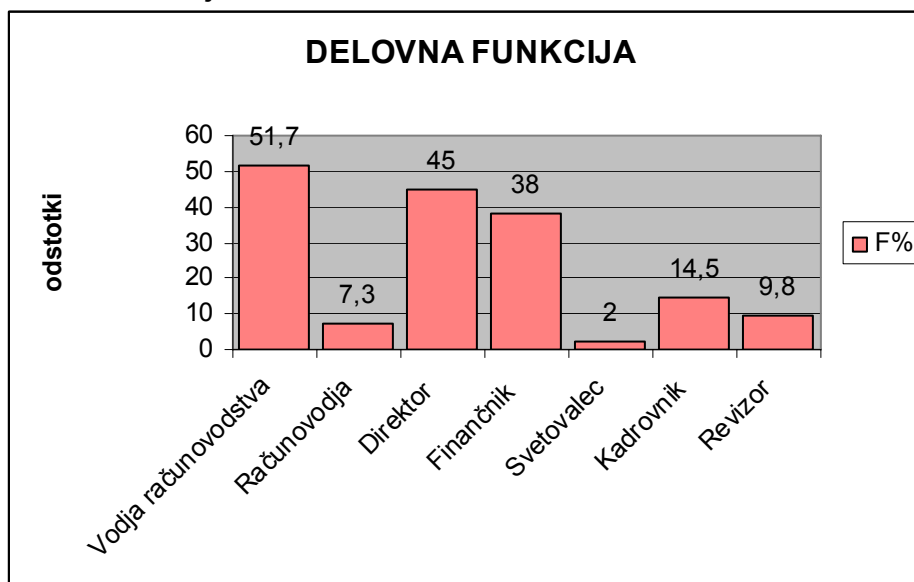
Vir: Lastna raziskava, 2006-02-25

Že iz naslova in uvodnega dela naše raziskave je mogoče sklepati, da je bil vprašalnik prvenstveno namenjen računovodskim strokovnjakom. Podatki na Sliki 8.2 pa kažejo, da so vprašalnik izpolnjevali tudi posamezniki, ki v podjetjih opravljajo tudi druge delovne funkcije. Razlogov za odstopanja je več:

- z raziskavo nismo želeli izključiti posameznikov, ki v podjetju poleg računovodske funkcije opravljajo še druge funkcije, zato smo v vprašalniku pri vprašanju *Katero delovno funkcijo opravljate v podjetju?* ponudili na izbiro več možnosti. Npr. nekdo, ki ima računovodski servis, je obenem računovodja in direktor; predvsem za majhna podjetja velja, da je več delovnih funkcij združenih v eni osebi.
- Na možna odstopanja od naših zahtev pa smo opozorili že v delu, kjer smo govorili o omejitvah naše raziskave. Ker je bil vprašalnik poslan na elektronske naslove podjetij, nadzora nad izpolnjevanjem nismo imeli, kar je lahko eden izmed razlogov, da so nanj lahko odgovarjali posamezniki, ki niso računovodski strokovnjaki po definiciji.

Kljub odstopanjem pa lahko glede na rezultate v spodnji Sliki 4.3 vidimo, da je pri več kot polovici vprašanih vsaj ena izmed delovnih funkcij, ki jo opravljajo v podjetjih računovodskega značaja. Najpogosteje so vprašalnik izpolnjevali **vodje računovodstev (51,7 %)** oziroma **finančnikov (38 %)**. Pogosto pa so respondenti obkrožili tudi **direktorsko funkcijo (45 %)**, kar kaže na to, da je v tej stroki veliko posameznikov, ki imajo svoje podjetje in hkrati opravljajo funkcijo računovodij in direktorsko funkcijo.

