

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Vid Arnež

**Vpliv organizacijskih dejavnikov na upravljanje
znanja**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Vid Arnež

Mentorica:izr. prof. dr. Dana Mesner Andolšek

**Vpliv organizacijskih dejavnikov na upravljanje
znanja**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

ZAHVALA

*Najprej tebi Petra. Za pomoč, razumevanje in vzpodbude.
Iskreno se zahvaljujem tudi svoji družini za vso podporo v času študija.
Za nasvete pri pisanju diplomskega dela se zahvaljujem mentorici izr. prof. dr. Dani
Mesner Andolšek.*

VPLIV ORGANIZACIJSKIH DEJAVNIKOV NA UPRAVLJANJE ZNANJA

Znanje se danes vse pogosteje obravnava kot ključen element konkurenčne prednosti in uspešnosti organizacij. V kolikor organizacije želijo doseči uspeh s pomočjo znanja, pa je potrebno z njim ustrezno ravnati. Z vprašanji oziroma dilemami, kako z znanjem ustrezno ravnati, se ukvarja disciplina, imenovana upravljanje znanja, ki predstavlja intenzivno razvijajoče se področje organizacijskih znanosti. Upravljanje znanja lahko razumemo tudi kot nov pristop upravljanja organizacije, ki je ključen za prilagajanje in kreiranje današnje družbe. V diplomskem delu je upravljanje znanja predstavljeno kot koncept, preučevan prek procesov ustvarjanja, prenašanja in uporabe znanja. Učinkovitost teh procesov izboljšuje številna področja delovanja organizacije in s tem povečuje njeno konkurenčnost. Uspešna uvedba koncepta upravljanja znanja pa je odvisna od posameznih organizacijskih dejavnikov. V diplomskem delu so izpostavljeni: organizacijska kultura, vodenje, komuniciranje, informacijska tehnologija in upravljanje s človeškimi viri. Koncept upravljanja znanja in vpliv posameznih organizacijskih dejavnikov sta v prvem delu diplomskega dela predstavljena teoretično; v drugem, empiričnem delu pa na primeru podjetja Savatech d. o. o.

Ključne besede: znanje, upravljanje znanja, učenje, organizacijski dejavniki upravljanja znanja

INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL FACTORS ON KNOWLEDGE MANAGEMENT

Knowledge is becoming a key element of competitive advantage and of the success of organizations. If an organization aims to be successful by using knowledge, it has to know how to manage it. A discipline that deals with questions regarding the proper management of knowledge is called knowledge management and is an increasingly developing area of organizational sciences. Knowledge management can also be seen as a new approach to the management of an organization, which is of key importance for the adaption and creation of modern society. This diploma thesis presents knowledge management as a concept which is studied through processes of creation, transfer and use of knowledge. The efficiency of these processes improves a number of areas in the operation of the organization and also increases its competitiveness. Successful implementation of the knowledge management concept depends on individual organizational factors, some of which are highlighted in the thesis: organizational culture, management, communication, information technology and human resources management. The concept of knowledge management and the influence of individual organizational factors are described both in theory and, in the second, empirical part of the thesis, in practice, i.e. on the example of Savatech d. o. o.

Keywords: knowledge, knowledge management, learning, organizational factors of knowledge management

KAZALO

UVOD	9
1 OPREDELITEV ZNANJA	12
1.1 PODATEK, INFORMACIJA IN ZNANJE	13
1.2 VRSTE ZNANJA.....	15
1.2.1 Pretvarjanje oblike implicitnega in eksplicitnega znanja	17
1.3 PRIDOBIVANJE IN USTVARJANJE, PRENOS IN UPORABA ZNANJA	18
1.3.1 Pridobivanje in ustvarjanje znanja	18
1.3.2 Prenos znanja.....	20
1.3.3 Uporaba znanja.....	21
2 UPRAVLJANJE ZNANJA	21
2.1 OPREDELITEV POJMA.....	21
2.2 STRATEŠKO UPRAVLJANJE Z ZNANJEM	23
2.3 PREDNOSTI UPRAVLJANJA ZNANJA.....	25
2.4 UPRAVLJANJE ZNANJA V DRUŽBI ZNANJA.....	26
3 ZNANJE IN UČENJE	30
3.1 INDIVIDUALNO IN TIMSKO UČENJE	30
3.2 ORGANIZACIJSKO UČENJE.....	31
3.3 ORGANIZACIJSKO UČENJE IN UPRAVLJANJE Z ZNANJEM.....	35
4 ORGANIZACIJSKI DEJAVNIKI UPRAVLJANJA ZNANJA	36
4.1 ORGANIZACIJSKA KULTURA	37
4.1.1 Opredelitev pojma organizacijske kulture.....	37
4.1.2 Organizacijska kultura in upravljanje znanja	37
4.1.2.1 <i>Kultura učenja</i>	38
4.1.2.2 <i>Kultura sprememb</i>	39
4.2 VODENJE.....	39
4.2.1 Opredelitev pojma vodenja	39
4.2.2 Vodenje in upravljanje z znanjem	40
4.3 KOMUNICIRANJE	41
4.3.1 Komuniciranje in upravljanje znanja	42
4.4 INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA	44
4.4.1 Opredelitev pojma informacijske tehnologije	44

4.4.2 Informacijska tehnologija in upravljanje znanja	44
4.5 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI	46
4.5.1 Definicija pojma upravljanja s človeškimi viri	46
4.5.2 Naloge upravljanja s človeškimi viri.....	48
4.5.2.1 <i>Izobraževanje</i>	48
4.5.3 Upravljanje človeških virov in upravljanje znanja.....	49
5 ANALIZA PRIMERA	50
5.1 CILJI IN NAMEN RAZISKAVE TER PREDSTAVITEV DELOVNIH HIPOTE. 50	
5.2 METODOLOGIJA RAZISKAVE	51
5.2.1 Model vplivov	53
5.3 PREDSTAVITEV PODJETJA SAVATECH d.o.o.	53
5.4 OPIS PROCESOV UPRAVLJANJA ZNANJA V PODJETJU SAVATECH d.o.o.55	
5.4.1 Ustvarjanje znanja v Savatech d.o.o.....	55
5.4.1.1 <i>Izobraževalni cikel</i>	56
5.4.2 Prenos znanja v Savatech d.o.o.	61
5.4.3 Uporaba znanja v Savatech d.o.o.	63
5.5 ORGANIZACIJSKI DEJAVNIKI UPRAVLJANJA ZNANJA.....	64
5.5.1 Opis vzorca.....	64
5.5.2 Priprava posameznih odvisnih spremenljivk.....	68
5.5.2.1 <i>Kultura</i>	69
5.5.2.2 <i>Vodenje</i>	72
5.5.2.3 <i>Komuniciranje</i>	76
5.5.2.4 <i>Informacijska tehnologija</i>	80
5.5.2.5 <i>Upravljanje s človeškimi viri</i>	83
5.5.3 Priprava odvisne spremenljivke	86
5.6 PREVERJANJE HIPOTEZ.....	89
6 ZAKLJUČEK IN UGOTOVITVE	92
7 LITERATURA	95
8 PRILOGE	103

KAZALO SLIK, GRAFOV IN TABEL

Slika 1.1: Razmerje med podatkom, informacijo, znanjem in kompetenco	14
Slika 1.2: Pretvarjanje znanja	17
Slika 2.1: Okvir strateškega upravljanja znanja	25
Slika 2.2: Področja izboljšav ob uvedbi koncepta upravljanja znanja	26
Slika 2.3: Linearni model kroženja znanja	28
Slika 2.4: Interaktivni model kroženja znanja	28
Slika 3.1: Organizacijsko učenje dvojne zanke	33
Tabela 1.1: Oblike eksplicitnega in tacitnega znanja	16
Tabela 3.1: Razlikovanje med učenjem enojne in dvojne zanke	34
Tabela 4.1: Elementi znanju naklonjene organizacijske kulture	38
Tabela 4.2: Naraščanje pogostosti sporočanja zaposlenim o pomembnejših problematikah v letih 2001 - 2004 v % (CraNET, 2001, 2004)	43
Tabela 4.3: Procesi upravljanja znanja in uporaba informacijske tehnologije	44
Tabela 4.4: Razvoj upravljanja človeških virov po Lipičniku	47
Tabela 5.1: Struktura ur izobraževanja in usposabljanja po področjih v letu 2008	55
Tabela 5.2: Število ur izobraževanja in usposabljanja ter stroški za leto 2007	56
Tabela 5.3: Število ur izobraževanja in usposabljanja ter stroški za leto 2008	56
Tabela 5.4: Prikaz koeficienta asimetrije in sploščenosti za spremenljivko organizacijske kulture	69
Tabela 5.5: Opis statistike posameznih indikatorjev spremenljivke kultura	70
Tabela 5.6: Prikaz priprava indeksa kulture	72
Tabela 5.7: Koeficienta asimetrija in sploščenosti za indikator vodenja	73
Tabela 5.8: Opisne statistike posameznih indikatorjev spremenljivke vodenja	74
Tabela 5.9: Priprava indeksa vodenja	76
Tabela 5.10: Koeficient asimetrije in sploščenosti za posamezne indikatorje spremenljivke komuniciranja	77
Tabela 5.11: Opisne statistike posameznih indikatorjev spremenljivke komuniciranja	78
Tabela 5.12: Priprava indeksa komuniciranja	79
Tabela 5.13: Prikaz koeficienta asimetrije in sploščenosti za posamezna indikatorja spremenljivke informacijska tehnologija	80

Tabela 5.14: Prikaz opisnih statistik posameznih indikatorjev spremenljivke informacijska tehnologija.....	81
Tabela 5.15: Priprava indeksa informacijske tehnologije	82
Tabela 5.16: Priprava koeficienta asimetrije in sploščenosti za posamezne indikatorje spremenljivke upravljanja s človeškimi viri.....	83
Tabela 5.17: Prikaz opisne statistike posameznih indikatorjev spremenljivke upravljanj s človeškimi viri.....	84
Tabela 5.18: Priprava indeksa upravljanja s človeškimi viri	85
Tabela 5.19: Prikaz koeficienta asimetrije in sploščenosti za posamezne indikatorje spremenljivke upravljanja znanja.....	86
Tabela 5.20: Prikaz opisne statistike posameznih indikatorjev spremenljivke upravljanja znanja	87
Tabela 5.21: Priprava indeksa upravljanja znanja.....	89
Tabela 5.22: Prikaz povezanosti med indeksom upravljanja znanja in organizacijsko kulturo	90
Tabela 5.23: Prikaz povezanosti med indeksom upravljanja znanja in vodenjem.....	90
Tabela 5.24: Prikaz povezave med indeksom upravljanja znanja in komuniciranjem	91
Tabela 5.25 Prikaz povezave med indeksom upravljanja znanja in informacijsko tehnologijo.....	91
Tabela 5.26: Prikaz povezanosti med indeksom upravljanja znanja in upravljanja s človeškimi viri.....	92
Graf 5.1: Struktura vzorca po spolu	64
Graf 5.2: Struktura vzorca po starosti	65
Graf 5.3: Struktura vzorca po izobrazbi	65
Graf 5.4: Struktura vzorca po statusu zaposlitve.....	66
Graf 5.5: Struktura zaposlenih v podjetju Savatech d.o.o. po spolu	67
Graf 5.6: Struktura zaposlenih v podjetju Savatech d.o.o. po starosti	67
Graf 5.7: Struktura zaposlenih v podjetju Savatech d.o.o. po statusu zaposlitve.....	68

UVOD

Za današnjo družbo, ki se jo vse pogosteje pojmuje kot družbo znanja, je značilno intenzivno preoblikovanje gospodarstva, kar posledično zadeva vse nas. Spremenjen način globalnega poslovanja, ki med drugim temelji na naraščanju pomena znanja, družbo sili k nenehnem razvijanju inovacij in racionalnejši izrabi časa. Z enakimi izzivi in problemi se soočajo tudi organizacije.

Nagle spremembe v konkurenčnem okolju po eni strani ustvarjajo nove izzive, po drugi strani pa velikemu številu organizacij predstavljajo oviro in ogrožajo njihov obstoj. Ta dejstva ne presenečajo, da se preoblikujejo nekateri stari menedžerski koncepti in nastajajo novi. Današnja delovna sila tako upravičeno pričakuje slovo tradicionalnih pristopov upravljanja podjetij, predvsem tistih, ki so ozko usmerjeni zgolj na uresničevanje nalog za vsako ceno.

V ospredje prihajajo novi načini upravljanja organizacij, ki poudarjajo vlogo ljudi oziroma zaposlenih ter znanja. Slednje se vse pogosteje definira kot glavni vir prednosti in konkurenčnosti. Mayer (1994, 69-70) meni, da je »sodobno podjetje vsrkovalec (kondenzator) novega znanja, preoblikovalec (transformator) obstoječega znanja in proizvajalec (generator) lastnih idej, znanja in izkušenj prek ljudi, njihovih odločitev, izdelkov in storitev v profit ali drugačno obliko nove vrednosti in kakovosti«.

Peter Drucker (1993, 7) znanje opredeli kot »osnovni ekonomski vir oziroma sredstvo produkcije«. Ustrezna količina in kvaliteta znanja v organizacijah sta potreben, ne pa tudi zadosten pogoj za uspešno delovanje. Znanje, ki ga ima posameznik ali organizacija, je potrebno, v kolikor želimo, da služi svojemu namenu – uporabi, ustrezno upravljati. Načine, kako z znanjem ustrezno ravnati, nam ponuja disciplina *upravljanje znanja*¹.

Upravljanje znanja bom v diplomski nalogi preučeval z vidika procesov ustvarjanja, prenašanja ter uporabe znanja. Učinkovitost teh procesov izboljšuje številna področja delovanja organizacije in s tem povečuje njeno konkurenčnost. Nekaterim organizacijam

¹ Izraz upravljanje znanja je prevod tujke knowledge management. Pogosto se jo prevaja tudi kot menedžment znanja.

koncept upravljanja znanja predstavlja priložnost, drugim nujnost, da lahko preživijo v današnji spreminjajoči se družbi.

Upravljanje znanja je dolgoročen in kompleksen proces ustvarjanja, prenosa in uporabe znanja, ki zajema celotno organizacijo. Uvajanje koncepta upravljanja znanja ne pomeni zgolj »vgradnjo« oziroma prenovo omenjenih procesov, ampak zahteva celovit pristop, ki vključuje spremembe tako na ravni posameznikov kot na ravni organizacije, in upoštevanje dejavnikov, ki vplivajo na uspešno izvajanje upravljanja znanja.

Namen diplomskega dela je predstaviti in utemeljiti koncept upravljanja znanja ter opredeliti ključne organizacijske dejavnike, ki vplivajo na njegovo uspešno implementacijo.

Hipoteze, ki jih bom preverjal v pričujočem delu so naslednje:

H1: Obstaja statistično značilna povezanost med kulturo in konceptom upravljanja znanja.

H2: Obstaja statistično značilna povezanost med vodenjem in konceptom upravljanja znanja.

H3: Obstaja statistično značilna povezanost med komuniciranjem in konceptom upravljanja znanja.

H4: Obstaja statistično značilna povezanost med informacijskim sistemom in konceptom upravljanja znanja.

H5: Obstaja statistično značilna povezanost med upravljanjem človeških in konceptom upravljanjem znanja.

Struktura in metodologija diplomske naloge

Diplomsko delo je razdeljeno na teoretični in empirični del.

Teoretični del je razdeljen na štiri sklope. V prvem bom definiral pojem znanja in njegov pomen za organizacijo. Znanje bom opredelil v odnosu do podatka in informacije, definiral vrste znanja ter predstavil osrednje procese ustvarjanja, prenosa in uporabe znanja, ki bodo služili kot uvod v drugi sklop, kjer bom utemeljil pojem upravljanja znanja, predstavil njegove prednosti in ga postavil v kontekst današnje družbe. V tretjem sklopu se bom osredotočil na učenje. Opredelil bom individualno, timsko in organizacijsko učenje. Posebno pozornost bom posvetil slednjemu in pokazal na soodvisnost organizacijskega

učenja in upravljanja znanja. V zadnjem sklopu teoretičnega dela bom opredelil ključne organizacijske dejavnike upravljanja znanja.

V teoretičnem delu diplomske naloge, ki vsebuje opredelitve ključnih pojmov, nameravam uporabiti analizo sekundarnih virov (knjige, strokovni in časopisni članki, internetni viri), s katero bom prikazal različne vidike avtorjev o obravnavani tematiki.

Drugi, empirični del diplomske naloge bo namenjen »preverjanju« koncepta upravljanja znanja na praktičnem primeru. Na podlagi analize primera bom preveril zastavljena izhodišča oziroma domneve o povezanosti posameznih dejavnikov s konceptom upravljanja znanja in preučil procese ustvarjanja, širjenja in uporabe znanja v podjetju Savatech d.o.o. Rezultate bom pridobil s pomočjo vprašalnika zaprtega tipa, intervjuja s kadrovskim strokovnjakom ter internih aktov podjetja. Predpostavljam, da bo moje diplomsko delo za analizirano podjetje koristno, saj bo vodstvo s pomočjo pridobljenih rezultatov dobilo povratno informacijo, kako uspešno zadovoljuje ključne organizacijske dejavnike upravljanja znanja. Na podlagi teoretičnega in empiričnega dela bom podal sklep oziroma ugotovitve, do katerih sem prišel skozi celotno diplomsko delo.

1 OPREDELITEV ZNANJA

Ob prebiranju literature o znanju in z njim povezanimi procesi naletimo na veliko število teoretskih pristopov in definicij. Pojem znanja je težko opredeljiv, zato ne preseneča, da se ga definira na več načinov. Sam se bom osredotočil na pomen znanja v organizaciji. Preden podam posamezne definicije, ki mi bodo koristile za potrebe diplomske naloge, nameravam najprej opredeliti genotipsko pojmovanje znanja.

Genotipsko pojmovanje znanja razlikuje med objektivističnim in konstruktivističnim vidikom (znanje kot objekt in znanje kot stanje duha). Objektivistični vidik znanje prepoznava kot od človeka ločen in artefakt, s katerim je mogoče upravljati in ga posredovati. Konstruktivistični vidik pa znanje prepoznava le v praksi, delovanju in interakciji med ljudmi. Znanje s tega vidika predstavlja družbeno konstruiran koncept, ki je zasnovan na individualni izkušnji, zato ga je nemogoče razumeti univerzalno, temveč ga lahko definiramo samo v medsebojnih interakcijah. Konstruktivistični pristop ne obravnava le znanja posameznika, ampak predpostavlja obstoj znanja v socialnem kontekstu skupin, organizacij in družb (Pavlin 2007, 37; Svetlik in Costea 2007, 200).

V diplomski nalogi nameravam upoštevati oziroma povezati oba pristopa pojmovanja znanja. Med drugim želim opozoriti, da je znanje potrebno, v kolikor želi biti prepoznavno v praksi oziroma organizaciji, ustrezno upravljati, kar zahteva izpolnjevanje določenih pogojev.

Možina znanje definira kot osnovni vir gospodarske uspešnosti in nadaljuje: »... v preteklosti je bilo pomembno predvsem bogastvo v materialni obliki, kot so zemlja, oprema, naravni viri ..., danes govorimo o znanju. Glavni del investicij v podjetjih v razvitem svetu pomeni investicije v nadgradnjo znanja. To znanje je vsebovano v tehnologiji, inovacijah, dokumentaciji in seveda tudi v glavah ljudi« (Možina 2002, 207).

Davenport in Prusak definicijo znanja podata še bolj podrobno: »Znanje je spremenljiva mešanica kreativnih izkušenj, vrednot, miselno povezanih informacij in strokovnih spoznanj, ki omogoča okvir za vrednotenje in vključitev novih izkušenj in informacij. V organizacijah je pogosto vključeno, ne samo v dokumentacijo in arhive, temveč tudi v

vsakodnevna organizacijska opravila, procese, prakso in standarde – norme« (Davenport in Prusak 1998, 5).

Organizaciji znanje predstavlja »vir konkurenčne prednosti, saj omogoča hitrejši in številčnejši prodor kvalitetnejših izdelkov ali storitev od konkurence« (Boisot 1999, 70).

Znanje se vse bolj, tako s strani literature kot tudi organizacij, obravnava kot ključni produktni faktor v današnji družbi. Iz tega logično sledi, da za posameznika in organizacijo predstavlja eno izmed ključnih dobrin, ki v kolikor se jo ustrezno upravlja, prispeva h konkurenčni prednosti in poslovni uspešnosti.

1.1 PODATEK, INFORMACIJA IN ZNANJE

Ker se pojem znanje vse prevečkrat poenostavlja in posplošuje, ga je potrebno opredeliti v odnosu do podatka in informacije.

Podatek predstavlja »objektivno dejstvo, ki opisuje nek dogodek brez sodbe, stališča ali konteksta« (Husemann in Goodman 1999, 105). Podatki sami po sebi nimajo nikakršne vrednosti, če niso razporejeni v določenem vrstnem redu. V glavnem se ločijo štiri vrste oziroma oblike podatkov: *številke, besede, zvok in podobe*. Za organizacijo so pomembni predvsem hitrost in dostop, ki se ju potrebuje za določen podatek, ter cena in količina podatkov, ki jih je možno hraniti v sistemu (Davenport in Prusak 1998, 2; Husemann in Goodman 1999, 106).