Slika 8.2: Delovna funkcija

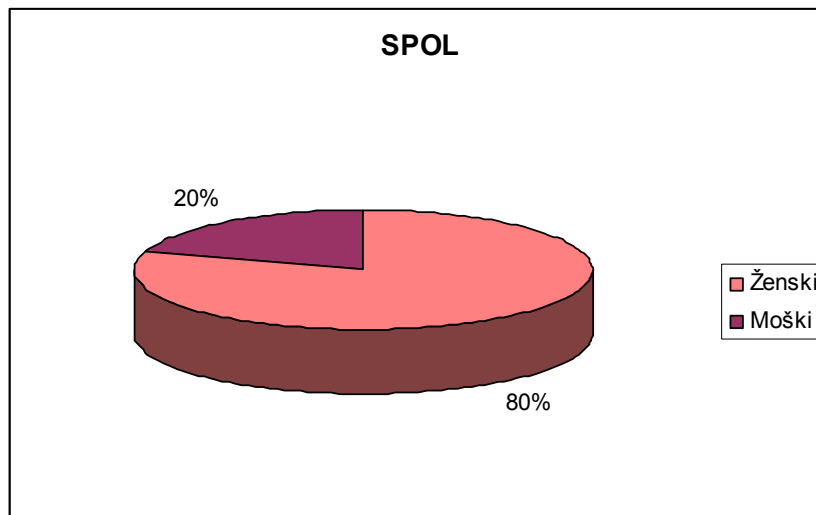


Opomba: Pri tem vprašanju je bilo možno obkrožiti več odgovorov.

Vir: Lastna raziskava, 2006

V računovodski stroki delo pretežno opravljajo **ženske**, v našem vzorcu le-te predstavljajo večinski delež, in sicer kar **80 %** (glej Sliko 8.3), kar nam jasno kaže, da gre za enega od »ženskih« poklicev.

Slika 8.3: Spol



Vir: Lastna raziskava, 2006

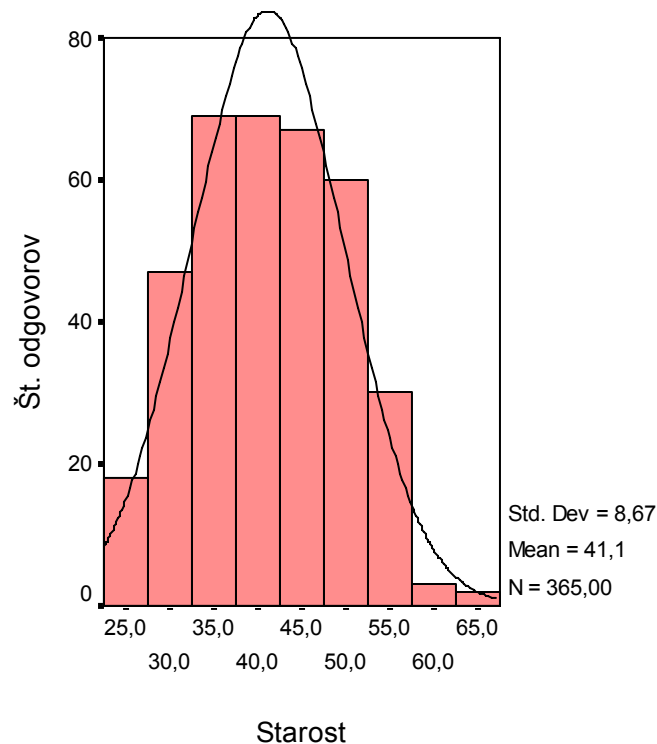
Spremenljivka starost se na našem vzorcu približno normalno porazdeljuje. Povprečna starost računovodskih strokovnjakov, ki smo jih zajeli v raziskavi, je **41 let**. Visok standardni odklon 8,67 kaže na to, da so glede na starost vprašani **precej heterogena skupina**, kar lahko sklepamo tudi po tem, da je najmlajši vprašani star 23 let, najstarejši pa 66 (glej Tabelo 8.1 in Sliko 4.5).

Tabela 8.1: Starost

	Št. odg.	Arit.sred.	Min	Max	Stand.odkl.
Starost	365	41,1	23	66	8,67

Vir: Lastna raziskava, 2006

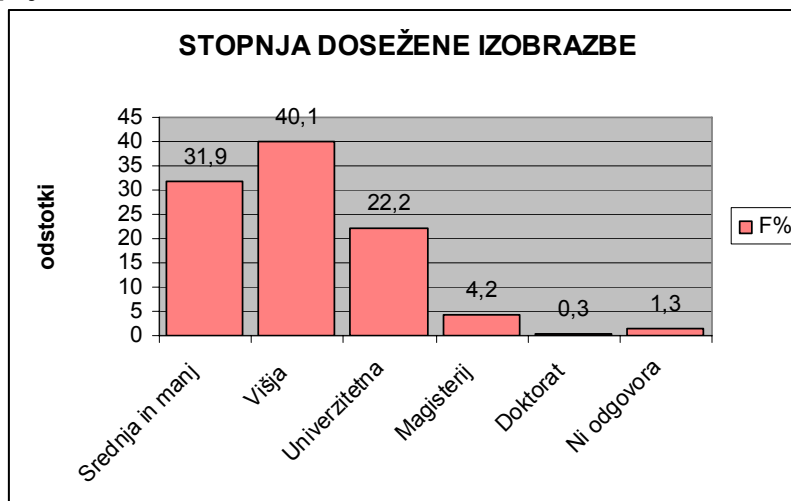
Slika 8.4: Starost



Vir: Lastna raziskava, 2006

Izobrazbena struktura v računovodski stroki (Slika 8.5) se v primerjavi s podatki iz starejših raziskav v zadnjih letih precej izboljšuje. Leta 1995 so imeli računovodski servisi 67 % zaposlenih s srednješolsko izobrazbo (Koželj v Glažar 2005: 26), glede na našo raziskavo je ta odstotek padel na **31,9 %**, predvsem na račun višje in visokošolske (40,1 %) ter univerzitetne izobrazbe (22,2 %). **4,2 %** vprašanih pa ima magistrski naslov. Dolgoročno to pomeni, da se izobrazbena struktura iz »klasične« spreminja v »vretenasto« izobrazbeno piramido, lahko bi rekli, da se na ta način kažejo učinki vlaganj v človeški kapital v teh podjetjih (David, 2002).