Informacija je podatek z ustreznostjo in namenom. Podatku daje obliko in oblikuje percepcijo ljudi. Informacija nastane, ko podatke postavimo v kontekst, ki pokaže njihova razmerja in njihov pomen (Husemann in Goodman 1999, 106).

Znanje predstavlja »informacijo, obogateno z izkušnjo, resnico, sodbo, intuicijo in vrednoto« (Husemann in Goodman 1999, 107). Predstavlja enkratno kombinacijo, ki posameznikom in organizaciji pomaga oceniti novo nastalo situacijo in doseči

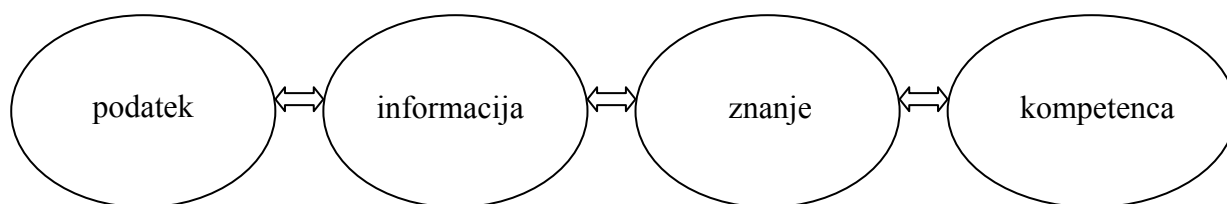
spremembo. Znanje lahko razumemo kot informacijo z visoko vrednostjo, ki je odvisna od konteksta in je v povezavi s smiselnim vedenjem, ki je vključeno v jezik, zgodbe, koncepte in pravila (Kayworth in Leidner 2003, 248; Davenport in Prusak 1998, 5).

Davenport in Prusak (1998, 6) opišeta naslednje procese pretvarjanja informacij v znanje:

- primerjava pomena informacij v različnih situacijah,
- ugotavljanje posledic informacij za odločitev in dejanje,
- ugotavljanje povezav znanja med različnimi informacijami,
- pogovor, komunikacija oziroma pridobivanje mnenj drugih ljudi o pomenu informacije.

Znanje je pogosto opredeljeno še v odnosu do **spretnosti in kompetence** (glej Sliko 1.1), med katerima meja ni strogo določena (Pavlin 2007, 39). Druckner meni (Nonaka in Takeuchi 1995, 44), da se spretnosti ne more razložiti z besedami ali jo zapisati. Mogoče jo je le demonstrirati preko mentorstva in deljenja izkušenj. Širši pojem spretnosti lahko opredelimo kot »sposobnost prenosa praktičnega in uporabnega znanja v določeni situaciji« (Pavlin 2007, 39). Spretnosti predstavljajo določeno vrsto znanja (know how) in so sestavni del kompetenc, ki označujejo »posebno znanje oziroma znanje o uporabi znanja« (Svetlik in Pavlin 2004, 203).

Slika 1.1: Razmerje med podatkom, informacijo, znanjem in kompetenco



Vir: Svetlik in Pavlin (2004, 203).

1.2 VRSTE ZNANJA

Za potrebe diplomske naloge se bom osredotočil predvsem na naslednji dve vrsti znanja (glej Tabela 1.1).

Tacitno znanje: je osebno in se ga težko formalizira, komunicira in deli z drugimi. V kategorijo tacitnega znanja spadajo osebna zaznavanja, intuicija in presoje. Tacitno znanje je globoko zakoreninjeno v posameznikovih izkušnjah, idealih, vrednotah in čustvih in ga sestavljata kognitivna² in tehnična³ dimenzija (Nonaka in Takeuchi 1995, 11).

Eksplicitno znanje: je izraženo v številkah, besedah, podatkih. Večkrat je shranjeno v obliki znanstvenih formul, kodificiranih procedur in univerzalnih principov. Eksplicitno znanje je moč videti v računalniških kodah, kemičnih formulah ... Je pogosto formalizirano in sistematično, lahko dostopno in prenosljivo (Nonaka in Takeuchi 1995, 8).

Tacitno znanje se navezuje na konstruktivistično pojmovanje (posebno je v aktu delovanja) in predstavlja kategorijo vedeti KAKO / vedeti KDO. Eksplicitno znanje pa se nanaša na objektivistično pojmovanje in predstavlja vedeti KAJ / vedeti ZAKAJ (Pavlin 2007, 67).

Za organizacijo znanje postane pomembno, ko se integrira v procese poslovanja. Glede na stopnjo integracije obstajajo štiri oblike znanja (Konrad 1996, 8):

- **Konceptualno znanje ali know what:** temeljno znanje določenega področja, ki ga posameznik dobi s šolanjem in usposabljanjem. Predstavlja osnoven, vendar nezadosten pogoj za poslovni uspeh.
- **Aplikativno znanje ali know how:** sposobnost uporabe pravil z določenega področja za reševanje problemov iz realnega življenja.

² Sestavljajo jo mentalni modeli, prepričanja, percepcije. Kognitivna dimenzija tacitnega znanja odraža našo podobo realnosti in naše videnje prihodnosti ter zaznavanje sveta okrog sebe (Nonaka in Takeuchi 1995, 8).

³ Neformalne spretnosti, ki se nanašajo na specifičen kontekst.

- **Sistemsko znanje ali know why:** zaposlenim omogoča predvidevati interakcije dejavnikov in različne nepričakovane posledice.
- **Motivirana kreativnost ali care why:** poleg do sedaj naštetih vrst znanja vsebuje tudi motivacijo, vztrajnost in prilagodljivost. V praksi se izrazi, ko zaposleni z enako usposobljenostjo dosegajo boljše rezultate.

Gamble in Blackwell (2002, 126-128) znanje v organizacijah razdelita v naslednje tri kategorije:

- notranje, tacitno oziroma posebljeno znanje (embodied knowledge): kar nosilci znanja dejansko vedo, kar je v njihovih glavah,
- reprezentativno znanje (representet knowledge), predstavlja kodificirano znanje, ki ga vsebujejo dokumenti, baze podatkov ipd.,
- vloženo znanje (embedded knowledge), ki predstavlja znanje v procesih in v samih proizvodih in storitvah (kaj ljudje dejansko delajo).

Tabela 1.1: Oblike eksplicitnega in tacitnega znanja

EKSPLICITNO ZNANJE	TACITNO ZNANJE
<ul style="list-style-type: none"> - tabele - diagrami - specifikacije izdelkov - znanstvene formule - računalniški programi - podatkovne baze - zapisane dobre prakse - standardi organizacije - cilji organizacije 	<ul style="list-style-type: none"> - izkušnje - sposobnosti - intuicija - razumevanje - prepoznavanje - zaznavanje - občutki - čustva

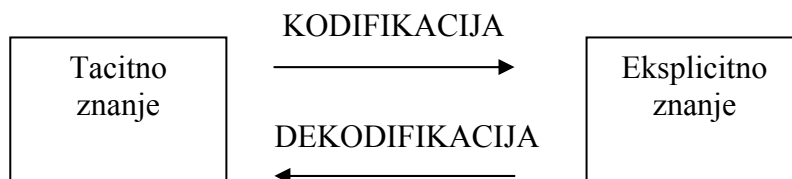
Vir: Sitar (2006, 63).

1.2.1 Pretvarjanje oblike implicitnega in eksplicitnega znanja

Tacitno in eksplicitno znanje predstavljata »vzajemno komplementarni entiteti« (Nonaka in Takeuchi 1995, 61). Še več, Choo in Bontis (2002, 12) ju opredelita kot medsebojno odvisni entiteti. Izvrševanje ene oblike znanja skoraj vedno zahteva prisotnost in uporabo druge. Predvsem je pomemben način, na podlagi katerega se eksplicitno znanje preoblikuje v tacitno in obratno. Posebno dobra pri pretvarjanju tacitnega in eksplicitnega znanja so japonska podjetja (Nonaka in Takeuchi 1995, 11).

Proces pretvarjanja oziroma preoblikovanja znanja literatura opisuje s procesoma kodifikacije in dekodifikacije (glej Sliko 1.2). Kodifikacija znanja se odraža pri ubesedinjanju misli, izkušenj, pisanju besedil ... Razlago pomenov sporočil, zapisov oziroma njihovo umeščanje v izkustvena polja posameznika pa razumemo kot proces dekodifikacije (Pavlin 2007, 51).

Slika 1.2: Pretvarjanje znanja



Vir: Pavlin (2007, 52).

Kot sem že omenil, se bom v diplomski nalogi posvetil predvsem eksplicitnemu in tacitnemu znanju. V naslednjem poglavju bom s pomočjo SECI procesov pokazal njuno vlogo pri nastajanju znanja v organizaciji. Vse več teoretikov in praktikov na področju znanja se strinja, da je tacitno znanje tisto, ki ločuje uspešno podjetje od manj uspešnega in je ključno pri zagotavljanju konkurenčne prednosti.

Strinjam se s trditvijo, da je eden izmed ciljev upravljanja znanja »poleg uporabe formalnega znanja tudi definiranje, dokumentiranje in uporaba neformalnega tako imenovanega intuitivnega znanja« (Bernik, Rajkovič, Florjančič 2002, 474).

1.3 PRIDOBIVANJE IN USTVARJANJE, PRENOS IN UPORABA ZNANJA

1.3.1 Pridobivanje in ustvarjanje znanja

Organizacija znanje pridobiva oziroma ustvarja na več načinov. Najhitrejši in najlažji je nakup ali najem znanja na trgu. Zunanji viri pridobivanja znanja so lahko sejmi, razstave, srečanja, zunanja usposabljanja ... Organizacija pa znanje lahko pridobiva tudi na podlagi notranjih virov oziroma lastnega znanja, kar bom opredelil kot proces ustvarjanja znanja.

V diplomski nalogi se bom posvetil slednjemu. Organizacija, ki si prizadeva postati inovativna mora imeti razviti sistem lastnega ustvarjanja znanja. Notranji viri znanja organizaciji predstavljajo večji potencial in z razliko od pridobljenega znanja niso dostopni konkurenci (Černelič 2006, 82).

Ustvarjanju znanja v organizaciji sta veliko pozornosti namenila Nonaka in Takeuchi (1995). Pri ustvarjanju znanja v organizacijah se nam najprej zastavi vprašanje, ali znanje ustvarja organizacija ali ga ustvarjajo njeni zaposleni. *Ontološki vidik* poudarja slednje. Organizacija brez svojih zaposlenih znanja ne more ustvariti, zato se znotraj te dimenzije ustvarjanja znanja poudarja socialne interakcije med posamezniki, ki si delijo in ustvarjajo znanje. Ontološki vidik predpostavlja raven skupinske interakcije - prehod znanja od posameznika preko skupin na nivo celotne organizacije in končno na medpodjetniško raven (Nonaka 1994, 16-18; Nonaka in Takeuchi 1995, 60).

Epistemološki vidik ustvarjanja znanja temelji na Polanyevem razlikovanju med tacitnim in eksplicitnim znanjem. Polany (Nonaka in Takeuchi, 1995, 60-61) trdi, da ljudje pridobivamo znanje z aktivnim ustvarjanjem in organiziranjem lastnih izkušenj in ne le z besednim izražanjem. Nonaka in Takeuchi (1995) v spiralnem modelu, ki poudarja stalno interakcijo med tacitnim in eksplicitnim znanjem, združita epistemološki in ontološki vidik. Spiralni model predpostavlja štiri različne vzorce pretakanja oziroma nastajanja znanja, ki ne potekajo ločeno drug od drugega, ampak se med seboj prepletajo.

Socializacija je proces deljenja oziroma izmenjave izkušenj⁴, s katerim se ustvarja in nadgrajuje staro tacitno znanje z novim. Izmenjava tacitnega znanja lahko poteka preko opazovanja, osebnega komuniciranja, sestankov, imitacij, vaj ... Svetlik in Pavlin (2004, 204) to pretvarjanje označita kot proces učenja oziroma usposabljanja z delom, ki je lahko individualno ali timsko. Pogost primer izmenjave izkušenj oziroma socializacije poteka med mojstrom in vajencem, prodajalcem in kupcem, starši in otroki ... Ključno za tovrstno izmenjavo znanja v organizaciji je zaupanje med zaposlenimi, ustrezna kultura, organiziran sistem komuniciranja in podpora informacijske tehnologije (Nonakai in Takeuchi 1995, 62-64).

Eksternalizacija je transformacija tacitnega znanja v eksplicitno. Pogosto je sprožena na podlagi dialoga ali kolektivnega razmisleka. Odraža se tudi v uporabi analogij in metafor. Pomembno vlogo ima predvsem zaradi ustvarjanja novega eksplicitnega koncepta na podlagi tacitnega znanja. Del eksternalizacije zajema tudi kodifikacija znanja, v smislu ubesedinjanja misli, izkušenj, besedil. S procesom eksternalizacije se torej omogoča posredovanje izkušenj, ki pripomorejo, da se delovne naloge rešujejo hitreje ter da se povečuje dostopnost znanja v organizaciji. Ključna dejavnika za uspešno eksternalizacijo, sta ustrezna komunikacija in podprtost informacijskega sistema (Nonaka in Takeuchi, 1995, 64-67).

Internalizacija je proces spreminjanja eksplicitnega v tacitno znanje na podlagi ponotranjanja izkušenj. Prekriva se tudi s procesom dekodifikacije. Posameznik z internalizacijo pridobiva znanja (know how), ki imajo za organizacijo pomembno vrednost. Proces olajšuje ustrezno dokumentiranje znanja, ki posameznikom pomaga pri ponotranjanju izkušenj drugih (Nonaka in Takeuchi 1995, 69; Pavlin 2007).

Kombinacija je proces nastajanja, izmenjavanja in posredovanja eksplicitnega znanja. Poteka lahko preko sestankov, telefonskih pogovorov, izmenjave dokumentov, preko komunikacijskih mrež ... Kombinacija je proces, ki je lahko prisoten v različnih oblikah

⁴ Kot primer socializacije Nonaka in Takeuchi (1995) navajata »tama dashi kai« oziroma »brainstormin camps« v Hondi. V podjetju prakticirajo sestajanje zaposlenih na neformalnih sestankih, kjer se razglablja o problemih in rešitvah organizacije, deli izkušnje ...

formalnega izobraževanja - učni proces⁵. Kot primer kombinacije znanja v poslovnem svetu pa lahko vzamemo prenašanje različnih konceptov poslovanja med zaposlenimi (Nonaka in Takeuchi 1995, 68; Pavlin 2007, 55).

1.3.2 Prenos znanja

Prenos znanja je proces širjenja znanja od tistih, ki znanje imajo, do tistih, ki ga uporabljajo. Izmenjava znanja je lahko namerna (poročila, pisma, oglasne deske) ali nenamerna (anekdote, neformalna omrežja). Način prenašanja in izmenjave je odvisen od vrste znanja. Implicitno znanje se prenaša predvsem preko osebne komunikacije, eksplicitno pa s pomočjo tehnologije in je zato lažje prenosljivo. Uspešen prenos znanja temelji na hitrosti in kakovosti prenosa. Na proces prenosa znanja vplivajo različni dejavniki (organizacijska kultura, stil vodenja, vrednote, IT ...), ki jih bom podrobneje opisal v nadaljevanju.

Prenašanje znanja je večkrat povezano tudi s procesom nastajanja (Nonaka 1994). Da pridobljeno znanje ne ostane le osebno, ga je potrebno artikulirati z ustreznim sistemom socialnih interakciji, za kar so odgovorni vsi zaposleni. Bennet in Neilson (2003, 531) menita, da bolj, ko je prenašanje znanja uspešno, več ga je organizacija sposobna tudi ustvariti.

Danes so podjetjem v veliko pomoč številne nove informacijske tehnologije, kot so spletne tehnologije (internet, intranet), tehnologije kot podpora sodelovanju (Lotus Notes) in tehnologije za odkrivanje in urejanje znanja (sistem za podporo odločanja, sistem za upravljanje dokumentov). Poleg tehnologij pa imata ključno vlogo pri prenašanju znanja participativnost in kooperacija zaposlenih (Pirc 2000; Petavs 2001).

⁵ Primer učnega procesa je lahko tudi internalizacija. Pri procesu kombinacije se podatke učenci učijo na pamet, pri procesu internalizacije pa jih ponotranjijo (Pavlin 2007, 55).

1.3.3 Uporaba znanja

Tako posameznik kot organizacija znanje pridobivata zaradi njegove uporabe oziroma prenašanja znanja v delovanje. Za učinkovito uporabo znanja je potrebno soočiti strokovnjake z različnih področij, ki problem osvetlijo z različnih zornih kotov. Znanje z uporabo oziroma »delovanjem v praksi« pridobiva na svoji vrednosti (Černelič 2006, 84). Uporaba znanja se kaže v kvalitetnejšem in hitrejšem opravljanju nalog, učinkovitem timskem delu ter končno v uspešnem delovanju organizacije.

2 UPRAVLJANJE ZNANJA

2.1 OPREDELITEV POJMA

Upravljanje znanja lahko preučujemo na ravni posameznika, organizacije in družbe. V diplomski nalogi se bom posvetil upravljanju znanja v organizaciji. Organizacijsko upravljanje z znanjem (od tu naprej upravljanje z znanjem) ni zgolj teoretičen koncept, ampak predstavlja odziv stroke na socialne in ekonomske trende.

Kompleksnost in spremenjen način globalnega poslovanja, razvoj informacijsko komunikacijske tehnologije, naraščanje pomena znanja v organizacijah silijo podjetja k nenehnemu razvijanju inovacij, racionalnejši izrabi časa ter h kakovostnemu in pravočasnemu zagotavljanju storitev (Prusak 2001).

Desetletja nazaj so podjetja (nekatera žal tudi danes) pridobivala in zbirala znanja s pomočjo dokumentacije, ki je potem obležala na kupih, se nabirala iz leta v leto ter ostajala bolj ali manj neuporabljena. S temi »klasičnimi« in zastarelimi načini se porablja veliko časa za zbiranje in dokumentiranje znanja, ki se ga pogosto ne da pravilno organizirati in uporabiti. Peter Drucker (Gamble in Blackwell 2002, 2), eden izmed utemeljiteljev upravljanja znanja, je na ta problem podal opazko, da razna poročila in dokumentacije, na katerih se nabira prah, verjetno vsebujejo več znanja kot vse knjižnice na svetu. Želel je opozoriti na dejstvo, da so organizacije večinoma preplavljene z znanjem, vendar ga ne znajo ovrednotiti, uporabiti oziroma upravljati. Problem predstavlja tudi slabo izkoriščeno

znanje ter primeri, ko zaposleni v organizacijah sploh ne vedo za obstoj posameznih znanj. V zadnjih desetletjih v ospredje stopa upravljanje z znanjem, ki se osredotoča na učinkovito zbiranje, organiziranje in uporabo znanja.

Začetke upravljanja znanja, ki ga danes mnogi opredeljujejo kot samostojno disciplino, lahko zaznamo že pri Taylorju. Delovni proces je razdelil na enostavne gibe, ki so omogočali večjo učinkovitost. Konkurenčno prednost je tako predstavljalo znanje osnovnih gibov, združenih v celoto. V petdesetih letih so se nato začele razvijati kvantitativne tehnike oziroma upravljanje s pomočjo ciljev. V naslednjem desetletju je v ospredje stopila pomembnost organizacijske strukture. Po obdobju uvajanja strateškega planiranja v osemdesetih letih pa je nastopil čas razumevanja organizacijske kulture.

Upravljanje znanja, kakršnega poznamo danes, je povezano z zavedanjem organizacij o potencialu, ki ga imajo njeni zaposleni, ter z razvojem informacijske tehnologije oziroma potrebe po hitrem širjenju informacij. Gamble in Blackwell (2001, 6) menita, da se »upravljanje znanja v organizacijah danes pojavlja kot konstantni cilj«. Vseeno pa se pomena upravljanja znanja in njegove vloge organizacije zavedajo različno.

Na podlagi objektivističnega pojmovanja znanja koncept upravljanja znanja lahko razumemo kot strategijo, kako ustrezno znanje v pravem času zagotoviti pravim ljudem, in hkrati kot pomoč pri deljenju in postavljanju informacij v dejanje, ki izboljša organizacijsko delovanje (O'Dell in Jackson v Svetlik in Costea 2007).

Upravljanje znanja tako predstavlja dejavnost, ki z znanjem in z njim povezanimi procesi obvladuje, vodi in usmerja organizacijo.

Z razliko od tradicionalnih menedžerskih pristopov koncept upravljanja znanja znanje izpostavlja kot vir konkurenčne prednosti organizacij. Osrednjo vlogo pri tem ima upravljanje s človeškimi viri oziroma osebnostni napredek kadrov kot nosilcev tovrstnega znanja (Nadoh 2005).

Upravljanje z znanjem v širšem pomenu poleg človeških virov dopolnjuje še informacijska tehnologija. Če sem prve opredelil kot nosilce znanja, informacijska tehnologija olajšuje zbiranje, organiziranje in dostopnost znanja. Pomembno se je zavedati, da tehnologija

znanja (zaenkrat) ne kreira. To ostaja v domeni človeka kot osrednjega akterja upravljanju znanja (Bernik, Florjančič in Rajkovič 2002, 474).

Pavlin (2007) kot skupni imenovalec večine pristopov upravljanja znanja navaja Nonakino teorijo o ustvarjanju znanja. Jedro teorije je opisovanje in kontekstualizacija načinov pretvarjanja med tihim in izraženim znanjem med posamezniki, skupinami in organizacijami.

Upravljanje znanja bom, navezujoč se na poglavje o znanju, definiral in preučeval v okviru procesov oziroma »najbolj uspešnih praks *ustvarjanja, širjenja in uporabe znanja*« (Pavlin 2007, 47). Tudi Nevis in drugi (1995, 74) upravljanje znanja opredelijo s tristopenjskim modelom pridobivanja oziroma ustvarjanja, prenašanja in uporabe znanja. Podobno tudi Bassi (1997, 25) upravljanje znanja opredeli kot »proces kreiranja, zajemanja, distribucije in uporabe znanja, ki povečuje organizacijsko učinkovitost«.

Da omenjeni procesi delujejo učinkovito, je potrebno ustvariti pogoje oziroma zadostiti nekaterim ključnim dejavnikom upravljanja znanja, do katerih se bom opredelil v zadnjem delu teoretičnega sklopa.

Upravljanje znanja se pogosto prekriva s sorodnimi disciplinami, kot npr. strateški menedžment, organizacijsko učenje in intelektualni kapital. Nekatera izmed njih mi bodo v nadaljevanju služila za podrobnejše definiranje omenjenega koncepta.

2.2 STRATEŠKO UPRAVLJANJE Z ZNANJEM

Za uspešno izvajanje koncepta upravljanja znanja ga je le tega potrebno najprej vključiti v strateški načrt organizacije. Na podlagi želenih ciljev mora organizacija določiti znanje, ki ga potrebuje, ter ga nato primerjati z dejanskim znanjem, ki ga že ima. Ta primerjava omogoča prepoznavanje vrzeli, ki se jih s procesi upravljanja znanja lahko zapolni (Zack v Gottschalk 2005, 73). Strateško upravljanje znanja lahko razumemo kot načrtno izboljšanje procesov ustvarjanja, prenosa in uporabe znanja ter njihovo usklajevanje z organizacijskimi cilji. To od organizacije terja vrsto sprememb in izboljšav nekaterih

ključnih dejavnikov. Strateško upravljanje znanja pomeni, da koncept spada med vrsto organizacijskih ukrepov, ki služijo za doseganje specifičnih organizacijskih ciljev. V končni fazi se odraža, ko se znanje prenaša v delovanje. Pomembnost vključevanja upravljanja znanja v organizacijsko strategijo poudarjajo številni avtorji (Nonaka in Takeuchi 1995, Nahapiet in Ghoshal 1998, Ulrich, 1998 v Shih in Chiang 2005).

Choo in Bontis (2002) podata še bolj podrobno definicijo strateškega upravljanja znanja (glej Sliko 2.1), ki zajema: *organizacijske procese znanja, intelektualni kapital, osredotočanje na znanje / učenje in strateške vzvode.*

Organizacijske procese znanja (ustvarjanje, prenos in uporabo) sem podrobno opisal v poglavju o znanju. Intelektualni kapital predstavlja zalogo znanja in zmogljivosti organizacije. Sestoji iz človeškega, strukturnega in relacijskega kapitala⁶. Tako imenovana zaloga intelektualnega kapitala se nenehno obnavlja prek procesov učenja, do katerih se bom podrobneje opredelil v nadaljevanju. Intelektualni kapital predstavlja tisto, česar se je organizacija naučila v kognitivnem smislu. Pod strateškimi vzvodi pa Choo in Bontis (2002) pojmujeta procese, s katerimi podjetje vpliva na dojetanje znanja s strani zaposlenih. Nekateri izmed pomembnejših so:

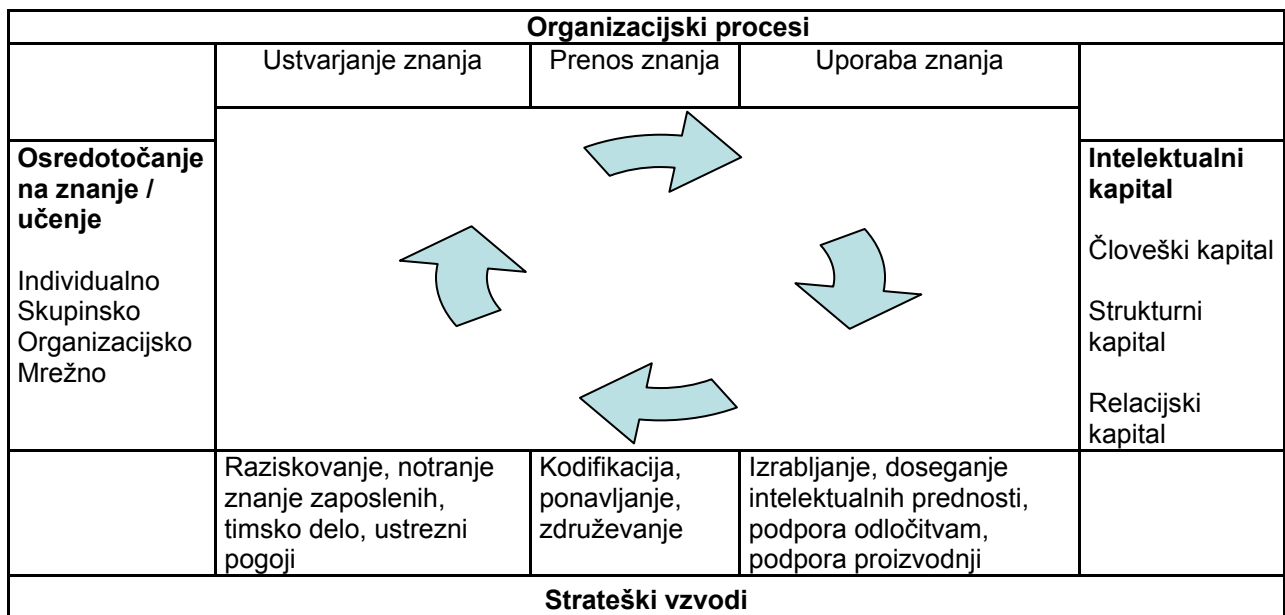
- ustvarjanje ustreznih pogojev za nastajanje novih znanj,
- kodifikacija znanja za pospeševanje difuzije znanja,
- prenos znanja in učenja s pomočjo združevanja skupin v podjetju,
- rekonceptualizacija pomena vodenja v kontekstu učenja in inovacij,
- vzpostavljanje organizacijske rutine za izrabo znanja (Choo in Bontis 2002, 13-17).

⁶ **človeški kapital:** zaloga znanja, ki obstaja na individualni ravni v podjetju (Bontis 1999, 440).

strukturni kapital: mehanizmi in strukture organizacije, ki omogočajo optimalne rezultate (Bontis 1999, 440).

relacijski kapital: medosebni odnosi v in izven organizacije (Choo in Bontis 2002, 16).

Slika 2.1: Okvir strateškega upravljanja znanja



Vir: Choo in Bontis (2002, 16).

2.3 PREDNOSTI UPRAVLJANJA ZNANJA

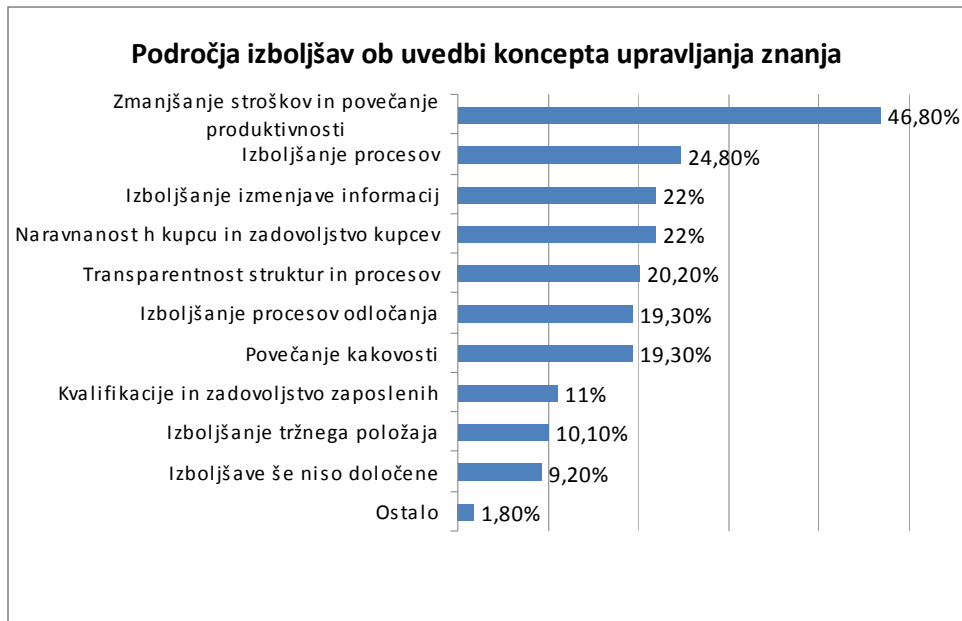
Učinkovito upravljanje znanja:

- pospešuje razvoj inovacije s spodbujanjem prostega pretoka idej,
- izboljšuje podporo kupcem in posledično krajša odzivni čas,
- povečuje prihodek s hitrejšim lansiranjem proizvodov in storitev na trg,
- izboljšuje uporabo znanja zaposlenih z razumevanjem vrednosti znanja in nagrajevanjem zaposlenih na podlagi prispevka znanja v delovne procese, izdelke in storitve,
- znižuje stroške z odpravljanjem redundantnih in nepotrebnih procesov,
- skrajšuje čas pri usposabljanju novih delavcev (Rajkovič, Florjančič in Bernik 2002, 474).

Koncept upravljanja znanja, v kolikor je skladen s strateškimi cilji organizacije, pripomore k učinkovitosti poslovnih procesov v organizaciji ter izboljšuje njen konkurenčni položaj. Izboljšanje organizacijskih procesov s pomočjo koncepta upravljanja znanja potrjujejo tudi izsledki empirične raziskave (glej Sliko 2.2), v katero je bilo vključenih tisoč največjih

podjetij iz Nemčije in dvesto največjih podjetij iz Evrope. Raziskava je potekala v okviru inštituta Fraunhofer (Nemčija) z namenom preučevanja razširjenosti in koristi koncepta upravljanja znanja.

Slika 2.2: Področja izboljšav ob uvedbi koncepta upravljanja znanja



Vir: Kovač (2006, 118).

2.4 UPRAVLJANJE ZNANJA V DRUŽBI ZNANJA

Učinkovito upravljanje znanja izboljšuje številna področja delovanja organizacije in s tem povečuje njeno konkurenčnost. Nekaterim organizacijam načrtno uvajanje koncepta upravljanja znanja predstavlja priložnost izboljšave poslovnih procesov, drugim nujnost, da lahko preživijo v današnji družbi, ki se jo označuje kot družbo znanja.

Družba znanja je družba, ki poudarja, premoženje in investicijo v človeškega in družbenega kapitala, katerega ključna dejavnika sta kreativnost in znanje. Slednji predstavlja osrednji element vsake človeške dejavnosti (Svetlik in Pavlin 2004).

Tudi Druckner (Nonaka in Takeuchi 1995, 6) pravi, da v novi ekonomiji znanje ni le eno od tradicionalnih produkcijskih faktorjev (delovna sila, kapital, zemlja), ampak je postal glavni vir. Ekonomsko, kulturno, socialno področje tako temeljijo na odvisnosti od obsega znanja in informacij. Družbo znanja tako lahko opredelimo kot družbo, v kateri znanje postaja glavna kreativna sila.

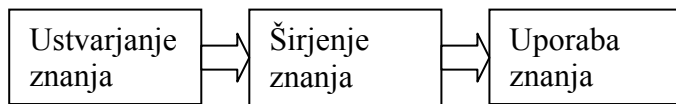
Pavlin in Svetlik (2004, 202) poudarjata naslednje ključne lastnosti družbe znanja:

- sistem inovacij,
- razvoj človeških virov oziroma investicije v človeški kapital,
- formacijsko komunikacijske tehnologije oziroma informacijska infrastruktura,
- okolje, ki spodbuja podjetništvo.

Avtorja kot »temeljno karakteristiko družbe znanja«, prisotno na vseh nivojih (posameznik, organizacija, družba), označujeta prehod od linearnega (glej Sliko 2.3) k interaktivnemu (glej Sliko 2.4) modelu širjenja oziroma kroženja znanja. Po njunem mnenju prav pospešeno vrtenje ciklusa znanja, ki teče od posameznika do organizacije in celotnega družbenega sistema, odkriva in razvija nove načine opazovanja znanja. Vrtenje ciklusa znanja pospešuje tudi procese pretvarjanja znanja, zlasti tihega v izraženo. Prav tako poudarjata, da izziv upravljanja z znanjem danes predstavlja predvsem hitrost in sovpadanje med procesi ustvarjanja, širjenja in uporabe znanja na področju informacijskih tehnologij, sposobnosti učenja in sposobnosti pozabljanja (Svetlik in Pavlin 2004, 202; Pavlin 2007, 27).

Linearni model širjenja znanja (glej Sliko 2.3) je značilen za industrijsko družbo in delovno / kapitalno intenzivne sektorje ter organizacije. Značilnosti linearnega modela so: omejevanje stroškov, učinkovitost lastne distribucije, ter dojemanje zaposlenih kot strošek. Tovrstna podjetja uspevajo z natančno kontrolo stroškov, reinženiringom, spremljanjem zadovoljstva kupcev (Pavlin 2007, 27).

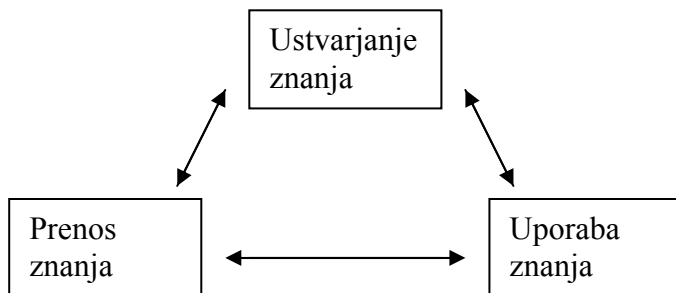
Slika 2.3: Linearni model kroženja znanja



Vir: Pavlin (2007, 27).

Interaktivni model kroženja znanja (glej Sliko 2.4) oziroma ciklus znanja pa je značilen za družbo znanja oziroma sektorje in organizacije, ki temeljijo na znanju. Značilnosti interaktivnega modela kroženja znanja so: kreativnost, prilagodljivost, poznavanje strank in vrednot, tesnejše sodelovanje z dobavitelji in distributerji, elektronsko poslovanje. Zaposleni v tovrstnih organizacijah se dojemajo kot vir ustvarjanja prihodnosti (Pavlin 2007, 27).

Slika 2.4: Interaktivni model kroženja znanja



Vir: Pavlin (2007, 27).

Organizacije so se primorane, v kolikor želijo slediti novim trendom družbe, prilagajati zahtevam trga, med katerim je vedno bolj izrazita potreba po znanju. Drucker (Nonaka in Takeuchi 1995, 43) poudarja, da mora organizacija v današnji družbi razviti ustrezen sistem »samopreoblikovanja«. Organizacije morajo biti sposobne opuščati znanja, ki postajajo odvečna, in se naučiti ustvarjati nova, za kar morajo razvijati nove programe, vlagati v sistem inovacij ter si prizadevati izboljševati vsakodnevne aktivnosti in dejavnosti.

Nadohova (2005, 7) opozarja, »da družba znanja s svojimi zahtevami po brezmejnosti (znanje potuje hitreje kot denar), mobilnosti navzgor (zaradi vsem dostopne formalne izobrazbe), kompetitivnosti posameznikov in organizacij ipd. tako vse bolj vpliva na način, kako se posamezni sistemi prilagajajo obstoječim potrebam družbe v celoti«.

Znanje oziroma potrebo po njegovem upravljanju bi torej lahko opredelili kot eno izmed značilnosti organizacijskega okolja, ki vpliva na podobo in delovanje organizacij.

Z vplivom okolja na organizacijo se ukvarja kontingenčna teorija, po kateri okolje predstavlja enega izmed dejavnikov (ostali so starost, velikost in tehnologija organizacije), ki vplivajo na oblikovanje organizacijske strukture. Teorija okolja kot kontingenčnega dejavnika je postala aktualna v šestdesetih letih, predvsem po zaslugi raziskave Burnsa in Stalkerja, ki sta se ukvarjala z vprašanjem, kako se organizacije odzivajo na spremenjene situacije na trgih. Vpliv okolja sta potrdila tudi Lawrence in Lorsh, ki sta ugotovila, da je notranja diferenciacija organizacij odvisna od zahtev okolja, s katerim so soočeni oddelki (Mesner Andolšek 1995a, 29).

Kontingenčna teorija izhaja iz predpostavke, »da so razlike v strukturi posledica različnih prilagoditev organizacij okolju in da je organizacijska učinkovitost posledica oblikovanja organizacijske strukture, primerne okolju« (Ilič 2001, 183). Organizacija mora, v kolikor želi delovati in poslovati učinkovito, razviti ustrezno skladnost z zahtevami okolja.

Ob prebiranju literature se nam tako upravičeno zastavi vprašanje oziroma domneva, da je potreba po upravljanju znanja predvsem posledica prilagajanja organizacij okolju. Gamble in Blackwell (2001, 10) upravljanje znanja povezujeta z naslednjimi vzroki:

- vse večja tekmovalnost in inovativnost na trgu,
- tekmovalnost organizacij na podlagi znanj in skrajšanju časovnih okvirov,
- zmanjšanje obsega delovne sile,
- potrebe po obvladovanju naraščajoče kompleksnosti na mednarodnih trgih,
- spremembe, ki povzročajo pomanjkanje določenih znanj,
- potreba po vseživljenjskem učenju.

Zdi se mi pomembno poudariti, da v domeni upravljanja znanja ni zgolj prilagajanje organizacije okolju. Ta »oportunistični« vidik je sicer pogost argument, ki opravičuje obstoj te discipline. Izziv je potrebno videti v smeri, da organizacije s procesi upravljanja znanja predvsem kreirajo in soustvarjajo okolje. V tem primeru upravljanje z znanjem za organizacije pomeni tudi določeno mero družbene odgovornosti. Obstoj discipline upravljanja znanja tako ni le komercialno naravnano, ampak ga je potrebno jemati predvsem v kontekstu časa, v katerem živimo. Spreminjanje in kreiranje okolja se ne nanaša le na trenutno aktualno gospodarsko krizo, ampak tudi na globalne razmere, ki od nas zahtevajo drugačen način življenja in upravljanje z alternativnimi viri oziroma tehnologijami ter novimi znanji.

3 ZNANJE IN UČENJE

Definicijo znanja sem že podal v odnosu do podatka in informacije. Veliko pozornosti sem mu namenil v poglavju Nonakine teorije ustvarjanja znanja. V tem poglavju pa nameravam znanje utemeljiti še z vidika učenja.

Splošna definicija učenje na individualni ravni razume kot proces, pri katerem se pojavljajo spremembe, ki so posledica izkušnje (Pavlin 2007, 60). V organizaciji poleg individualnega učenja obstajata še učenje na ravni tima in učenje na ravni organizacije.

3.1 INDIVIDUALNO IN TIMSKO UČENJE

Individualno učenje razumemo kot proces, s katerim posamezniki pridobivajo novo znanje, spretnosti, izkušnje, nova razumevanja ter vrednote. Individualno učenje se kaže v spremembi vedenja in delovanja. Obstajata dva načina individualnega učenja, in sicer učenje iz osebnih izkušenj ter učenje od drugih. Zaposleni v organizaciji se lahko učijo oziroma pridobivajo znanje od sodelavcev na podlagi *organizacijsko usmerjenih metod* (izobraževanje ob in pri delu, seminarji, vajeništvo, predstavitve, poročila, prispevki) ali

preko *neformalnih metod* (postavljanje vprašanj menedžerjem, opazovanje sodelavcev pri delu, razpravljanje o delu). Predvsem druga metoda učenja je odvisna od tipa organizacijske kulture in vrste organizacijskega učenja, ki ga bom podrobneje opisal v nadaljevanju. Individualno učenje predstavlja proces, ki posameznikom pomaga do bolj učinkovitega vedenja ter povečuje sposobnost izboljšanja njihovega delovanja in znanja (Uršič in Nikl 2004, 140-161).

Nadgradnjo individualnemu učenju predstavlja *timsko učenje*, ki poteka vzporedno s procesom učenja posameznikov. Senge (1994, 58) trdi, da so timi temeljne učeče se enote, v katerih se sprejemajo vse pomembne odločitve. Od učenja posameznikov se razlikuje predvsem zaradi močnejše socialne komponente. V timu se člani drug od drugega učijo in si izmenjujejo znanje ter izkušnje. Timsko učenje po mnenju Marquardta (Uršič in Nikl 2004, 157) vpliva na večjo učinkovitost pri delu in na hitrejši razvoj kot v primeru individualnega učenja. Pomembna razlika med timskim in organizacijskim učenjem v primerjavi z individualnim je, da prva dva predstavljata kolektivni proces, ki je odvisen od stopnje interakcij med posamezniki (Bennet in Bennet 2003, 441).

3.2 ORGANIZACIJSKO UČENJE

Organizacijsko učenje predstavlja posebno vrsto dejavnosti oziroma procesov, ki potekajo med celotnim osebjem v organizaciji. Poleg individualnega učenja vključuje: način analize problemov, način reševanja problemov, učenje timov ter učenje organizacije kot celote (Ferjan 1999, 132).