Slika 8.5: Stopnja dosežene izobrazbe

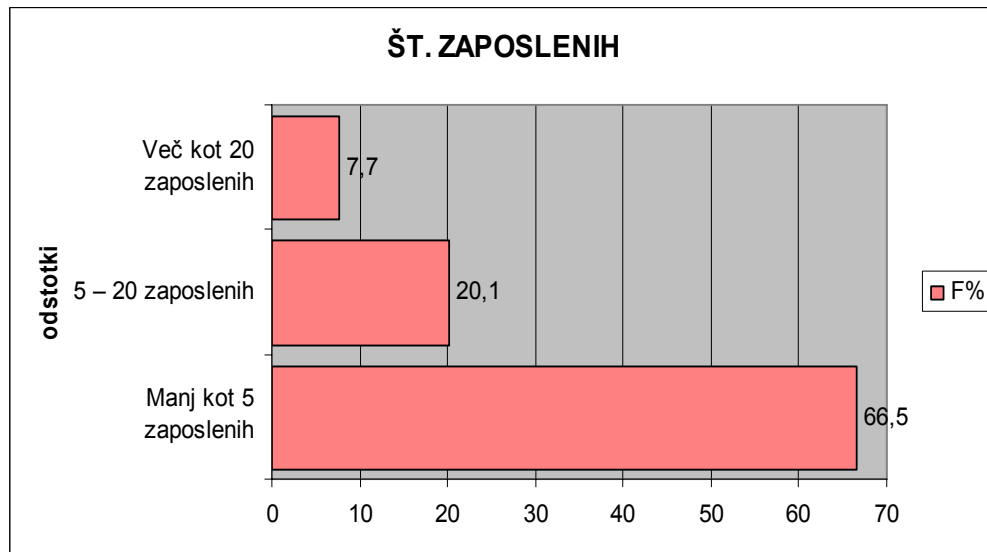


Vir: Lastna raziskava, 2006

Raziskava potrjuje prej omenjeno dejstvo, da so podjetja, ki delajo v računovodski stroki, večinoma majhna podjetja, saj imajo zelo malo zaposlenih. Podjetja smo zaradi lažje interpretacije in predstavljenosti rezultatov razdelili v tri razrede, ki pa ne ustrezajo nobeni uradni klasifikaciji. Nemogoče bi bilo razdeliti podjetja po klasifikaciji *velika-srednja-mala*, ki je uradno priznana, saj bi se potemtakem skoraj vsa podjetja, vsaj po številu zaposlenih, uvrstila med mala podjetja.

Na Sliki 8.6 so podjetja razvrščena v tri razrede po sledeči klasifikaciji: v prvi razred smo uvrstili podjetja, ki imajo **manj kot 5 zaposlenih**, v drugi razred podjetja, ki imajo **od 5 do 20 zaposlenih**, v tretji razred pa vsa ostala podjetja, ki imajo **več kot 20 zaposlenih**. Kar **66,5%** podjetij zajetih v naši raziskavi ima **manj kot pet zaposlenih**, **20,1 % jih ima od 5 do 20 zaposlenih**, le **7,7 % podjetij pa zaposluje več kot 20 ljudi**.

Slika 8.6: Število zaposlenih



Vir: Lastna raziskava, 2006

Priloga B – Vprašalnik

Upravljanje znanja

Anketa o tem kako se upravlja in vrednoti znanje v računovodski stroki.

a) mediji in informacije

V1: 1. Kako pogosto v povprečju pridobivate nova znanja in informacije preko:

<u>Izberite primeren odgovor za vsako trditev.</u>				
	Vsak teden	Vsaj 1x na mesec	Nekajkrat letno	1x letno ali manj
revij/časopisov/publikacij	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
seminarjev/izobraževanj	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
interneta/forumov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
knjig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
avdio zapisov (npr. CD)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
video zapisov (npr. DVD, video)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
osebne komunikacije/pogovorov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
splošno dostopnih svetovalnih mrež (Infopika GZS, obrtna zbornica)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
svetovalne mreže ZRFR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ponudnikov svetovalnih storitev	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V2: 2. Na kakšen način bi si želeli pridobivati nova znanja in informacije?

Možnih je več odgovorov

revije/časopisi/publikacije

seminarji/izobraževanja

delavnice s praktičnimi primeri

internet/forumi

knjige

avdio zapisi

video zapisi

osebna komunikacija/pogovori

splošno dostopne svetovalne mreže (Infopika GZS, obrtna zbornica)

svetovalna mreža ZRFR

ponudniki svetovalnih storitev

Drugo:

V3: 3. Označite, v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami.

Izberite primeren odgovor za vsako trditev.

	sploh se ne strinjam	ne strinjam se	se strinjam	popolnoma se strinjam
Vedno z lahkoto dobim informacije in znanje, ki jih potrebujem za svoje delo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zadovoljen sem s ponudbo revij in drugih publikacij z mojega strokovnega področja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zadovoljen sem s ponudbo dodatnega izobraževanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V4: 4. Katera strokovna področja vas posebej zanimajo?

Možnih je več odgovorov

Davek od dobička (dohodkov pravnih oseb)

Dohodnina, plače, bonitete

DDV

Finance

Računovodstvo – SRS

Računovodstvo MSRP

Revizija

Drugo:

V5: 5. Katera znanja prispevajo k vaši poslovni odličnosti?

Možnih je več odgovorov

veščine komuniciranja

znanje tujih jezikov

upravljanje s časom

premagovanje stresa

učinkovitost na delovnem mestu

učinkovito pisanje

računalniška pismenost

Drugo:

V6: 6. Katere slovenske poslovne časopise/publikacije redno prebirate (vsaj vsako drugo številko)?