Individualno učenje predstavlja pomemben element organizacijskega učenja. Ko si zaposleni začnejo med seboj izmenjavati in deliti informacije, reševati probleme, komunicirati in delovati v timih, se individualno učenje s pomočjo razvoja človeških virov preoblikuje v organizacijsko učenje. Kljub temu pa slednjega ne moremo opredeliti le kot seštevek individualnih učenj zaposlenih. Organizacijsko učenje se vzpostavi, »če zaradi individualnega učenja in dela posameznikov tudi drugi zaposleni svoje delo opravljajo drugače in bolje« (Uršič in Nikl 2004, 163). Organizacijsko učenje predstavlja proces

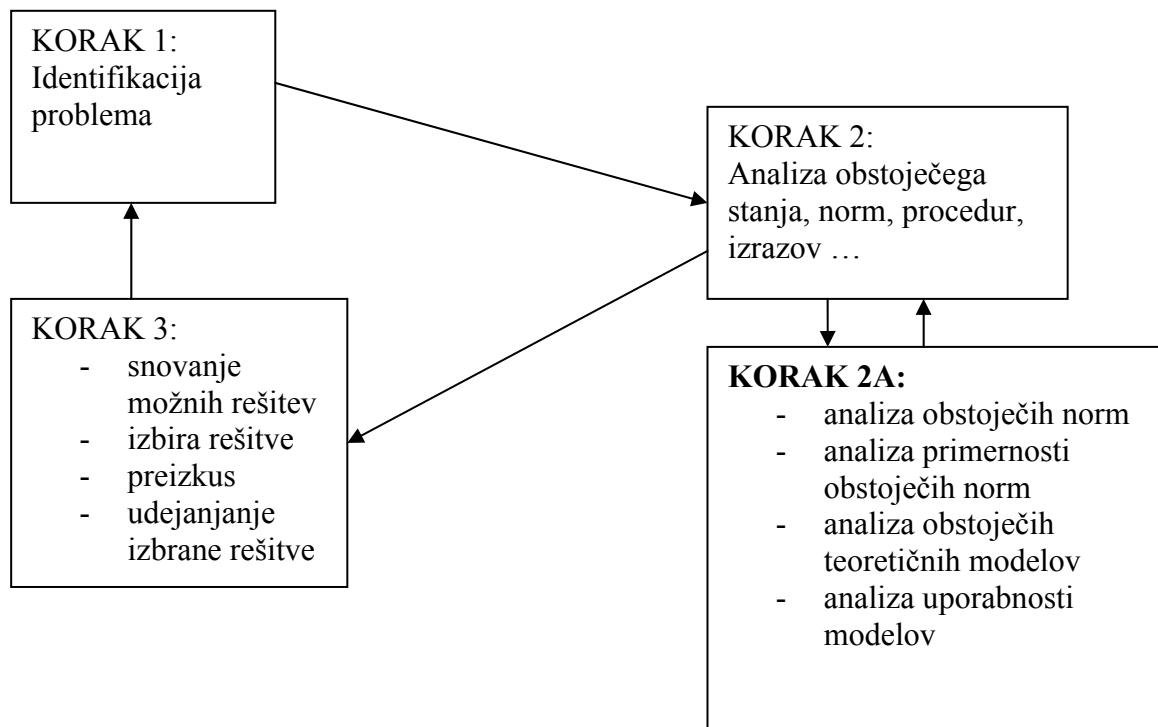
sprememb posameznikov, ki se odraža v drugačnem delovanju organizacije. Potreba po spremembi oziroma spremenjenem načinu delovanja se vzpostavi, ko trenutno organizacijsko vedenje ne daje želenih rezultatov in se pojavi zahteva po novem znanju (Vera in Crossman, 2005, 130-134, Maier, 2007, 23).

Literatura v glavnem razlikuje med dvema vrstama organizacijskega učenja (glej Tabelo 3.1):

Single loop learning / učenje z enojno zanko: je oblika učenja, ki odkriva napake in jih popravlja, pri čemer vrednote in norme v organizaciji ostajajo nespremenjene. Takšna oblika učenja se nanaša zgolj na organizacijsko spreminjanje oziroma izboljšanje *pravil*. Osredotoča se na vprašanja *kako*, medtem ko se z vprašanji *zakaj* (do določenega problema, situacije prihaja) ne ukvarja. Učenje z enojno zanko pomeni pridobivanje informacij za stabilizacijo in ohranjanje obstoječih sistemov in je usmerjeno v iskanje neposrednih rešitev. S strani organizacij se pogosto prakticira zaradi svoje enostavnosti. Učenje enojne zanke je primerno v okoljih, kjer je reagiranje na probleme možno s spreminjanjem organizacijskih strategij, medtem ko organizacijska kultura ostaja nespremenjena (Argyris in Schon 1996, 21; Uršič in Nikl, 2004, 166-168).

Double loop learning / učenje z dvojno zanko: za razliko od prejšnje oblike učenja, ne pomeni le spremembe pravil, temveč tudi načina razumevanja. Predstavlja globljo obliko učenja, ki si postavlja tudi vprašanje *zakaj* (so pravila takšna, zakaj so se pojavile napake ...). Njegova značilnost je dvosmerna povezava med korakoma 2 in 2A (glej Sliko 3.1).

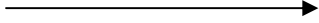
Slika 3.1: Organizacijsko učenje dvojne zanke



Vir: Ferjan (1999, 131).

Učenje dvojne zanke pomeni spreminjanje organizacijskih vrednot norm, temeljnih predpostavk oziroma organizacijske kulture na podlagi problema oziroma izkušnje, s katero je soočena organizacija. Organizacija je tako, v kolikor se izkaže potreba, sposobna spremeniti organizacijsko kulturo. Bistvo organizacijskega učenja dvojne zanke tako ni le v učenju, ki temelji na kratkoročni integraciji, ampak v sposobnosti organizacije, da se nauči učiti novega razumevanja. Tovrstno učenje pomeni razumevanje sprememb. Vključuje kulturno in strukturno restrukturacijo organizacije ter zahteva sodelovanje vodstva (Wijnhoven 2003 196; Nikl in Uršič 2004, 167-168).

Tabela 3.1: Razlikovanje med učenjem enojne in dvojne zanke

Učenje na principu enojne zanke: iskanje rešitev obstoječega problema.		Učenje na principu dvojne zanke: iskanje rešitve na podlagi predhodne definicije problema.
V veljavi so (samo)zaščitne rutine: prakse v organizaciji se izogibajo situacijam, ki bi posameznike ali skupine spravljale v zadrego ali jih povzročale.		Rutine dopuščajo odkrivanje slabosti drugih, toleriranje napak, iskanje izboljšav.
Opozarjanje na resnične probleme ni tolerirano.		Opozarjanje na resnične probleme je tolerirano.
Nasprotje med dejanskim in želenim delovanjem.		Majhna nasprotja med dejanskim in želenim stanjem.
Kratkoročna integracija, dolgoročna destrukcija.		Dolgoročna integracija, kratkoročna destrukcija.
Vzpostavljanje enosmerne kontrole delovanja, princip (win-lose), zatiranje negativnih občutkov, racionalno obnašanje.		Practicira se individualna odgovornost, velja princip (win-win), negativni občutki se lahko izražajo, obnašanje ni vedno racionalno.

Vir: Pavlin (2007, 65).

Argyris (Pavlin 2007, 65) poudarja, da princip delovanja dvojne zanke ne izključuje delovanja in učenja enojne zanke, ampak jo dopušča v situacijah, ko ta ne ogroža delovanja posameznikov, skupin in organizacij.

Če se navežem na Savaga (Pavlin, 2007), lahko učenje dvojne zanke povežemo s pridobivanjem znanja, ki poleg vedeti KAKO (nanaša se na veščine in postopke) vključuje tudi vedeti ZAKAJ, kar pomeni globlje razumevanje stvari. Učenje dvojne zanke tako pomeni ustvarjanje aplikativnega (know how) in tudi systemskega znanja (know why).

Posledica učenja dvojne zanke pa so večkrat tudi konflikti in spori, sproženi na podlagi analize obstoječih norm oziroma njihove ustreznosti. Vzrok za neuspeh oziroma nepriljubljenost te vrste učenja je predvsem v izogibanju tovrstnim razpravam in dialogom ter bežanju pred problemi.

3.3 ORGANIZACIJSKO UČENJE IN UPRAVLJANJE Z ZNANJEM

Organizacijsko učenje je predmet različnih izhodišč oziroma načinov preučevanja. Pogosto se prekriva in dopolnjuje s področjem upravljanja znanja, predvsem z Nonakino teorijo organizacijskega ustvarjanja znanja.

Omenil sem že Choo in Bontisa (2002, 15), ki poudarjata, da se področje preučevanja upravljanja znanja večkrat dopolnjuje s sorodnima disciplinama intelektualnega kapitala in organizacijskega učenja. Slednje analizira obnašanje posameznika, skupine in organizacije (glej prejšnje poglavje), predstavlja pa tudi »mehanizem« ustvarjanja in prenašanja znanja.

Tudi nekateri drugi avtorji poudarjajo povezavo med organizacijskim učenjem in upravljanjem znanja. DiBella (1998, 39) meni, da so z organizacijskim učenjem v podjetju povezani procesi pridobivanja, širjenja in uporabe znanja. Podobno meni tudi Možina. Organizirano učenje na ravni organizacije opredeli kot »stalni proces pridobivanja, razvijanja in prenosa znanj, ki prispevajo k trajnim spremembam vedenja posameznikov v organizaciji, zaradi izboljševanja sposobnosti opravljanja nalog« (Možina 2002, 222).

Torej, če organizacija želi upravljati z znanjem, mora imeti razvit sistem učenja, tako na individualni, timski kot organizacijski ravni. Tudi učenje mora biti tako kot znanje usklajeno z nameni oziroma cilji organizacije. V kolikor organizacije želijo, da njihovo znanje postane vir konkurenčne prednosti, morajo uskladiti strategijo učenja in znanja z lastno poslovno strategijo. Iz tega vidika organizacijsko učenje predstavlja zmožnost, da organizacija lahko ustvarja znanje, potrebno za njen obstoj (Bennet in Bennet 2003, 441; Vera in Crossan 2005, 135).

Koncept upravljanja z znanjem in organizacijsko učenje tako predstavljata dva nerazdružljiva procesa, ki se medsebojno dopolnjujeta. Organizacijsko učenje lahko razumemo kot pogoj za uspešno upravljanje znanja. Potrebno je, da temelji na principu učenja in delovanja dvojne zanke. Ta vrsta učenja je sicer težje izvedljiva. Temelji na medsebojnih razpravah, diskusijah, dialogih in lahko povzroči tudi konflikte ter spore med zaposlenimi. Kljub vsemu pa se pomembnost te vrste organizacijskega učenja kaže ravno pri poudarjanju tako formalnih kot neformalnih metod učenja ter sposobnosti razumevanja

sprememb, kar pospeši in nenazadnje tudi omogoča procese ustvarjanja, prenašanja in uporabe znanja. Model dvojne zanke organizacijskega učenja pospešuje predvsem proces eksternalizacije, ki sem ga opisal v poglavju ustvarjanja znanja. Na podlagi kolektivnega razmisleka, timskega dela in dialoga omogoča posredovanje izkušenj, kar pripomore, da se delovne naloge rešujejo hitreje in učinkoviteje.

4 ORGANIZACIJSKI DEJAVNIKI UPRAVLJANJA ZNANJA

Dejavnike, ki vplivajo na koncept upravljanja, znanja bom razdelil v naslednje sklope: posameznik, organizacija ter okolje (Vajs in Logar 2004). Slednjega sem podrobneje že opisal, v nadaljevanju pa se bom posvetil ključnim organizacijskim dejavnikom upravljanja znanja. Posamezniku (njegovim vrednotam in motivaciji)⁷, zaradi širokega obsega teme ne bom posvetil posebne pozornosti.

Bhatt (Nadoh 2005) navaja, da se med dejavniki, ki vplivajo na uspešnost upravljanja znanja, 10 % nanaša na vodenje tehnologije, 20 % na organizacijske procese, 70 % pa predstavljajo človeški viri. Podobno menita tudi Fahey in Prusak (Kayworth in Leidner 2003, 236). Po njunem tehnologija predstavlja samo 20 % delež upravljanja z znanjem, medtem ko ostalih 80 % predstavljajo ljudje.

Kot ključne organizacijske dejavnike upravljanja znanja bom izpostavil: organizacijsko kulturo, vodenje, komuniciranje, informacijsko tehnologijo ter upravljanje s človeškimi viri.

⁷ Motivacijo zaposlenih bom vključil v poglavje o organizacijski kulturi.

4.1 ORGANIZACIJSKA KULTURA

4.1.1 Opredelitev pojma organizacijske kulture

Po mnenju Možine (2002, 14) organizacijska kultura sestoji iz naslednjih elementov:

- sistema vrednot, prepričanj, mnenj, ki so značilna za posamezno skupino ali organizacijo,
- enotne sheme, ki jo člani organizacije uporabljajo za dojetanje, razlaganje in pojasnjevanje dogajanj v organizaciji in okolju in
- celote posebnih lastnosti skupine ali organizacije, ki jo razlikuje od drugih skupin in organizacij.

Nonaka in Takeuchi (1995, 42-43) organizacijski kulturi poleg skupnih prepričanj, izkušenj in vrednot dodajata tudi znanja, ki si jih delijo člani organizacije. Avtorja poudarjata, da se organizacijska kultura razvija in spreminja preko socialnih interakcij njenih članov ter v interakciji organizacije z okoljem.

Schein (1987, 6) organizacijsko kulturo definira podrobneje. Razume jo kot globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupna članom organizacije. Po njegovem mnenju skupna prepričanja delujejo na nezavedni ravni in so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja. Temeljne predpostavke in prepričanja predstavljajo odgovore na skupinske probleme preživetja v zunanjem okolju in na notranje integracijske probleme.

Podobno meni Mesner Andolškova ki pojem organizacijske kulture med drugim opredeli tudi kot določeno vrsto skupnih pomenov oziroma skupen simbolni svet, ki ga imajo člani organizacije. Kot ključno lastnost organizacijske kulture poudarja njeno prenosljivost. Prenaša se lahko iz osebnosti na osebnost z učenjem, s skupine na skupino z difuzijo ter od enega družbenega sistema na drugega (Mesner Anolšek 1995a, 10; 1995b, 75).

4.1.2 Organizacijska kultura in upravljanje znanja

Kayworth in Leidner (2003) navajata raziskavo, v kateri je več kot polovica izmed 453 organizacij neustrezno kulturo navedlo kot ključni dejavnik, ki ovira implementacijo

koncepta upravljanja znanja. Kot zaviralca avtorja navajata tudi velikokrat nepotrebno birokratizacijo postopkov, ki upočasnjujejo proces prenašanja znanja in otežujejo sprejemanje posameznih odločitev ter nezaupanje med zaposlenimi. Učinkovito upravljanje z znanjem zahteva kulturo, ki pospešuje in nagrajuje ustvarjanje in uporabo znanja kot tudi njegovo deljenje med člani organizacije.

Rezultati empirične raziskave so pokazali (glej Tabelo 4.1), da podjetja, ki vzpodbujajo znanju naklonjeno organizacijsko kulturo, izpostavljajo naslednje elemente:

Tabela 4.1: Elementi znanju naklonjene organizacijske kulture

Do napak strpno okolje	60,30 %
Podpora izobraževanju članov organizacije	58,90 %
Podpora izmenjave znanja	57,50 %
Izvajanje skupnega učenja	35,60 %
Odprtost in zaupanje kot vrednoti	34,50 %
Možnost izražanja lastnih idej v okviru delovnega časa	23,30 %

Vir: Maček (2006, 125).

Kot pomembna elementa organizacijske kulture, ki vplivata na procese upravljanja znanja, bom v nadaljevanju izpostavil kulturo učenja in kulturo sprememb.

4.1.2.1 Kultura učenja

V kolikor želi podjetje ustvariti kulturo, ki podpira učenje, mora ustvariti ustrezno organizacijsko klimo⁸, kjer se učenje vrednoti in nagrajuje. Pomemben segment pri ustvarjanju kulture učenja predstavlja *motivacija*. Za učenje mora obstajati motiv, ki je včasih celo pomembnejši od sposobnosti posameznika. Uršič in Nikl (2004) za vzpodbujanje kulture učenja navajata inicialne in neprestane motivatorje. Prvi spodbujajo

⁸ Lipičnik (1998, 74) klimo označuje kot ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti ter iz širšega in ožjega okolja, ki vplivata na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti.

začetno, drugi pa neprestano učenje. Inicialni motivatorji so: nov izziv, želja po uspehu, učenje kot način zapolnitve časa, osebno priporočilo prijateljev. Neprestani motivatorji pa predstavljajo: napredovanje, samozavest, izboljšano učinkovitost, načrtovanje izobraževanja in usposabljanja, potrditev znanja z javno veljavnimi certifikati (Reay v Uršič in Nikl 2004, 144). Pomemben segment kulture učenja predstavlja tudi vrsta oziroma način organizacijskega učenja. Organizacija mora prakticirati oziroma dopuščati rutine, ki odkrivajo slabosti drugih in do neke mere tolerirati napake v luči iskanja izboljšav. Naklonjena mora biti tudi izražanju dvomov o posameznih odločitvah nadrejenih, vzpodbujati skupinske razprave ..., kar sem podrobneje opredelil z modelom dvojne zanke organizacijskega učenja.

4.1.2.2 Kultura sprememb

Kultura učenja je močno pogojena z željo po spremembi. Upravljanje znanja predstavlja uvajanje sprememb v vsakdanje delo zaposlenih. Ponavadi se spremembam, ki ne izhajajo iz nas samih, upiramo. Razlogi za to so različni. Sprememb se zaposleni v organizacijah bojijo zaradi strahu pred tveganjem, neznanim, večkrat pa tudi zaradi lagodnosti, ki jih trenutno uživajo na delovnem mestu. Premagovanje odporov proti spremembam znotraj organizacije je ponavadi zapleteno in počasno. To velja predvsem za organizacije z daljšo tradicijo oziroma za organizacije, kjer prevladuje starejša delovna sila. Prevelika naglica pri uvajanju sprememb lahko zaradi pritiska poruši organizacijo, postopno spreminjanje nekaterih vzorcev pa je ponavadi prepočasno. Pomembno je, da se zaposlene pravočasno in na ustrezen način seznanja s prednostmi in zahtevami, ki jih prinašajo posamezne spremembe.

4.2 VODENJE

4.2.1 Opredelitev pojma vodenja

Vodenje je pomensko ožji pojem od menedžmenta oziroma je ena izmed njegovih funkcij. Definiral ga bom kot usmerjanje sodelavcev z vplivanjem na njihovo obnašanje ter kot vrsto interakcije v in med skupinami za doseganje postavljenih ciljev (Kovač in drugi 2004, 17).

Vodenje je tako sestavni del menedžmenta, ki predstavlja celoto znanja in usposobljenosti za usmerjanje posameznika, skupine in ostalih organizacijskih virov k želenim ciljem (Certo v Kovač in drugi 2004, 20).

V nasprotju z menedžmentom ima neposreden vpliv na organizacijsko vedenje. Nanj vpliva preko neposrednega vzajemnega delovanja z zaposlenimi, s poučevanjem, inštruiranjem, svetovanjem, motiviranjem ... (Uršič in Nikl 2004, 166).

4.2.2 Vodenje in upravljanje z znanjem

Upravljanje znanja predstavlja občutljiv proces in ga ni mogoče voditi s tradicionalnimi tehnikami vodenja. Zahteva sodobno vodenje, ki je usmerjeno k ljudem in želi zagotoviti vrednost za ljudi. Stil vodenja je odvisen od velikosti organizacije, njene dejavnosti, števila zaposlenih, izobrazbene strukture, kulture in informacijske tehnologije. Med sodobnimi demokratičnimi metodami vodenja se mi za uspešno upravljanje znanja zdita primerna kooperativni in timski stil vodenja.

Kooperativni vodstveni stil je predpostavljen znotraj hierarhične organizacijske strukture, a uveljavlja metodo povezovanja vodstva in sodelavcev z delegiranjem (prenos pooblastil in odgovornosti na sodelavce), participacijo in delom v delovnih skupinah. Še ustrežnejši se mi zdi *timski vodstveni stil*, ki se zgleduje po načelu »prvi med enakimi«. Poudarja vzajemno delovanje za doseg skupnega cilja. Najpogosteje se uveljavlja pri ustvarjalnih, zahtevnih nalogah, kjer je izobrazbena struktura delavcev visoka. Vodjo se v tem primeru dojema kot predstavnika skupine in koordinatorja dela (Bizjak in Petrinova 1996, 193).

Stil vodenja je posebej pomemben v organizacijah, kjer prevladujejo tako imenovani delavci znanja⁹. Ena izmed glavnih postavk Petra Druckerja (Sallis in Jones 2002, 29) je, da se morajo vodje v organizacijah naučiti, kako upravljati s tovrstnim kadrom. Za mnoge vodje novi stili vodenja predstavljajo kulturni šok in v tem ne vidijo prednosti, temveč

⁹ Delavec znanja »knowledge worker« je tisti, ki zna pretvoriti znanje v produktivne namene (Nonaka in Takeuchi 1995, 7). Drucker (1999, 142) delavca znanja opisuje kot delavca, ki pokaže zanimanje za delovne naloge, zahteva avtonomijo, išče inovacije, se je pripravljen nenehno učiti ter se trudi kvalitetno opravljati svoje delo. S strani organizacije se ga dojema predvsem kot prednost in ne le kot strošek.

grožnjo. Stari tradicionalni pristopi, ki temeljijo na moči, brezpogojni avtoriteti in včasih tudi na zastraševanju, ne ustrezajo procesom upravljanja znanja in tako ne pripomorejo k dolgoročni uspešnosti podjetja. Potrebno se je zavedati, da se znanja pač ne da upravljati kot fizične oblike kapitala.

Vodja mora razvijati sposobnosti za motiviranje in mentorstvo in kreirati pogoje za ustvarjanje znanj. Sodelovati mora pri izgradnji samospoštovanja zaposlenih, participaciji, občutku varnosti in samozavesti zaposlenih, vzpodbujati mora socialne interakcije in s tem pospeševati izmenjavo informacij ter znanja. Tip vodenja, ki ustreza upravljanju znanja, Salis in Jones poimenujeta kot mrežno vodenje »network leadership« in se nanaša na tip organizacije 21. stoletja, ki naj bi temeljila na inteligentnih in motiviranih posameznikih (Sallis in Jones 2002, 29-32). Tudi Mayer (1994, 71) poudarja oblikovanje »komunikativnih« mrež, ki zagotavljajo hitrejši in kakovostnejši pretok informacij in znanja ter tako predstavljajo alternativo tradicionalnim hierarhičnim modelom vodenja.

Pomembno je, da se sodobni vodje zavedajo prednosti novih načinov vodenja ter da dajejo pomen intelektualnemu kapitalu in predvsem s svojim zgledom prispevajo k ustreznim komunikacijam v organizaciji. Od učinkovitega vodenja je v veliki meri odvisna odprtost sistema komunikacijskih kanalov oziroma komunikacije, ki jo bom opredelil kot naslednjo v vrsti dejavnikov upravljanja z znanjem.

4.3 KOMUNICIRANJE

Komunikacija je pomembna na vseh ravneh podjetja. Ključna je zaradi:

- posameznikove želje po razumevanju, kaj dela,
- posameznikove želje vedeti, kako njegovo delo vpliva na druge oddelke v podjetju,
- posameznikove želje vedeti, kako podjetje deluje in
- posameznikove želje po učenju (Gretz, 1991, 269 – 270).

Preden se posvetim dejavniku komuniciranja, je potrebno najprej poudariti razliko med informiranjem in komuniciranjem. V praksi je moč zaslediti, da se vodstva podjetij pogosteje poslužujejo enosmernega komuniciranja oziroma informiranja (od zgoraj

navzdol) in premalo pozornosti in časa namenjajo (dvosmerni) komunikaciji (Gruban 1998).

Smith in Rupp (Nadoh 2004) sta pri raziskovanju vloge komuniciranja pri ohranjanju lojalnosti delavcev znanja ugotovila, da so posledice pomanjkljivega komuniciranja pogosto izguba delovne sile.

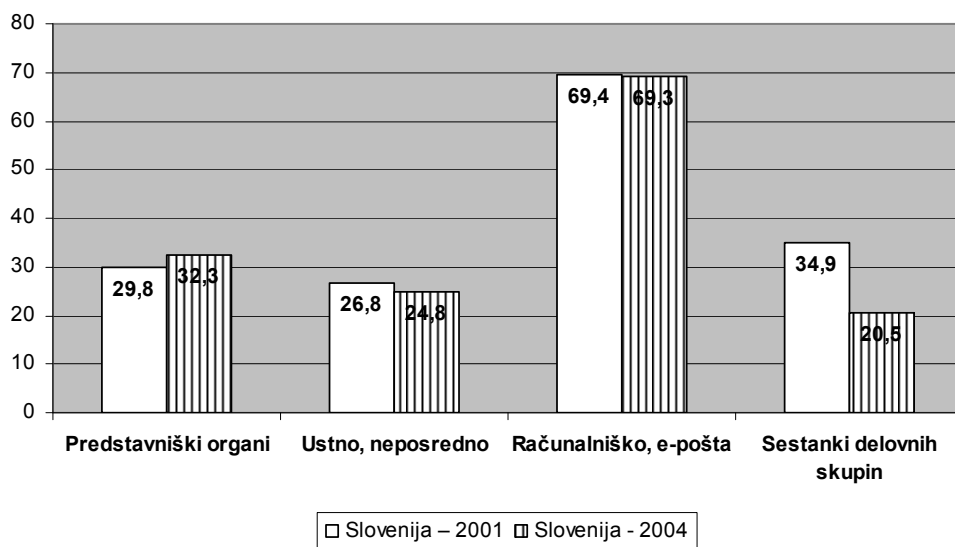
Načini komuniciranja in posredovanja informacij v organizaciji so odvisni od njene velikosti, dejavnosti, števila zaposlenih, izobrazbene strukture, ciljev, kulture in informacijske tehnologije (Kajič 2006). Slednja je v marsičem spremenila podobo komuniciranja v organizacijah. Sporočanje informacij in komuniciranje prek notranjih spletnih strani in elektronske pošte postaja čedalje bolj uveljavljen način dvosmernega komuniciranja.

4.3.1 Komuniciranje in upravljanje znanja

Štebe in Mesner Andolškova (Nadoh 2005) ugotavljata, da je komuniciranje eden izmed najvplivnejših elementov upravljanja znanja. Dobro organizacijsko komuniciranje mora biti večsmerno (horizontalno, vertikalno, diagonalno, razpršeno), individualno in kolektivno. Organiziran sistem komuniciranja vzpodbuja socialne interakcije med zaposlenimi in tako omogoča podlago za učenje, prenos in uporabo znanja v organizaciji (Nadoh 2005).

Slovenske organizacije po raziskavi Cranet o upravljanju človeških virov v Evropi (2001 – 2004) (glej Tabela 4.2) zaostajajo za evropskim povprečjem pri uporabi kolektivnih in individualnih oblik komuniciranja. Rezultati raziskave Cranet za leto 2001 in 2004 kažejo, da se sicer komunikacija v slovenskih organizacijah izboljšuje. V Slovenji prevladuje predvsem komunikacija od zgoraj navzdol, manj pa komunikacija od spodaj navzgor. Najpogostejša oblika komuniciranja je sporočanje preko delavskih predstavniških organov ter komuniciranje z zaposlenimi preko elektronske pošte. Za učinkovitejše ustvarjanje, prenašanje in uporabo znanja bi bilo smiselno slediti evropskim trendom in prakticirati večjo stopnjo osebne, neposrednega komuniciranja (Nadoh 2004).

Tabela 4.2: Naraščanje pogostosti sporočanja zaposlenim o pomembnejših problematikah v letih 2001 - 2004 v % (CraNET, 2001, 2004)



Vir: Nadoh (2005).

Mayer (1994, 73) učinkovito medosebno komunikacijo vidi kot »najmočnejši izvir kolektivne energije in obenem ključno orodje skupinske ustvarjalnosti, ki pomeni osnovno sposobnost podjetja za spremembe«.

Pomembnost osebnega neposrednega komuniciranja je ključna predvsem za delavce znanja. Prav njim mora biti zagotovljen dostop do pomembnih informacij preko individualnih oblik komuniciranja. Slednje zagotavljajo tudi določeno stopnjo participacije ter soodločanja delavcev znanja pri strateških odločitvah organizacije. Osebni stiki zaposlenih s svojimi nadrejenimi končno prispevajo tudi k organizacijski pripadnosti. Individualno komuniciranje tako pripomore k večjemu izkoristku posameznikovega človeškega kapitala. Pomembno je, da se v organizaciji ne izpostavlja zgolj ene izmed opisanih oblik komuniciranja, ampak da se kombinira tako individualne kot kolektivne oblike (Nadoh 2005).

Posebnost organizacijskega komuniciranja znotraj upravljanja z znanjem se kaže ravno v njegovi »večplastnosti, razpršenosti in intenzivnosti« (Nadoh 2005, 5), kar omogoča ustvarjanje, prenos in uporabo znanja.

4.4 INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA

4.4.1 Opredelitev pojma informacijske tehnologije

Pojem informacijske tehnologije je širok in pričakovati je, da bo v prihodnosti vedno bolj obsežen. Pod informacijsko tehnologijo tako že dolgo ne razumemo zgolj računalnikov, temveč tudi različne multimedijske pripomočke, računalniška omrežja ... Informacijska tehnologija organizacijam omogoča agilnost in prožnost, posamezniku pa pomoč pri opravljanju poslovnih procesov.

Običajno se jo uporablja na naslednjih nivojih:

- kot pomoč dosedanjemu delu,
- izvajanje del, ki jih brez informacijske tehnologije ni mogoče upravljati,
- pomoč pri miselnih procesih v najpomembnejših fazah reševanja problema (Rajkovič 1999, 271).

4.4.2 Informacijska tehnologija in upravljanje znanja

Literatura pripisuje informacijski tehnologiji pomembno vlogo pri upravljanju znanja predvsem pri procesu prenašanja in procesu shranjevanja znanja. Z razvijanjem informacijskih sistemov pa se informacijsko komunikacijska vloga širi tudi v ostale procese (glej Tabelo 4.3). Alavi in Tiwana (2005, 105) poudarjata vlogo informacijske tehnologije v vseh procesih upravljanja znanja.

Tabela 4.3: Procesni upravljanja znanja in uporaba informacijske tehnologije

Procesi upravljanja znanja	Ustvarjanje	Shranjevanje	Prenašanje	Uporaba
IT orodja	E-učenje	Skladiščenje podatkov	Podpora komuniciranju	Ekspertni sistemi

Vir: Alavi in Tiwana (2005, 115).

Pri definiranju uporabe informacijske tehnologije in upravljanja znanja naletimo na že prej omenjen problem širine pojma. Kot uporabo informacijske tehnologije za namene upravljanja znanja lahko razumemo delo z računalnikom, ki je opremljen z osnovnimi programskimi paketi, kot tudi delo z računalniškimi programi, ki omogočajo dostop do različnih baz podatkov, upravljanje s stimulativnimi programi, video konferencami ... Pojmovanje informacijske tehnologije je odvisno od velikosti organizacije, njenega okolja, panoge ter delovnega mesta in nalog, ki jih opravljajo zaposleni.

Osnovno raven uporabe informacijske tehnologije predstavlja računalniška pismenost, ki jo danes učenci pridobivajo že v osnovni oziroma srednji šoli. Naslednjo raven predstavlja uporaba za neposredno razbremenitev pri delu, kamor spadajo različni programi za urejanje besedil, elektronske pošte ... Najvišjo raven uporabe informacijske tehnologije pa predstavljajo ustrezne metode in tehnike za intenzivno uporabo znanja (Pograjc Debevec, Kljajić in Rajkovič).

Zanimiva je raziskava Kima in Trimijeve (2007), ki sta preučevala najpogosteje uporabljene programske rešitve pri upravljanju z znanjem. V raziskavi so bili zbrani in analizirani podatki iz 115 svetovalnih podjetij iz ZDA in Kanade. Avtorja sta oblikovala štiri modele upravljanja znanja in znotraj njih ugotavljala pogostost uporabe posameznih računalniških aplikacij.

Informacijske rešitve sta avtorja razporedila v štiri skupine:

1. internetne tehnologije (e mail, iskalniki, intranet ...),
2. tehnologije, ki zadevajo upravljanje podatkovnih baz (baze znanja, dokumentov ...),
3. tehnologije, ki se nanašajo na sodelovanje (video konference, podporni sistemi) in
4. tehnologije povezane z A.I. - umetno inteligenco (ekspertni sistemi, inteligentni agentje).

Rezultati raziskave so pokazali, da se najpogosteje uporablja informacijska tehnologija, vezana na internetno tehnologijo, znotraj katere prvi mesti zasedata elektronska pošta ter internet. Drugo mesto po uporabi za namene upravljanja z znanjem predstavlja tehnologija, ki se navezuje na podatkovne baze (»data warehouse«, baze znanja ...). Tretje mesto predstavlja uporaba tako imenovanih »kolaboracijskih« tehnologij npr. videokonference,

»groupware« sistemi, »group decision support« sistemi ... Najmanj pa naj bi se prakticalo področje umetne inteligence, ki je v literaturi deležno velike pozornosti in predstavlja zajemanje ekspertnega znanja in uporabo najboljših praks iz preteklosti.

Raziskava je primerljiva tudi z Edwardsovo študijo (Kim in Trimi, 2007), ki je preučevala angleška podjetja. Tudi Edwardsova raziskava potrjuje, da se pri procesih upravljanja znanja pogosteje uporablja »preprostejš« informacijsko-tehnološke rešitve (e mail, skupne baze podatkov, intranet ...).

Razlogov, zakaj večina organizacij v omenjeni raziskavi pri procesih upravljanja znanja uporablja relativno preproste programske rešitve, je lahko več (osnovna orodja predstavljajo manjšo finančno obremenitev organizaciji, enostavnejša uporaba ...). Rezultati raziskave, kljub nekaterim pomanjkljivostim (vključena so bila le manjša in srednje velika podjetja) potrjujejo vlogo zaposlenih oziroma ljudi, kot ključnih nosilcev znanja, kar sem izpostavil že na začetku poglavja o dejavnikih. Kljub pomembnosti tehnologije pri posameznih procesih, jedro upravljanja znanja (zaenkrat) še vedno predstavljamo ljudje.

4.5 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

4.5.1 Definicija pojma upravljanja s človeškimi viri

Upravljanje s človeškimi viri je prisotno na več ravneh in mestih znotraj organizacije. Kljub temu pa je v glavnem v domeni oddelka za kadrovske vire. Upravljanje človeških virov bom definiral kot karakteristiko kadrovskega oddelka, ki je posledica spremenjenega načina poslovanja in vrednot oziroma zavedanja, da zaposleni podjetju predstavljajo naložbo in ne le strošek.

V literaturi se pojem upravljanja s človeškimi viri razlaga različno. Nekateri ga enačijo s kadrovskim menedžmentom, kadrovsko politiko ... Lipičnik (1998) pojem upravljanja s človeškimi viri razlaga v kontekstu razvoja kadrovske službe skozi čas (glej Tabelo 4.4).

Tabela 4.4: Razvoj upravljanja človeških virov po Lipičniku

	PRETEKLOST Kadrovska administracija (Personnel Administration)	SEDANJOST Kadrovski menedžment (Personnel Management)	PRIHODNOST Upravljanja človeškimi viri (Human Resource Management)
Cilji podjetja	Spremenljivi po velikosti	Spremenljivi po vsebini	Nepredvidljivo spremenljivi
Organizacija	Natančno določena dela oz. delovna mesta	Uveljavljanje timskega dela	Organizacija je vedno samo začasna
Oprelitev človekovih lastnosti	Z analizo dela je mogoča natančna opredelitev potrebnih človekovih lastnosti	Človek mora imeti lastnosti za delo v timu	Potrebne človekove lastnosti niso znane, razen kreativnosti, fleksibilnosti in znanja
Plan kadrov	Zelo natančen	Nenatančen	Nemogoč
Kadrovska selekcija	Omejena na primerljivost zahtevanih in dejanskih lastnosti	Glede na zmožnosti za delo v timu in dodatno izobraževanje	Glede na fleksibilnost in ustreznost kolektivu
Dinamika zaposlovanja	Natančno določena	Mogoča, vendar nenatančna	Ni predvidljiva
Izobraževanje	Za delo	Za delo in delo v timu	Za fleksibilno vedenje in spoznavanje konkurence
Plačilo	Na čas, odvisno od delovnega mesta	Na čas, odvisno tudi od projektov, plačilo po delovnem mestu povzroča težave	Odvisno samo od uspešnosti projektov, delovno mesto nanj ne vpliva, samo rezultati

Vir: Lipičnik (1998, 40-41).

Tudi Beardwell in Holden (Svetlik in Costea 2007) menita, da je na upravljanje človeških virov možno gledati z več perspektiv. Lahko predstavlja tradicionalno kadrovske upravljanje ali pa je del strateške upravljaljske funkcije.

Cuming poudarja vlogo upravljanja človeških virov v kontekstu »celostnega pristopa k strateškemu menedžmentu vseh človeških virov v organizaciji« (Cuming 1994, 9). Avtor meni, da mora biti program upravljanja človeških virov prilagojen organizaciji, njenemu okolju, namenu, tehnologiji, metodam dela in tipom zaposlenih.

Armstrong (Svetlik in Costea 2007) upravljanje s človeškimi viri definira kot strateško upravljanje zaposlenih, ki poudarja pridobivanje, organiziranje in motiviranje človeških virov¹⁰. Svetlik in Costea poudarjata, da je za upravljanje človeških virov ključno, da se zaposlene obravnava kot vir, ki organizaciji daje vrednost in jo dela enkratno (Svetlik in Costea 2007, 198).

Singer (1990, 3) upravljanje človeških virov opredeli kot posebno področje upravljanja, ki optimizira človeške vire ter usklajuje potrebe in cilje organizacije ter zaposlenih.

Podobno tudi Evans (Edvardsson 2008) upravljanje s človeškimi viri razume kot razvijanje zaposlenih v skladu z organizacijsko strategijo.

4.5.2 Naloge upravljanja s človeškimi viri

Osrednje dejavnosti upravljanja človeških virov so načrtovanje in izbira kadrov, razvoj in izobraževanje, ocenjevanje dela in rezultatov zaposlenih, nagrajevanje zaposlenih ... (Treven 1998, 26-29).

V nadaljevanju nameravam podrobneje opisati izobraževanje, ki predstavlja ključno vlogo pri organizacijskem ustvarjanju znanja.

4.5.2.1 Izobraževanje

Izobraževanje je eden izmed načinov učenja in ga lahko razumemo kot dolgotrajen in načrten proces pridobivanja ali ustvarjanja znanj, ki so potrebna za posameznikovo delo na različnih področjih. Izobraževanje organizacija lahko izpelje v sodelovanju z zunanjimi izvajalci ali pa jih izvede sama (Možina 2002, 215).

Organiziranje izobraževalne dejavnosti Možina razdeli na:

- raziskovanje izobraževalnih potreb,
- načrtovanje izobraževanja,
- programiranje izobraževanja,
- organizacija izobraževanja in

¹⁰ V širšem smislu človeški viri pomenijo človekove psihične, fizične zmožnosti. V ožjem smislu pa so človeški viri: sposobnosti, znanja, spretnosti, osebne lastnosti in motivacija (Lipičnik 1998, 20).

- vrednotenje izobraževanja (Možina in drugi 2002, 231).
1. Raziskovanje izobraževalnih potreb predstavlja proces odkrivanja in določanja potreb na individualni in organizacijski ravni. Ponavadi jih definirajo vodje oddelkov na podlagi manjkajočih veščin oziroma sposobnosti v organizaciji, oceni uspešnosti zaposlenih, oceni veščin in sposobnosti zaposlenih ter na podlagi razvojnega načrta zaposlenega kot tudi mnenja neposrednega vodje.
 2. Načrtovanje izobraževanja je sestavljeno iz programske, izvedbene in finančne dimenzije¹¹.
 3. Programiranje izobraževanja zajema interne programe znotraj organizacije.
 4. Organizacija izobraževanja predstavlja smotrno usklajevanje vseh temeljnih dejavnikov izobraževalnega procesa.
 5. Vrednotenje izobraževanja pomeni ugotavljanje učinkov in posledic izobraževanja. To naj bi potekalo na ravni posameznika / človeškega kapitala (večja storilnost, povečana prilagodljivost, inovativnost) in organizacije (izboljševanje poslovnih procesov).

4.5.3 Upravljanje človeških virov in upravljanje znanja

Osrednja funkcija upravljanja s človeškimi viri je učinkovito upravljanje z zaposlenimi oziroma z njihovimi osebnimi karakteristikami, katerih glavni vir predstavlja znanje. Naraščanje pomena znanja in vloge človeških virov po mnenju Svetlika in Costee (2007) predstavlja skupno stičišče teh dveh disciplin. »Če upravljanje človeških virov zadeva učinkovito upravljanje z zaposlenimi, katerih najdragocenejši vir je znanje, to pomeni, da sta upravljanje človeških virov in upravljanje znanja medsebojno povezana« (Svetlik in Costea 2007, 201). Vloga upravljanja človeških virov je vidna v vseh procesih upravljanja

¹¹ Programska sestavina: programi za pridobitev strokovne izobrazbe ali poklica, programi izpopolnjevanja in programi usposabljanja. Izvedbena sestavina: nosilci programov, kraj, trajanje, rok ter število udeležencev. Finančna sestavina: predviden izračun, koliko bo izobraževanje stalo (Možina 2002, 236).

znanja, predvsem pri procesu ustvarjanja znanja (izobraževanje). Pri prenosu znanja se z ustreznim upravljanjem človeških virov vzpostavlja želena kultura, pri procesu uporabe znanja pa ima upravljanje s človeškimi viri vlogo dodeljevanja nalog in odgovornosti ter vzpodbujanja zaposlenih s sistemi nagrajevanja (Svetlik in Costea, 2007).

Tudi Shih in Chiang (2005) menita, da ustrezno upravljanje s človeškimi viri pospeši implementacijo procesov upravljanja znanja. Na podlagi raziskave¹² sta pokazala na povezavo med organizacijsko strategijo, upravljanjem s človeškimi viri ter upravljanjem znanja.