Možnih je več odgovorov

Finance

Glas gospodarstva

Kapital

Manager

Obrtnik

Podjetnik

Profit

nobene

Drugo:

V7: 7. Katere druge časopise, revije in priloge redno prelistate (vsaj vsako drugo številko)?

Možnih je več odgovorov

Delo

Dnevnik

Večer

Slovenske novice

Žurnal

Jana

Lady

Naša žena

Dobro jutro

Delničar

nobene

Drugo:

V8: 8. Katere slovensko strokovno literaturo redno prebirate (vsaj vsako drugo številko)?

Možnih je več odgovorov

Davčni bilten

DFP (Davčno finančna praksa)

Denar

Iks

PiD (Podjetje in delo)

PP (Pravna praksa)

Računovodski in davčni nasveti

Revizor

nobene

Drugo:

V9: 9. Ali redno prebirate (vsaj vsako drugo številko) tudi kakšno tujo strokovno literaturo?

Prosimo, izberite eno izmed možnosti:

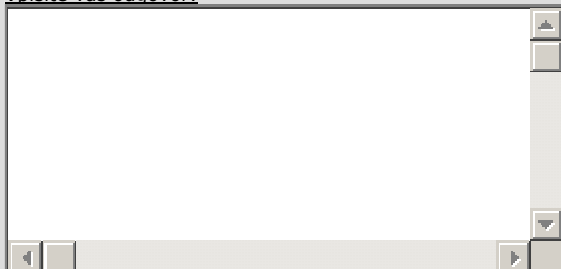
Da

Ne

[Odgovorite samo na to vprašanje če odgovorite 'Da' na vprašanje 'V9 ']

V9x: Prosim, naštejite, katero tujo strokovno literaturo prebirate:

Vpišite vaš odgovor:

A large rectangular text input field with a light gray border and a vertical scrollbar on the right side. The field is currently empty.

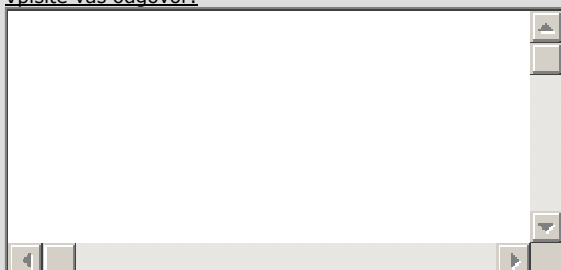
V10: 10.Povprečno koliko časa na teden porabite za branje strokovne literature?

Prosimo, izberite **eno** izmed možnosti:

- Do 1 ure
- Nad 1 do 3 ure
- Nad 3 do 5 ur
- Nad 5 ur

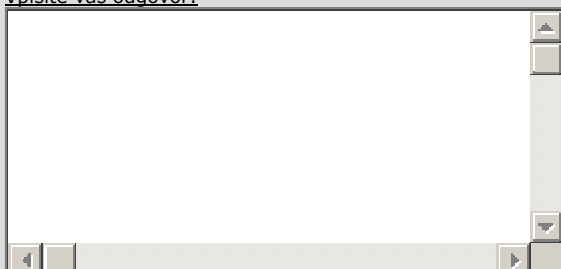
V11: 11.Katere spletne strani, kjer najdete informacije za delo, obiščete vsaj enkrat tedensko? Prosim, napišite:

Vpišite vaš odgovor:

A large rectangular text input field with a light gray border and a vertical scrollbar on the right side. The field is currently empty.

V12: 12.Katere forume spremljate vsaj enkrat mesečno? Prosim, napišite:

Vpišite vaš odgovor:

A large rectangular text input field with a light gray border and a vertical scrollbar on the right side. The field is currently empty.

b) izobraževanje

V13: 13.Katera je najpogostejša oblika vašega izobraževanja?

Možnih je **več** odgovorov

- predavanja/seminarji
- delavnice s praktičnimi primeri

- konference/kongresi/simpoziji
- izobraževanje na daljavo/e-učenje
- samoučenje
- osebno svetovanje
- izobraževanje znotraj podjetja (interno izobraževanje)

V14: 14. Kolikokrat ste se v zadnjih 12 mesecih udeležili (prosim, označite pri vsaki navedeni možnosti):

Izberite primeren odgovor za vsako trditev.

	1 X	2 X	3X	več kot 3 X	nisem se udeležil/a
Poldnevnega izobraževanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enodnevnega izobraževanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dvo- ali tridnevnega izobraževanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Več kot tridnevnega izobraževanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V15: 15. Kdo poda predlog za vašo udeležbo na izobraževanju?

Prosimo, izberite eno izmed možnosti:

- direktor podjetja
- jaz
- nadrejeni
- vodja kadrovske službe
- ne vem
- Drugo

V16: 16. Kdo odloča o vaši udeležbi na izobraževanju?

Prosimo, izberite eno izmed možnosti:

- direktor podjetja
- jaz
- nadrejeni
- vodja kadrovske službe
- ne vem
- Drugo

V17: 17. Kako posamezni dejavniki vplivajo na vašo odločitev za udeležbo na seminarjih?

Izberite primeren odgovor za vsako trditev.

	Sploh ne vpliva	Ne vpliva	Niti ne vpliva niti vpliva	Vpliva	Zelo vpliva
Vsebina programa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Termin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mednarodna udeležba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trajanje programa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lokacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Predavatelji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizator	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mnenje in priporočila kolegov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Predhodno sodelovanje s ponudnikom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V18: 18. Akcijsko učenje je učenje s poslovnimi primeri, ki temelji na občasnem srečevanju majhne skupine, kjer se srečujejo zaposleni s podobnimi dilemami poslovanja in jih skušajo rešiti. Ali bi se vključili v projekt akcijskega učenja, če bi imeli priložnost?

Prosimo, izberite **eno** izmed možnosti:

- v takem projektu že sodelujem
- zelo rad/a bi sodeloval/a
- mogoče bi sodeloval/a
- tak način učenja me ne zanima

V19: 19. Kakšna oblika enodnevnega seminarja vam najbolj ustreza? Prosimo razvrstite od 1 do 4 po ustreznosti! (1 pomeni najbolj ustreza, 4 pa najmanj ustreza)

Prosimo, oštevičite vsako polje glede na vaše preference od 1 do 4

- Dopoldne
- Popoldne
- Zvečer
- Ves dan

V20: 20. Kako daleč ste pripravljeni potovati na enodnevni seminar?

Prosimo, izberite **eno** izmed možnosti:

- do 20 km
- od 21 do 80 km
- več kot 80 km

V21: 21. Kakšna oblika daljšega izobraževalnega programa (več kot 40 ur) vam najbolj ustreza? Prosimo, razvrstite od 1 do 5 po ustreznosti! (1 pomeni najbolj ustreza, 5 pa najmanj ustreza)

Prosimo, oštevičite vsako polje glede na vaše preference od 1 do 5

- več dni zapored ves dan

- več dni zapored dopoldan
- več dni zapored popoldan
- 2-3 x tedensko dopoldan
- 2-3 x tedensko popoldan

V22: 22. Ali se vam zdi sobota primeren dan za izobraževanje?

Prosimo, izberite **eno** izmed možnosti:

- Da
- Ne

V23: 23. Katero obdobje se vam zdi najprimernejše za daljše oblike izobraževanja? Prosimo razvrstite od 1 do 4 po ustreznosti! (1 pomeni najbolj ustreza, 4 pa najmanj ustreza)

Prosimo, oštevičite vsako polje glede na vaše preference od 1 do 4

- januar-marec
- april-junij
- julij-september
- oktober-december

V24: 24. V kolikšni meri lahko ponavadi znanje, ki ste ga pridobili na izobraževanjih, dejansko prenesete v prakso oziroma ga uporabite?