Oddelek za kadrovske vire tako predstavlja enega izmed ključnih akterjev upravljanja znanja. Njegove naloge in zahteve se spreminjajo in pomembno je, da se med drugim zaveda svoje odgovornosti pri procesih upravljanja znanja. Poleg vloge, ki jo ima pri organizacijskem učenju tudi sooblikuje vse do sedaj navedene dejavnike (kultura, komuniciranje ...). Za uresničevanje tovrstnih strategij mora imeti kadrovski oddelek oziroma vodja zadosten vpliv in podporo ostalih oddelkov v organizaciji. Sprejeti mora iniciativo za uvajanje koncepta upravljanja znanja, ga znati utemeljiti zaposlenim in vodstvu. Slednje se mora zavedati pomembnosti vlaganja znanja v človeške vire in procese upravljanja znanja uskladiti s strategijo podjetja.

5 ANALIZA PRIMERA

5.1 CILJI IN NAMEN RAZISKAVE TER PREDSTAVITEV DELOVNIH HIPOTEZ

Namen raziskave je preveriti koncept upravljanja znanja na praktičnem primeru. Za veliko večino podjetij lahko trdimo, da upravljajo z znanjem. Vsem je skupno, da ustvarjajo nova znanja, jih prenašajo in uporabljajo. V empiričnem delu nameravam raziskati, kako omenjene procese oziroma koncept upravljanja znanja dojemajo in prakticirajo v podjetju Savatech d.o.o. ter raziskati vpliv posameznih organizacijskih dejavnikov, predstavljenih v teoretičnem delu.

¹² Raziskava je zajemala 147 tajvanskih podjetij s področja bančništva in proizvodne industrije.

Z raziskavo želim preveriti naslednje hipoteze:

H1: Obstaja statistično značilna povezanost med kulturo in konceptom upravljanja znanja.

H2: Obstaja statistično značilna povezanost med vodenjem in konceptom upravljanja znanja.

H3: Obstaja statistično značilna povezanost med komuniciranjem konceptom upravljanja znanja.

H4: Obstaja statistično značilna povezanost med informacijskim sistemom in konceptom upravljanja znanja.

H5: Obstaja statistično značilna povezanost med upravljanjem s človeškimi viri in konceptom upravljanjem znanja.

5.2 METODOLOGIJA RAZISKAVE

V uvodnem delu empiričnega dela bom najprej predstavil preučevano podjetje. Na podlagi internih gradiv podjetja in intervjuja s kadrovskim delavcem nameravam opisati procese ustvarjanja, prenašanja in uporabe znanja v podjetju ter pridobiti mnenje sogovornika o posameznih dejavnikih, ki vplivajo na koncept upravljanja znanja.

V drugem delu bom na podlagi analize rezultatov anketnega vprašalnika preveril vpliv (organizacijskih) dejavnikov na koncept upravljanja znanja. V kolikor se v podjetju zavedajo pomembnosti teh treh procesov, bi morala obstajati statistična značilna povezanost med konceptom upravljanja znanja in posameznimi dejavniki. Na podlagi pridobljenih rezultatov bom opozoril na morebitna področja, ki zavirajo in otežujejo že omenjene procese.

Pri sestavi vprašanj za intervju in za anketni vprašalnik sem si pomagal z obstoječo literaturo ter lastnimi izkušnjami na področju dela v kadrovske službi. Pri oblikovanju anketnega vprašalnika sem se odločil za vprašalnik zaprtega tipa, kar mi bo omogočalo lažjo obdelavo in interpretacijo podatkov.

Anketiranci so v anketnem vprašalniku izražali svojo stopnjo strinjanja z določeno trditvijo na 5 stopenjski lestvici, in sicer: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 - niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam.

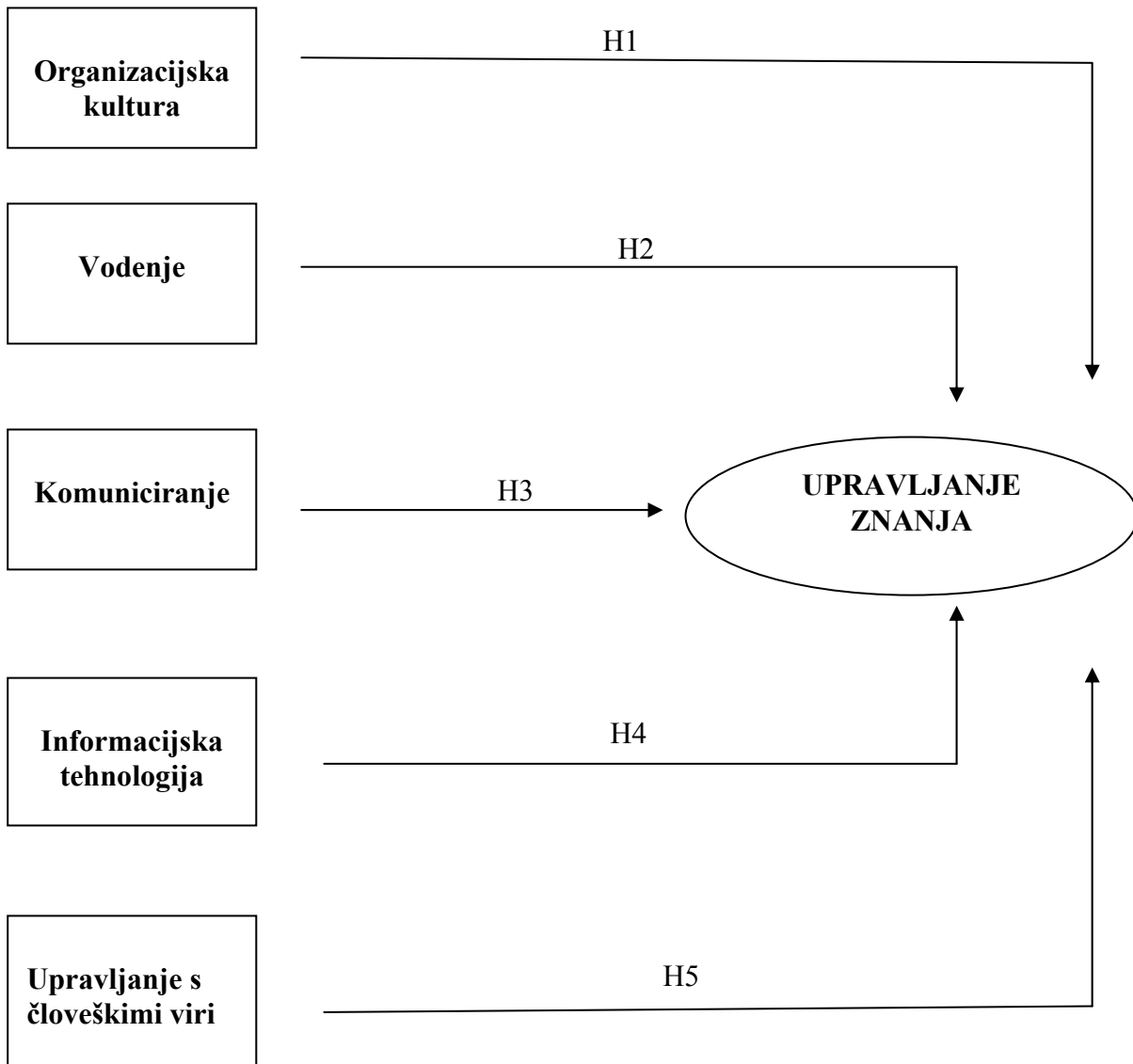
Vprašalnik je razdeljen na dva dela. Prvi del vsebuje demografska vprašanja o spolu, starosti, izobrazbi, vrsti zaposlitve ter stažu anketiranca v podjetju.

Drugi del vprašalnika se nanaša na odvisno spremenljivko upravljanje znanja in neodvisne spremenljivke oziroma organizacijske dejavnike upravljanja znanja, ki so razdeljeni v pet tematskih sklopov, in sicer: kultura, vodenje, komuniciranje, informacijska tehnologija in upravljanje s človeškimi viri.

Anketni vprašalnik je bil zaradi anonimnosti zaposlenim v režijskih delih¹³ podjetja Savatech d.o.o. izročen osebno s strani kadrovske službe. 13. 3. 2009 sem odgovorni osebi za izobraževanje v podjetju Savatech, gospe Maji Bradeško, izročil 50 vprašalnikov. V roku enega tedna je bilo kadrovske službi vrnjenih 30. Enota analize je torej posamezni zaposleni v režiji podjetja Savatech d.o.o. Rezultate ankete bom predstavil v poglavju o organizacijskih dejavnikih, kjer bom tudi potrdil oziroma ovrgel posamezne hipoteze.

¹³ Med režijska dela spadajo: marketing, prodaja, razvoj in raziskave, finance, razvoj kadrov in pravo, računovodstvo, kontroling, informatika.

5.2.1 Model vplivov



5.3 PREDSTAVITEV PODJETJA SAVATECH d.o.o.

Podjetje Savatech d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 2002 v okviru Poslovne skupine Sava. Usmerjeno je v proizvodnjo in trženje gumeno-tehničnih izdelkov ter pnevmatik. Znotraj Poslovne skupine Sava¹⁴ predstavlja nosilno podjetje¹⁵ in upravljavsko središče gumarske

¹⁴ Poslovno skupino Sava sestavlja 29 družb s skupaj več kot 2.500 zaposlenimi. Glavne dejavnosti Poslovne skupine Sava so gumarstvo, turizem, nepremičnine, naložbene finance in druge dejavnosti (Savatech 2009b).

¹⁵ Poleg družbe Savatech v sklopu dejavnosti Gumarstvo delujejo še kranjska družba Sava - Schäfer d.o.o., Sava Rol d.o.o. v Zagrebu in Sava - GTI d.o.o. na Ptujju (Savatech 2009b).

dejavnosti. V sklopu družbe Savatech deluje program za zaščito okolja in reševanje, proizvodnja in trženje profilov za gradbeništvo in industrijo, izdelava pnevmatik za dvokolesna in industrijska vozila ter izdelava ofsetne gume za tiskarsko industrijo. Poleg izdelkov družba Savatech ponuja tudi laboratorijske storitve na področju elastomernih materialov, projektiranje in storitve razvojnega inštituta. Podjetje zaposluje preko 650 delavcev (Savatech d.o.o. 2009a).

Savatech d.o.o. v glavnem temelji na izvozu. Glavnino svojega izvoza družba opravi prek zunanjetrgovinskih podjetij v Angliji, Nemčiji, Češki, Poljski in ZDA ter dveh predstavništev v Italiji in Rusiji (Savatech d.o.o. 2009b).

Poslanstvo podjetja je ustvarjati celovite rešitve za različna področja uporabe gumenotehničnih in sorodnih izdelkov ter pnevmatik (Savatech 2009a).

Vizija podjetja je, do leta 2011, po prihodkih z vsemi ključnimi produkti v svojih nišah priti med prve tri izvajalce v Evropi. Savatech želi postati skupnost strokovnih, ustvarjalnih in motiviranih sodelavcev, ki bo gradila svojo prihodnost s povečevanjem svoje konkurenčne sposobnosti. S svojo vpletenostjo v mednarodne gospodarske tokove želi postati eden izmed najbolj trdnih finančnih stebrov v Poslovni skupini Sava (Savatech d.o.o. 2009a).

Ena izmed ključnih *dejavnosti* Savatech d.o.o. je razvoj specializiranih panožnih znanj. Tako kot v celotni Poslovni skupini Sava tudi v družbi Savatech poudarjajo pomen zaposlenih in njihovih znanj.

V strategiji za obdobje 2007/2011 poudarjajo:

- jasno postavljanje ciljev zaposlenim,
- postati zaželen delodajalec s strani najboljših kadrov,
- povečevati variabilni del nagrajevanja in uvajati druge oblike motivacije,
- zagotoviti notranjo mobilnost zaposlenih,
- povečevanje inovativnosti,
- zagotavljanje delovanja zaposlenih v skladu z vrednotami in strategijo,
- zaposlenim zagotoviti ključna strateška znanja ter

- poudarjati izobraževanja in možnosti napredovanja zaposlenih (Poslovna skupina Sava 2009a).

5.4 OPIS PROCESOV UPRAVLJANJA ZNANJA V PODJETJU SAVATECH d.o.o.

5.4.1 Ustvarjanje znanja v Savatech d.o.o.

V podjetju Savatech d.o.o., ki deluje v okviru Poslovne skupine Sava, znanje ustvarjajo na več načinov. Osrednjo metodo ustvarjanja znanja predstavlja razdelan sistem izobraževanja. V podjetju se zavedajo, da motiviranost in pripravljenost zaposlenih za vseživljenjsko izobraževanje, pripravljenost za osebni razvoj, podjetniška iniciativnost in prilagajanje spremembam predstavljajo odločilne elemente za nadaljnji razvoj. Prav tako se radi pohvalijo, da izdelke proizvajajo in razvijajo predvsem na osnovi lastnega znanja. Cilji izobraževanja v podjetju Savatech d.o.o. so določeni na podlagi strateških ciljev celotne družbe, realizacije izobraževanja iz preteklega leta, poslovnih načrtov in ostalih planov, ki posredno ali neposredno vplivajo na zaposlene. V zadnjem času strokovno izobraževanje dopolnjujejo z veččinami poslovnega znanja in medsebojnega komuniciranja (glej tabelo 5.1) (Savatech d.o.o. 2009c).

Tabela 5.1: Struktura ur izobraževanja in usposabljanja po področjih v letu 2008

Družba	KOMUNIKACIJA, PRETOK INFORMACIJ, OSEBNA RAST	POSLOVNA ZNANJA	ENERGETIKA, AVTOMATIKA	ZAŠČITA ZDRAVJA, PREMOŽENJA, OKOLJA	DRUŽBOSLOVJE	STROKOVNA ZNANJA	USPOSABLJANJA NA DELOVNIH MESTIH	ŠTUDIJ OB DELU	DELOVNA PRAKSA	PRIPRAVNIKI	UVAJANJE NOVOZAPOSLJENIH	SKUPAJ
SAVATECH (št. ur)	2.217	5.402,5	265	2.314	436	306	1.973,5	810,5	2.625	300	66.816	83.466

Vir: Poslovna skupina Sava (2009a).

Tabela 5.2: Število ur izobraževanja in usposabljanja ter stroški za leto 2007

Družba	Število ur 2007	Št. ur / zaposl. 2007	Stroški / zaposl. 2007
SAVATECH	65.885	80	130 €

Vir: Poslovna skupina Sava (2009a).

Tabela 5.3: Število ur izobraževanja in usposabljanja ter stroški za leto 2008

Družba	Število ur 2008	Št. ur / zaposl. 2008	Stroški / zaposl. 2008
SAVATECH	83.466	96,7	127,4 €

Vir: Poslovna skupina Sava. (2009a).

V primerjavi z letom 2007 so imeli v podjetju Savatech leta 2008 večje število ur izobraževanja in usposabljanja na zaposlenega ob manjših stroških. Stroškovno učinkovitost na področju izobraževanja dosegajo predvsem z organiziranjem notranjih izobraževanj ter imenovanj »skrbnikov znanj«¹⁶, ki kot zaposleni na svojih področjih prenašajo znanje med sodelavce.

Pri opisovanju koncepta upravljanja znanja bom v nadaljevanju predstavil izobraževalni cikel, ki v podjetju Savatech predstavlja temelj procesa ustvarjanja znanja.

5.4.1.1 Izobraževalni cikel

Izobraževalni cikel znotraj podjetja Savatech d.o.o poteka po naslednjih stopnjah:

1. razvijanje potreb po znanju,
2. ugotavljanje izobraževalnih potreb,
3. izdelava plana izobraževanja,
4. programiranje in organizacija,

¹⁶ Vodje razvoja, tehnologi po posameznih programih, ki vzpodbujajo različne in inovativne načine prenosa znanja. Skrbnik znanja mora prevzemati odgovornost za razvoj podjetja in posameznika, sprejemati nove izzive, spremljati dogajanja na ravni podjetja kot tudi trende v tujini. Predstavljajo ključne nosilce znanj, ki so usposobljeni, da svoje znanje prenašajo in skladiščijo (v obliki priročnikov in učnih vsebin). Njihove kompetence plemenitijo z internimi izobraževanji tako doma kot v tujini (Poslovna skupina Sava 2009a.).

5. realizacija,
6. ocenjevanje izobraževalnih učinkov (Poslovna skupina Sava 2009a).

1. Razvijanje potreb po znanju

V podjetju Savatech poudarjajo razvijanje potreb po znanju, kot najpomembnejši del ciklusa izobraževanja. Namen razvijanja potreb je seznanjanje zaposlenih z novostmi na njihovem delovnem področju in spodbujanje splošnega interesa za izobraževanje. Potrebe po znanju razvijajo s pomočjo strokovnih revij, različno literaturo, javnimi občili, intranetom in elektronsko pošto¹⁷ (Poslovna skupina Sava 2009a).

2. Ugotavljanje izobraževalnih potreb

Izobraževalne potrebe ugotavljajo vodje posameznih oddelkov in kadrovska služba podjetja Savatech d.o.o. Ugotavljanje izobraževalnih potreb je sestavljeno iz sistemskega in operativnega dela.

a) Ugotavljanje izobraževalnih potreb na sistemskem nivoju

Sistemsko ugotavljanje izobraževalnih potreb poteka na osnovi analize organizacije in poslovanja. Vir sistemskega ugotavljanja potreb je:

- *poslovni plan* (zaznavanje potreb iz naslova strateških ciljev in usmeritev),
- *plan kadrov* (zaznavanje potreb na osnovi upokojitev, napredovanj in prestrukturiranj),
- *nabor veščin in del* (inventura znanj v podjetju, na podlagi katere se napove, katera znanja je potrebno osvežiti in dopolnjevati),
- *organizacijska klima* (na podlagi katere se napove izobraževanje za osveščanje ljudi in spreminjanje organizacijske kulture),
- *učinkovitost* (pokaže potrebe izobraževanja za izboljšanje učinkovitosti).

b) Ugotavljanje izobraževalnih potreb na operativnem nivoju

Operativno se izobraževalne potrebe ugotavljajo na podlagi:

- *delovnih sestankov* (ugotavljajo se napake, ki jih z dodatnimi usposabljanji lahko odpravijo),

¹⁷ Kadrovska služba vodi na elektronski pošti bazo Kadri, kjer dobijo zaposleni vse potrebne obrazce in navodila glede izobraževalne dejavnosti (Poslovna skupina Sava 2009b.).

- *projektov* (vodje projektov morajo zagotoviti izobraževanje tako specialistov kot delavcev, ki bodo sodelovali pri projektu),
- *analize del, delovnih mest in kompetenc zaposlenih* (ugotavljanje manjkajočega znanja posameznega zaposlenega za potrebe plana usposabljanja),
- *letnih razgovorov* (Sava dialog, Razvojni razgovor – delavec ima tvorno vlogo pri ugotavljanju potreb s svojimi predlogi) (Poslovna skupina Sava 2009a).

3. Izdelava plana izobraževanja

Kadrovska služba v sodelovanju z vodji posameznih oddelkov pripravi poimenski seznam vseh zaposlenih delavcev, v katerega se vpišejo izobraževalne potrebe za posameznega zaposlenega. Glede na zbrane izobraževalne potrebe vodje določijo število in strukturo delavcev, ki se bodo udeležili posamezne vrste izobraževanja.

Celoten plan izobraževanja se predloži v potrditev poslovodstvu podjetja Savatech. Ko poslovodstvo odobri letni plan izobraževanja, se planiranje zaključi (Poslovna skupina Sava 2009a.).

4. Programiranje in organizacija izobraževanja

Na osnovi letnega plana izobraževanja kadrovska služba podatke obdela in določi, katera izobraževanja bodo izvedena interno in katera eksterno. Če je v skupini nad 10 udeležencev, se pripravijo programi izobraževanja za izvedbo v podjetju.

V programiranje izobraževanja so vključeni: kadrovska služba kot nosilec, predlagatelji (vodje oddelkov), strokovnjaki, svetovalci, organizatorji.

V programu izobraževanja so opredeljeni:

- cilj (kaj bomo dosegli z izobraževanjem, kaj ima delavec od tega), vsebina (ki bo odpravila probleme pri delu),
- udeleženci (iz plana ali izredno tekom leta),
- lokacija (ustrezen prostor za izvedbo),
- čas (število izobraževalnih ur, od - do katere ure, med – izven delovnega časa, datum),
- metode dela (individualno - vaje, skupinsko delo – delavnice, predavanje, diskusija),
- učna sredstva (razni pripomočki),
- stroški (opredelitev denarnih sredstev) (Poslovna skupina Sava 2009a).

5. Realizacija izobraževanja

Realizacija izobraževanja zajema obveščanje udeležencev o izvedbi planiranega izobraževanja. Za zaposlene, vključene v posamezni izobraževalni program, je udeležba na njem nujna in se smatra kot delovna dolžnost. V primeru neupravičenega izostanka mora delavec sam plačati nastale stroške. Neupravičen izostanek na izobraževanju se smatra kot kršitev delovnih obveznosti. Realizacija izobraževanja predpostavlja tudi izdelavo poročila o posameznem izobraževanju s strani udeleženca. Namen poročila je oblikovanje baze znanj, ki služi pri nadaljnjem načrtovanju plana izobraževanja. Poročilo udeleženec v elektronski obliki posreduje kadrovski službi. Bolj interesantna izobraževanja oziroma poročila udeleženec predstavi tudi izbranim sodelavcem. V primeru, da udeleženec poročila ne izdelava, mu je nadaljnje izobraževanje onemogočeno (Poslovna skupina Sava 2009a).

6. Ocenjevanje izobraževalnih učinkov

Ocenjevanje izobraževalnih učinkov poteka na naslednje načine:

- preizkus znanja (uporabijo ga pri vsakem izobraževanju, kjer je to mogoče, in udeležencu izdajo potrdilo),
- s pomočjo ankete (uporabijo jo, kjer ni mogoče preveriti učinka izobraževanja s preizkusom znanja),
- s pisnim poročilom vodje (vodja oceni izobraževalne učinke zaposlenega pri opravljanju delovnih nalog),
- s praktičnim preizkusom na delovnem mestu (Poslovna skupina Sava 2009a).

Na podlagi izobraževalnega ciklusa oziroma ugotavljanja potreb po posameznih znanjih se znotraj podjetja Savatech d.o.o. izvaja izobraževanja na različnih področjih. Pri procesu ustvarjanja znanja se nameravam osredotočiti na področje funkcionalnega izobraževanja, znotraj katerega bom izpostavil: Akademijo Sava, e-učenje in Šolo gumarstva.

Akademija Sava predstavlja dolgoročen sistem usposabljanja vseh sodelavcev znotraj poslovne skupine. V okviru Akademije Sava se pripravljajo izobraževalne programe za različne ciljne skupine. Za poslovodstvo se pripravljajo krajše oblike izobraževanja in usposabljanja za pridobitev strateških znanj. Za zaposlene v storitvenih dejavnostih, ki imajo neposreden stik s strankami, se izvaja različne izobraževalne programe, za zaposlene

v proizvodnih podjetjih pa se izvaja različna strokovna usposabljanja. Akademija Sava predstavlja dolgoročni sistematični model, ki se nenehno prilagaja spreminjajočim se potrebam po znanju. Izobraževalni programi Akademije Sava upoštevajo poslovne strateške usmeritve in smer razvoja Savinih dejavnosti. Nabor zaposlenih za Akademijo Sava se prične z naborom oziroma predlogom kadrovske službe. Nato se predlog uskladi s poslovodstvom podjetja ter posameznimi vodji, na koncu pa se s potencialnimi udeleženci opravi razgovor (Bradeško, intervju 2009; Poslovna skupina Sava 2009a).

Akademija Sava predstavlja praktični primer dobro usklajenega sistema pridobivanja oziroma ustvarjanja znanja s strateškimi cilji organizacije. Posamezna delovna skupina znotraj Akademije Sava pripravi načrt za določen strateški projekt in ga predstavi vodstvu podjetja. Zaposlenim Akademija Sava omogoča osebni razvoj in pridobivanje ustreznih znanj, podjetjem znotraj Poslovne skupine Sava pa iskanje poslovnih niš (Bradeško, intervju 2009).

Podjetje Savatech oziroma njeni zaposleni so vključeni tudi v projekt *e-učenje*. V podjetju Savatech se zavedajo obsega svoje dejavnosti, krajevne oddaljenosti posameznih družb, obveznosti svojih zaposlenih in prednosti sodobnih metod informacijske tehnologije, ki rešujejo omenjene težave ter obenem znižujejo stroške izobraževanja. Elektronsko učenje poleg »klasičnega« učenja omogoča enostavnejši, preglednejši in stroškovno sprejemljivejši način izobraževanja večjega števila zaposlenih (Poslovna skupina Sava 2009a).

Pred kratkim je podjetje Savatech d.o.o. oziroma Poslovna Skupina Sava zaradi uspešnega dela na področju e-učenja prejela nagrado slovenskega Združenja za projektni menedžment za projektno odličnost 2007 (Poslovna skupina Sava 2009a).

Šola gumarstva je znotraj podjetja Savatech nastala zaradi povečanih potreb po gumarskih znanjih. Formalno izobraževanje s področja gumarstva oziroma polimernih tehnologij v Sloveniji ne obstaja. Znanje, ki sicer je na voljo preko različnih inštitutov, pa je večkrat neprilagojeno dejanskim razmeram v podjetjih (Bradeško, intervju 2009). Načrt vsebine šolanja za gumarstvo so v podjetju Savatech oblikovali nosilci oziroma skrbniki znanj,

oddelek za razvoj in raziskave ter Centralni laboratorij. Šolanje se izvaja v naslednjih štirih sklopih:

1. predavanja za sodelavce iz proizvodnih enot,
2. predavanja za sodelavce iz posameznih služb in sektorjev,
3. posebej prirejena predavanja za sodelavce v prodaji in nabavi ter
4. izvedba projekta »Rubber knowledge«.

Na podlagi izobraževalnih potreb so v podjetju najprej opredelili ciljne skupine usposabljanja ter izbrali predavatelje in izobraževalce, ki so pripravili ustrezna gradiva. Prvi sklop šolanja so pričeli januarja 2006 (Mervič 2007, 22-23). Šola gumarstva v podjetju Savatech nakazuje na primer ustvarjanja znanja, s poudarkom na procesu eksternalizacije. Interni strokovnjaki oziroma pedagogi (skrbniki znanja) na podlagi izkušenj iz poklicnega okolja v izobraževalne programe vnašajo tacitno oziroma tiho znanje ter tako oblikujejo želen eksplicitni koncept (ubesedinjajo znanje).

O ustreznosti procesa ustvarjanja znanja pričajo tudi ostala različna priznanja, ki jih je bilo deležno podjetje Savatech d.o.o. v okviru Poslovne skupine Sava. V letu 2005 so prejeli nagrado Inštituta učečega se podjetja za dosežke pri udejanjanju zamisli Učečega se podjetja. Iste leta so prejeli tudi nagrado za Izobraževalni management TOP 10, ki jo GV – izobraževanje in Inštitut Sofos podeljujeta podjetjem za sistematično vlaganje v izobraževanje zaposlenih ter za izkazovanje neposredne povezanosti izobraževalne in poslovne strategije (Poslovna skupina Sava 2009a).

5.4.2 Prenos znanja v Savatech d.o.o.

Pri procesu prenašanja znanja v preučevanem podjetju poudarjajo participativnost in kooperacijo zaposlenih. Zavedajo se tudi pomembnosti informacijske tehnologije, ki olajšuje in pospešuje prenos podatkov in informacij (Bradeško, intervju 2009).

Pri procesu prenašanja znanja nameravam izpostaviti projekt *Rubber knowledge*, ki je bil izveden v okviru Šole gumarstva.

Projekt *Rubber knowledge* je nastal zaradi povečane potrebe po učinkovitem sistemu prenosa gumarskih znanj na zaposlene. V podjetju Savatech d.o.o. so ugotovili, da imajo nakopičenega veliko tacitnega znanja. Namen projekta *Rubber knowledge* je prenos tacitnega znanja med sodelavce. Projekt *Rubber knowledge* temelji na posredovanju tako formalnega znanja kot izkušenj zaposlenih med sodelavci. Namen projekta je v sodelovanju s partnerskimi organizacijami usposobiti strokovnjake, zaposlene v podjetjih, da bodo postali bolj učinkoviti prenašalci znanja. V sodelovanju s šestimi tujimi partnerskimi organizacijami so izvedli usposabljanje strokovnjakov v domačem podjetju – skrbnikov znanj. Projekt *Rubber knowledge* temelji na prenašanju tacitnega in eksplicitnega znanja skrbnikov znanj med svoje zaposlene. Rezultati projekta so v obliki priročnika in elektronske učne vsebine zapisana in izdana strokovna gumarska znanja, ki se bodo v nadaljnjih programih usposabljanja lahko učinkovito uporabljala kot študijsko gradivo (Poslovna skupina Sava 2009a).

Kot rezultat so zaenkrat izdani štirje gumarski priročniki za vsak proces proizvodnje gumenih izdelkov - od razvojnega dela do izdelave posameznega gumarskega izdelka (Bradeško, intervju 2009).

Projekt *Rubber knowledge* ne potrjuje le pomembnosti kodifikacije znanja, ampak tudi ponazarja praktični primer SECI procesov, ki pripomorejo k prenašanju in nastajanju novega znanja ter pretvarjanja človeškega kapitala v strukturni kapital organizacije. Predstavlja uspešno prakso, kako se znanje v podjetju ne le uspešno prenaša, ampak tudi ustvarja in shranjuje (strukturni kapital).

Pri prenosu znanj, ki sicer zajema vse dejavnosti v poslovni skupini, imajo pomembno vlogo tudi *kompetenčni centri*. Predstavljajo osrednje stične točke, kjer se srečujejo funkcijski strokovnjaki z različnih dejavnosti iz celotne poslovne skupine, ki soustvarjajo skupne smernice za delovanje posameznih področij, si izmenjujejo izkušnje ter prenašajo uspešne prakse. Kompetenčni centri znanj predstavljajo ključ za uspešno poslovanje tako celotne poslovne skupine kot posameznih družb v njeni lasti. Povezujejo zaposlene iz različnih dejavnosti in izkoriščajo sinergije skupnega delovanja, ki se kažejo na številnih področjih. Po mnenju sogovornice zagotavljajo enotne pristope prenosa in kroženja znanja tako znotraj podjetja Savatech kot poslovne skupine (Poslovna skupina Sava 2009b).

Kroženje znanja znotraj družbe Savatech, bi po vtisu intervjuja z gospo Bradeško in na podlagi internih gradiv podjetja Savatech lahko opredelili z interaktivnim modelom, ki temelji na dojemanju zaposlenih kot vira ustvarjanja prihodnosti. Vrtenje ciklusa znanja v podjetju Savatech naj bi se pospeševalo s kompetenčnimi centri znanj, projektom Rubber knowledge in enotnim sistemom funkcionalnega izobraževanja za vso poslovno skupino - Akademijo Sava. Vsi ti elementi so namenjeni tudi vzpodbujanju pretvarjanja znanja, zlasti tihega v izraženo.

V podjetju Savatech kot eno izmed pozitivnih lastnosti družbe radi izpostavijo *tudi sploščeno organizacijsko strukturo*. Med upravo Save d.d. in menedžerji v posameznih dejavnostih (v našem primeru družbe Savatech) ni vmesnih hierarhičnih ravni. Po mnenju sogovornice se na ta način omogoča učinkovito aktivno upravljanje skupine (Bradeško, intervju 2009).

5.4.3 Uporaba znanja v Savatech d.o.o.

Po zaključku posameznih usposabljanj in izobraževanj se od zaposlenih najprej poizve, koliko slišane oziroma naučenega bodo po njihovem lahko uporabili na svojem delovnem mestu.

Uporabnost izobraževanj posameznih zaposlenih v podjetju Savatech d.o.o. se preverja s strani kadrovske službe in posameznega vodje oddelka. Enkrat do dvakrat na leto se naredi seznam vseh izobraževanj, ki so se jih udeležili zaposleni posameznega oddelka¹⁸. Vodja nato oceni, ali zaposleni posamezno področje opravlja bolje. V povprečju naj bi se približno 60 % znanja, pridobljenega preko izobraževanj, uporabljalo tudi v praksi (Bradeško, intervju 2009).

¹⁸ Tovrstno ocenjevanje je aktualno predvsem za posamezne strokovne službe.

5.5 ORGANIZACIJSKI DEJAVNIKI UPRAVLJANJA ZNANJA

Vpliv organizacijskih dejavnikov kulture, vodenja, komuniciranja, informacijske tehnologije in upravljanja človeških virov na koncept upravljanja znanja sem preveril tudi s pomočjo ankete.

5.5.1 Opis vzorca

V nadaljevanju bo predstavljena struktura vzorca glede na spol, starost, izobrazbo ter vrsto zaposlitve v podjetju.

Graf 5.1: Struktura vzorca po spolu



Med anketiranimi je precej več žensk (21 oziroma 70 %) kot moških (9 oziroma 30 %).

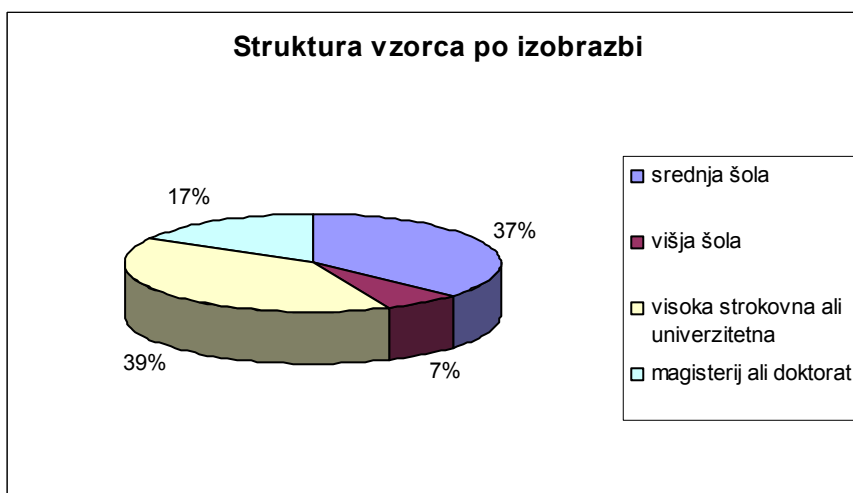
Sledi struktura anketiranih po starosti. Pri tem so bili anketirani razvrščeni v enega izmed naslednji razredov: 1 - do 25 let, 2 - od 26 do 35 let, 3 - od 36 do 45 let ali 4 - več kot 45 let.

Graf 5.2: Struktura vzorca po starosti



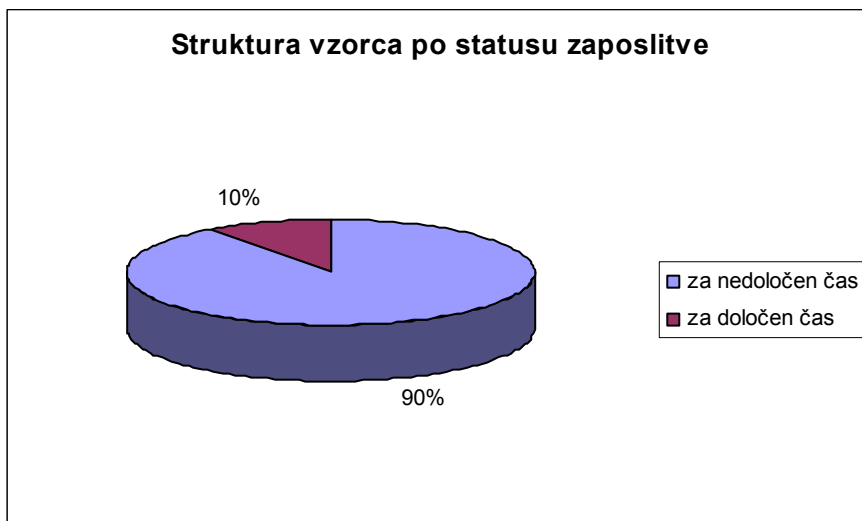
Kot je razvidno iz zgornje slike, je največ anketiranih starih več kot 45 let (53 %). Sledi skupina v starostnem obdobju od 36 do 45 let (27 %). V starostni skupini od 26 do 35 let je 20% anketiranih. Nihče izmed anketiranih ni mlajši od 26 let.

Graf 5.3: Struktura vzorca po izobrazbi



Največ anketiranih ima visoko strokovno ali univerzitetno izobrazbo (39 %). Sledijo tisti s srednješolsko izobrazbo (37 %), magisterijem oziroma doktoratom (17 %) ter dokončano višjo šolo (7 %). Iz podatkov je razvidno, da je izobrazbena struktura anketiranih razmeroma visoka.

Graf 5.4: Struktura vzorca po statusu zaposlitve

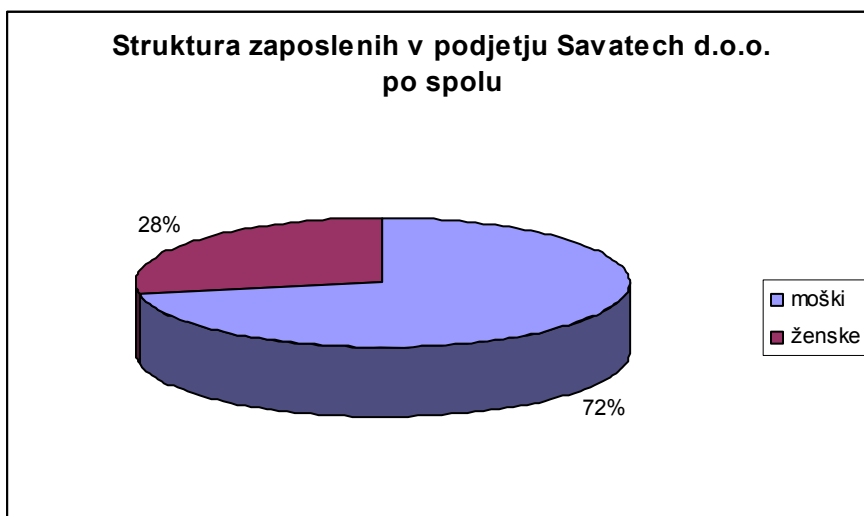


Večina anketiranih (90 %) je zaposlenih za nedoločen čas. Za nedoločen čas je zaposlenih le 10 % anketiranih. Nihče izmed anketiranih ni zaposlen pogodbeno.

Pri opisu vzorca moram izpostaviti dilemo o njegovi reprezentativnosti. Razpolagal sem namreč le s podatki o spolni (glej Graf 5.5), starostni (glej Graf 5.6) in zaposlitveni (glej Graf 5.7) strukturi zaposlenih celotnega podjetja in ne zaposlenih v režijskih delih, zato rezultatov raziskave ne morem posplošiti na celotno populacijo režijskih delavcev, tako da veljajo le za preučevan vzorec.

Struktura zaposlenih v podjetju Savatech d.o.o. glede na spol, starost in status zaposlitve je sledeča:

Graf 5.5: Struktura zaposlenih v podjetju Savatech d.o.o. po spolu



Vir: Poslovna skupina Sava (2009a).

V podjetju Savatech d.o.o. prevladuje moška populacija (72 %). Velik odstotek moške populacije je moč pripisati široki proizvodni dejavnosti.

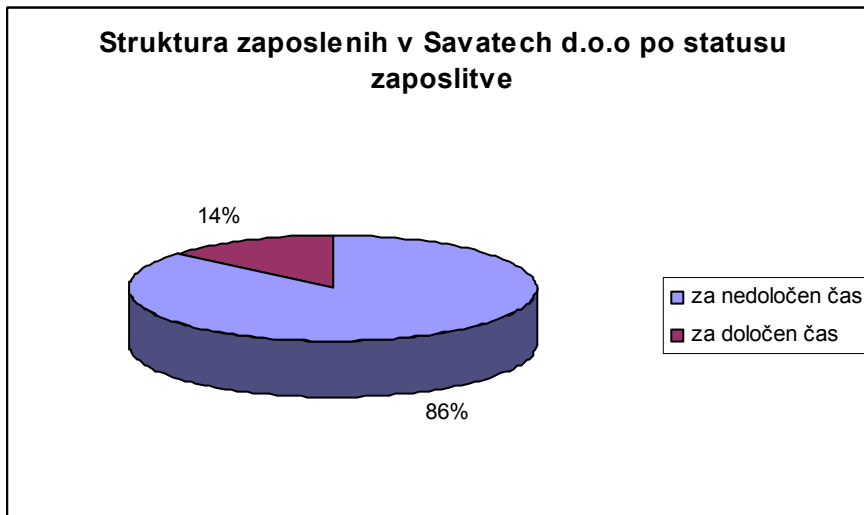
Graf 5.6: Struktura zaposlenih v podjetju Savatech d.o.o. po starosti



Vir: Poslovna skupina Sava (2009a).

Graf strukture zaposlenih po starosti kaže, da v podjetju Savatech d.o.o. prevladujejo delavci stari do 45 leta.

Graf 5.7: Struktura zaposlenih v podjetju Savatech d.o.o. po statusu zaposlitve



Vir: Poslovna skupina Sava (2009a).

Večina zaposlenih v podjetju Savatech d.o.o. je zaposlenih za nedoločen čas.

S točnim podatkom o izobrazbeni strukturi podjetja Savatech d.o.o. ne razpolagam, zato ga v nadaljevanju tudi ne navajam.

5.5.2 Priprava posameznih odvisnih spremenljivk

V tem poglavju bo predstavljena operacionalizacija spremenljivk, ki vplivajo na upravljanje znanja. Najprej sem izračunal frekvenčne tabele posameznih indikatorjev¹⁹, opisne statistike ter koeficiente asimetrije in sploščenosti. Nato sem izračunal vrednosti Pearsonovega koeficienta med posameznimi pari indikatorjev²⁰. Na koncu pa sem za vsako spremenljivko pripravil indeks.

¹⁹ Za pregled frekvenčnih porazdelitev in korelacij indikatorjev znotraj posameznega indeksa glej Prilogo A.

²⁰ Za pregled vrednosti Pearsonovega koeficienta med posameznimi faktorji glej Prilogo A.

5.5.2.1 Kultura

Za merjenje kulture sem uporabil naslednje indikatorje v vprašalniku:

A1: Sodelavci in nadrejeni so strpni do delovnih napak, ki jih naredim.

A2: Sodelavci in nadrejeni me spodbujajo pri dodatnem izobraževanju.

A4: Debatam oziroma razpravam, ki lahko povzročijo konflikte, se načeloma izogibam²¹.

A5: Imam možnost izražanja lastnih idej v okviru delovnega časa.

A6: Opozarjanje na probleme znotraj podjetja je zaželeno.

A7: Ni mi neprijetno izražati negativnih občutkov in mnenj v podjetju.