Prosimo, izberite **eno** izmed možnosti:

- nič
- malo
- večino
- v celoti

c) znanje

V25: 25. Označite, v kolikšni meri naslednje trditve veljajo za vaše podjetje.

Izberite primeren odgovor za vsako trditev.

	Sploh ne velja	Ne velja	Velja	Popolnoma velja
Strategija našega podjetja posega na področje znanja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V podjetju ne razvijamo znanju prijazne kulture.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vodilni v podjetju podpirajo upravljanje znanja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Podjetje ima natančno izdelane kazalce za merjenje vrednosti znanja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Podjetje nima natančno izdelane politike razvijanja znanja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Podjetje se zaveda pomena kompetenc zaposlenih.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odmike med želenim in obstoječim znanjem se ugotavlja redno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odmikov med želenim in obstoječim znanjem se ne odpravlja uspešno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ovire za razvijanje znanja se uspešno zmanjšuje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Razvijanje znanja podpira tudi sistem nagrajevanja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V26: 26. Baza znanja vsebuje evidentirana znanja o specifičnem področju in o sposobnostih zaposlenih v podjetju. Ali imate v vašem podjetju interno bazo znanja?

Prosimo, izberite eno izmed možnosti:

Imamo in jo uporabljamo

Imamo, vendar je ne uporabljamo

Baza znanja je v izgradnji

Načrtujemo izgradnjo baze znanja

V podjetju nimamo baze znanja in ne načrtujemo izgradnje take baze

V27: 27. Označite, v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami.

	sploh se ne strinjam	ne strinjam se	se strinjam	popolnoma se strinjam
Znanje je pomembnejše kot fizična in finančna sredstva podjetja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Znanje je najpomembnejši dejavnik tekmovalnosti podjetja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Znanje je nujno za doseganje dobrih poslovnih ciljev.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ravnanje z znanjem ni prednostna naloga podjetja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V28: 28. Označite, v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami.

Izberite primeren odgovor za vsako trditev.

	sploh se ne strinjam	ne strinjam se	se strinjam	popolnoma se strinjam
Zaposleni so najpomembnejša prvina poslovnega procesa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naložbe v zaposlene so podobne naložbam v (druga) sredstva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informacije o zaposlenih so pomembne za poslovno odločanje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klasično računovodstvo ne nudi ustreznih informacij o zaposlenih.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Računovodstvo človeških zmožnosti bi omogočalo realnejše ugotavljanje finančnega stanja podjetja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Računovodski izkazi bi morali vsebovati tudi informacije o zaposlenih.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

d)demografija

V29: 29.V kateri omrežni skupini je sedež vašega podjetja?

Prosimo, izberite **eno** izmed možnosti:

- 01
- 02
- 03
- 04
- 05
- 06
- 07

V30: 30.Katero funkcijo opravljate v podjetju?

Možnih je **več** odgovorov

- direktor
- kadrovnik
- računovodja
- vodja računovodstva
- revizor
- svetovalec
- finančnik

Drugo:

V31: 31.Spol:

Prosimo, izberite **eno** izmed možnosti:

- Ženski
- Moški

V32: 32. Starost:

Vpišite vaš odgovor:

V33: 33. Označite najvišjo stopnjo dosežene izobrazbe:

Prosimo, izberite **eno** izmed možnosti:

- srednja in manj
- višja
- univerzitetna
- magisterij
- doktorat

V34b: 34. Ali nam zaupate koliko zaposlenih ima vaše podjetje?

Vpišite vaš odgovor:

V35: 35. Najlepša hvala za Vaš čas in trud! Če želite biti obveščeni o rezultatih te raziskave, v spodnje polje vpišite Vaš naslov elektronske pošte, ali pa pošljite sporočilo na naslov: turk.katja@siol.net!

Vpišite vaš odgovor:

Pošlji anketo

Najlepša hvala za sodelovanje v anketi. Prosimo, pošljite vašo izpolnjeno anketo po telefaksu na številko: by 2006-02-10.