A8: Pri reševanju delovnih nalog me poleg rešitve problema zanima tudi razumevanje problema (zakaj je do njega prišlo).

A9: Spreminjanje delovnih navad mi ne predstavlja problemov.

Anketirani so svoja mnenja lahko izrazili na petstopenjski lestvici, kjer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, 5 pa, da se s trditvijo popolnoma strinjajo.

V nadaljevanju bom prikazal koeficienta asimetrije in sploščenosti za posamezne indikatorje spremenljivke kulture (glej Tabela 5.4). Na ta način sem preveril, ali se indikatorji porazdeljujejo normalno ali ne.

Tabela 5.4: Prikaz koeficienta asimetrije in sploščenosti za spremenljivko organizacijske kulture

	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti
A1. Sodelavci in nadrejeni so strpni do delovnih napak, ki jih naredim.	-,720	,242
A2. Sodelavci in nadrejeni me spodbujajo pri dodatnem izobraževanju.	-,247	-,003
A4. Debatam oziroma razpravam, ki lahko povzročijo konflikte, se načeloma izogibam.	-,387	-,140
A5. Imam možnost izražanja lastnih idej v okviru delovnega časa.	-1,031	1,695
A6. Opozarjanje na probleme znotraj podjetja je zaželeno.	-,907	1,680
A7. Ni mi neprijetno izražati negativnih občutkov in mnenj v podjetju.	-,983	,903
A8. Pri reševanju delovnih nalog me poleg rešitve problema zanima tudi razumevanje problema (zakaj je do njega prišlo).	-,201	-,453
A9. Spreminjanje delovnih navad mi ne predstavlja problemov.	,054	-,352
Valid N (listwise)		

²¹ Trditev je negativna, zato je bilo potrebno obrniti lestvico odgovorov. Na ta način, vrednost 1 pomeni, se popolnoma strinjam, vrednost 5 pa, sploh se ne strinjam.

V zgornji tabeli so podani koeficienti asimetrije in sploščenosti za posamezne indikatorje spremenljivke kulture. Pri tem lahko zasledimo, da porazdelitev nobenega indikatorja ni nenormalna do take mere, da bi jo bilo potrebno izločiti iz nadaljnje analize.

Večina indikatorjev je porazdeljena normalno, saj imajo koeficiente asimetrije in sploščenosti nižje od $|1|$. Izjemi sta le indikatorja A5: »Imam možnost izražanja lastnih idej v okviru delovnega časa« in A6: »Opozarjanje na probleme znotraj podjetja je zaželeno«, kjer koeficienta sploščenosti znašata blizu vrednosti 1,7. To pomeni, da je njuna porazdelitev bolj koničasta od normalne.

V nadaljevanju so prikazane opisne statistike posameznih indikatorjev spremenljivke kulture (glej Tabela 5.5).

Tabela 5.5: Opis statistike posameznih indikatorjev spremenljivke kultura

	Veljavne enote	Minimum	Maximum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
A1. Sodelavci in nadrejeni so strpni do delovnih napak, ki jih naredim.	30	1,00	5,00	3,5000	,97379
A2. Sodelavci in nadrejeni me spodbujajo pri dodatnem izobraževanju.	30	2,00	5,00	3,8333	,74664
A4. Debatam oziroma razpravam, ki lahko povzročijo konflikte, se načeloma izogibam.	30	1,00	5,00	2,4333	1,04000
A5. Imam možnost izražanja lastnih idej v okviru delovnega časa.	30	2,00	5,00	3,7333	,58329
A6. Opozarjanje na probleme znotraj podjetja je zaželeno.	30	1,00	5,00	3,7333	,90719
A7. Ni mi neprijetno izražati negativnih občutkov in mnenj v podjetju.	30	1,00	4,00	3,2667	,78492
A8. Pri reševanju delovnih nalog me poleg rešitve problema zanima tudi razumevanje problema (zakaj je do njega prišlo).	30	3,00	5,00	4,2333	,62606
A9. Spreminjanje delovnih navad mi ne predstavlja problemov.	30	3,00	5,00	3,9333	,63968
Valid N (listwise)	30				

Iz zgornje tabele je razvidno, da so anketirani le v nekaterih primerih uporabili celotno razpoložljivo lestvico odgovorov (od 1 do 5). Pri ocenjevanju strinjanja s trditvama A2: »Sodelavci in nadrejeni me spodbujajo pri dodatnem izobraževanju« in »A5: »Imam

možnost izražanja lastnih idej v okviru delovnega časa« anketirani niso uporabili vrednosti 1, kar pomeni, da trditvi nihče ni kategorično zanimal. Pri ocenjevanju strinjanja s trditvama A8: »Pri reševanju delovnih nalog me poleg rešitve problema zanima tudi razumevanje problema (zakaj je do njega prišlo)« in A9: »Spreminjanje delovnih navad mi ne predstavlja problemov« anketirani niso uporabili vrednosti 1 in 2, kar nakazuje, da navedenima trditvama nihče ne nasprotuje. Pri ocenjevanju strinjanja s trditvijo A7: »Ni mi neprijetno izražati negativnih občutkov in mnenj v podjetju« anketirani niso uporabili vrednosti 5 (nihče se z navedeno trditvijo ni popolnoma strinjal).

Aritmetične sredine za navedene trditve segajo od 2,433 do 4,233. To nakazuje na strinjanje z navedenimi trditvami, ki opredeljujejo kulturo. Najvišjo aritmetično sredino (4,233) lahko zasledimo pri strinjanju s trditvijo A8: »Pri reševanju delovnih nalog me poleg rešitve problema zanima tudi razumevanje problema (zakaj je do njega prišlo)«. Z navedeno trditvijo se strinja kar 90% anketiranih (glej Prilogo A). Najnižjo aritmetično sredino (2,433) lahko zasledimo pri strinjanju s trditvijo A4: »Debatam ali razpravam, ki lahko povzročijo konflikte se načeloma izogibam«. V ostalih primerih aritmetična sredina znaša med 3,267 in 3,933. Anketirani se pri ocenjevanju teh trditev bolj nagibajo k strinjanju z njimi.

Standardni odkloni segajo od 0,583 (A5: »Imam možnost izražanja lastnih idej v okviru delovnega časa«) do 1,04 (A4: »Debatam oziroma razpravam, ki lahko povzročijo konflikte, se načeloma izogibam«). Anketirani so si torej najbolj enotni pri trditvi A5, najmanj pa pri trditvi A4.

V nadaljevanju je prikazana priprava indeksa kulture (glej Tabelo 5.6). Indeks kulture je bil pripravljen tako, da sem za vsako enoto izračunal aritmetično sredino strinjanja z vsemi osmimi indikatorji, ki merijo kulturo.

Tabela 5.6: Prikaz priprava indeksa kulture

N	Veljavne enote	30
	Manjkajoče enote	0
Aritmetična sredina		3,5833
Standardni odklon		,41306
Koefficient asimetrije		-,268
Koefficient sploščenosti		-,772
Minimum		2,88
Maximum		4,25

Minimum za indeks organizacijske kulture znaša 2,88, maksimum pa 4,25. V povprečju ni anketiranih, ki se ne bi strinjali s trditvami organizacijske kulture. Aritmetična sredina indeksa organizacijske kulture znaša 3,583, kar nakazuje, da se anketirani v povprečju bolj nagibajo k strinjanju kot k nestrinjanju s trditvami o organizacijski kulturi. Standardni odklon znaša 0,413. Koefficient asimetrije znaša $-0,268$ in nakazuje na približno simetrično porazdelitev indeksa organizacijske kulture. Koefficient sploščenosti znaša $-0,772$ in prav tako nakazuje na približno normalno porazdeljeno spremenljivko.

Tako dobljeni indeks sem shranil za nadaljnjo statistično analizo.

5.5.2.2 Vodenje

Za merjenje spremenljivke vodenja so bili uporabljeni naslednji indikatorji:

B10. Imam jasno predstavo o tem, kaj vodja od mene pri delu zahteva in pričakuje.

B11. Kadar imam težave pri delu, mi vodja pomaga.

B12. Vodji zaupam.

B13. S svojim vodjo se dobro razumem.

B14. Svoje napačne odločitve moj nadrejeni javno prizna.

B15. Vodja mi je vedno na razpolago za pogovor.

B16. Vodja ima vedno zadnjo besedo²².

B17. Vodja vzpodbuja socialne interakcije med zaposlenimi.

B18. Vodja me vzpodbuja, da delim znanje in informacije.

B19. Vodja se do mene obnaša avtoritativno²³.

B20. Na svojem delovnem mestu imam zagotovljeno avtonomnost in odgovornost.

B21. Večkrat ni jasno, kdo je za kaj zadolžen²⁴

B22. Vodja me zna motivirati za opravljanje delovnih nalog.

Anketirani so svoja mnenja lahko izrazili na petstopenjski lestvici, kjer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, 5 pa, da se s trditvijo popolnoma strinjajo.

V nadaljevanju sta prikazana koeficienta asimetrije in sploščenosti za posamezne indikatorje spremenljivke vodenja (glej Tabela 5.7).

Tabela 5.7: Koeficienta asimetrija in sploščenosti za indikator vodenja

	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti
B10. Imam jasno predstavo o tem, kaj vodja od mene pri delu zahteva in pričakuje.	-,338	-,170
B11. Kadar imam težave pri delu, mi vodja pomaga.	-,661	1,395
B12. Vodji zaupam.	,000	-,364
B13. S svojim vodjo se dobro razumem.	-,656	,842
B14. Svoje napačne odločitve moj nadrejeni javno prizna.	-,240	-,831
B15. Vodja mi je vedno na razpolago za pogovor.	-,548	,830
B16. Vodja ima vedno zadnjo besedo.	-,093	-,594
B17. Vodja vzpodbuja socialne interakcije med zaposlenimi.	,321	-,308
B18. Vodja me vzpodbuja, da delim znanje in informacije.	,189	-,482
B19. Vodja se do mene obnaša avtoritativno.	-,152	-,605
B20. Na svojem delovnem področju imam zagotovljeno avtonomnost in odgovornost.	,040	-,082
B21. Večkrat ni jasno, kdo je za kaj zadolžen.	,242	-1,021
B22. Vodja me zna motivirati za opravljanje delovnih nalog.	-,042	-,312
Valid N (listwise)		

²² ²³ ²⁴ Trditev je negativna, zato je potrebno obrniti lestvico odgovorov. Na ta način vrednost 1 pomeni, se popolnoma strinjam, vrednost 5 pa, sploh se ne strinjam.

V zgornji tabeli so podani koeficienti asimetrije in sploščenosti za posamezne indikatorje spremenljivke vodenja. Pri tem lahko zasledimo, da porazdelitev nobenega indikatorja ni nenormalna do take mere, da bi jo bilo potrebno izločiti iz nadaljnje analize.

Večina indikatorjev je porazdeljena normalno, saj imajo koeficiente asimetrije nižje od $|1|$. Izjemi sta le indikatorja B11: »Kadar imam težave pri delu, mi vodja pomaga« in B21 »Večkrat ni jasno, kdo je za kaj zadolžen«. Koeficienta sploščenosti znašata blizu vrednosti 1,395 (bolj koničasta porazdelitev od normalne) za prvi in 1,021 (bolj sploščena porazdelitev od normalne) za drugi primer.

V nadaljevanju (glej Tabela 5.8) so prikazane opisne statistike posameznih indikatorjev spremenljivke vodenja.

Tabela 5.8: Opisne statistike posameznih indikatorjev spremenljivke vodenja

	N	Minimum	Maximum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
B10. Imam jasno predstavo o tem, kaj vodja od mene pri delu zahteva in pričakuje.	30	2,00	5,00	3,9333	,78492
B11. Kadar imam težave pri delu, mi vodja pomaga.	30	2,00	5,00	4,0000	,69481
B12. Vodji zaupam.	30	3,00	5,00	4,0000	,64327
B13. S svojim vodjo se dobro razumem.	30	2,00	5,00	4,0667	,73968
B14. Svoje napačne odločitve moj nadrejeni javno prizna.	30	2,00	4,00	3,1667	,69893
B15. Vodja mi je vedno na razpolago za pogovor.	30	2,00	5,00	3,9667	,71840
B16. Vodja ima vedno zadnjo besedo.	30	1,00	4,00	2,3667	,85029
B17. Vodja vzpodbuja socialne interakcije med zaposlenimi.	30	2,00	5,00	3,2000	,84690
B18. Vodja me vzpodbuja, da delim znanje in informacije.	30	3,00	5,00	3,7000	,59596
B19. Vodja se do mene obnaša avtoritativno.	30	1,00	5,00	2,9667	,99943
B20. Na svojem delovnem področju imam zagotovljeno avtonomnost in odgovornost.	30	3,00	5,00	3,8333	,59209
B21. Večkrat ni jasno, kdo je za kaj zadolžen.	30	2,00	5,00	3,2000	,99655
B22. Vodja me zna motivirati za opravljanje delovnih nalog.	30	2,00	5,00	3,3000	,74971
Valid N (listwise)	30				

Kot je razvidno iz zgornje tabele, so anketirani le v enem primeru (B19: »Vodja se do mene obnaša avtoritativno«) uporabili celotno lestvico odgovorov (od 1 do 5). Pri trditvah B12: »Vodji zaupam«, B18: »Vodja me vzpodbuja, da delim znanje in informacije« in B20: »Na svojem delovnem področju imam zagotovljeno avtonomnost in odgovornost« anketirani niso uporabili vrednosti 1 in 2, kar pomeni, da navedenim trditvam niso nasprotovali. V primerih B10: »Imam jasno predstavo o tem, kaj vodja od mene pri delu zahteva in pričakuje«, B11: »Kadar imam težave pri delu, mi vodja pomaga«, B13: »S svojim vodjo se dobro razumem«, B17: »Vodja vzpodbuja socialne interakcije med zaposlenimi«, B21: »Večkrat ni jasno, kdo je za kaj zadolžen« in B22: »Vodja me zna motivirati za opravljanje delovnih nalog« anketirani niso uporabili vrednosti 1, kar pomeni, da trditvi niso kategorično nasprotovali. Pri trditvi B14: »Svoje napačne odločitve moj nadrejeni javno prizna« in B16: »Vodja ima vedno zadnjo besedo« anketirani niso uporabili vrednosti 5 oziroma se s trditvijo niso v celoti strinjali.

Aritmetične sredine zavzemajo vrednosti od 2,367 (B16: »Vodja ima vedno zadnjo besedo«) do 4,067 (B13: »S svojim vodjo se dobro razumem«). Pri trditvi B16 se 4 % anketiranih ne strinja s trditvijo, da se vodja do njih obnaša avtoritativno, 33,3 % se jih s trditvijo strinja, enak delež anketiranih pa do trditve zavzema nevtralno stališče (glej Prilogo A). Dobro razumevanje s svojim vodjo (B13) je potrdilo kar 83,4 % anketiranih, nestrinjanje pa je izrazilo le 3,3 % anketiranih (glej Prilogo A).

V ostalih primerih sega aritmetična sredina od 2,967 (B19: »Vodja se do mene obnaša avtoritativno«) do 4 (B12: »Vodji zaupam«). Anketirani se pri ocenjevanju vodenja bolj nagibajo k strinjanju s trditvami.

Standardni odkloni zavzemajo vrednosti od 0,592 (B20: »Na svojem delovnem področju imam zagotovljeno avtonomnost in odgovornost«) do 0,999 (B19: »Vodja se do mene obnaša avtoritativno«). Anketirani so si najbolj enotni pri trditvi avtonomnosti in odgovornosti na svojem delovnem mestu in najmanj pri avtoritativnem obnašanju svojega vodje.

V nadaljevanju je prikazana priprava indeksa vodenja (glej Tabelo 5.9). Indeks vodenja je bil pripravljen tako, da sem za vsako enoto izračunal aritmetično sredino strinjanja z vsemi trinajstimi indikatorji, ki merijo vodenje.

Tabela 5.9: Priprava indeksa vodenja

N	Veljavne enote	30
	Manjkajoče enote	0
Aritmetična sredina		3,5154
Standardni odklon		,40460
Koefficient asimetrije		-,248
Koefficient sploščenosti		1,102
Minimum		2,46
Maximum		4,46

Minimum za indeks vodenja je 2,46, maksimum pa 4,46. V povprečju ni anketiranih, ki bi popolnoma nasprotovali trditvam o vodenju. Aritmetična sredina indeksa vodenja znaša 3,515. Anketirani se v povprečju bolj nagibajo k strinjanju kot k nestrinjanju s trditvami o vodenju. Standardni odklon znaša 0,405. Koefficient asimetrije je – 0,248 in nakazuje na približno simetrično porazdelitev indeksa. Koefficient sploščenosti pa znaša 1,102 in nakazuje na nekoliko bolj koničasto porazdelitev.

Tako dobljeni indeks je v bazi podatkov shranjen za nadaljnjo statistično analizo.

5.5.2.3 Komuniciranje

Za merjenje komuniciranja sem uporabil naslednje indikatorje v vprašalniku:

C23. S svojimi nadrejenim pogosto komuniciram osebno in neposredno.

C25. Rajši se poslužujem elektronskih kot osebnih oblik komuniciranja²⁵.

C26. Komunikacija z nadrejenimi je enako dobra kot komunikacija s sodelavci na isti hierarhični ravni.

C27. Ustrezno sem seznanjen s strategijo podjetja.

C29. Raven dvosmernega komuniciranja z nadrejenimi je zadovoljiva.

²⁵ Trditev je negativna, zato je bilo potrebno obrniti lestvico odgovorov. Na ta način vrednost 1 pomeni, se popolnoma strinjam, vrednost 5 pa sploh se ne strinjam.

C30. Od sodelavcev in nadrejenih pogosto dobim nepopolne ali neresnične informacije²⁶.

Anketirani so svoja mnenja lahko izrazili na petstopenjski lestvici, kjer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, 5 pa, da se s trditvijo popolnoma strinjajo.

V tabeli 5.10 sta prikazana koeficienta asimetrije in sploščenosti za posamezne indikatorje spremenljivke komuniciranja.

Tabela 5.10: Koeficient asimetrije in sploščenosti za posamezne indikatorje spremenljivke komuniciranja

	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti
C23. S svojimi nadrejenim pogosto komuniciram osebno in neposredno.	-,695	-,084
C25. Rajši se poslužujem elektronskih kot osebnih oblik komuniciranja.	-,737	,335
C26. Komunikacija z nadrejenimi je enako dobra kot komunikacija s sodelavci na isti hierarhični ravni.	-,804	-,465
C27. Ustrezno sem seznanjen s strategijo podjetja.	-,567	-,089
C29. Raven dvosmernega komuniciranja z nadrejenimi je zadovoljiva.	-1,250	1,741
C30. Od sodelavcev in nadrejenih pogosto dobim nepopolne ali neresnične informacije.	-,369	-,441
Valid N (listwise)		

Na podlagi rezultatov zgornje tabele lahko zasledimo, da porazdelitev nobenega indikatorja ni nenormalna do take mere, da bi jo bilo potrebno izločiti iz nadaljnje analize.

Večina indikatorjev je porazdeljena normalno, saj imajo koeficiente asimetrije in sploščenosti nižje od $|1|$. Izjema je le indikator C 29: »Raven dvosmernega komuniciranja z nadrejenimi je zadovoljiva«. Koeficienta asimetrije in sploščenosti sta 1,250 in 1,741. Ta indikator je torej porazdeljen bolj asimetrično v levo in bolj koničasto od normalne porazdelitve.

V nadaljevanju (glej Tabelo 5.11) so prikazane opisne statistike posameznih indikatorjev spremenljivke komuniciranja.

²⁶ Trditev je negativna, zato je bilo potrebno obrniti lestvico odgovorov. Na ta način vrednost 1 pomeni, se popolnoma strinjam, vrednost 5 pa sploh se ne strinjam.

Tabela 5.11: Opisne statistike posameznih indikatorjev spremenljivke komuniciranja

	N	Minimum	Maximum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
C23. S svojimi nadrejenim pogosto komuniciram osebno in neposredno.	30	2,00	5,00	3,8000	,92476
C25. Rajši se poslužujem elektronskih kot osebnih oblik komuniciranja.	30	1,00	5,00	3,3333	,88409
C26. Komunikacija z nadrejenimi je enako dobra kot komunikacija s sodelavci na isti hierarhični ravni.	30	1,00	4,00	3,2333	,89763
C27. Ustrezno sem seznanjen s strategijo podjetja.	30	2,00	5,00	3,5000	,73108
C29. Raven dvosmernega komuniciranja z nadrejenimi je zadovoljiva.	30	1,00	4,00	3,3667	,76489
C30. Od sodelavcev in nadrejenih pogosto dobim nepopolne ali neresnične informacije.	30	2,00	5,00	3,4000	,77013
Valid N (listwise)	30				

Iz zgornje tabele je razvidno, da so anketirani le v enem primeru (C25: »Rajši se poslužujem elektronskih kot osebnih oblik komuniciranja) uporabili celotno lestvico možnih odgovorov.

Anketirani kategorično niso zanikali naslednjih trditev: C23: »S svojimi nadrejenim pogosto komuniciram osebno in neposredno«, C27: »Ustrezno sem seznanjen s strategijo podjetja« in C30: »Od sodelavcev in nadrejenih pogosto dobim nepopolne ali neresnične informacije«.

Pri trditvah: C23: »S svojimi nadrejenim pogosto komuniciram osebno in neposredno«, C25: »Rajši se poslužujem elektronskih kot osebnih oblik komuniciranja«, C27: »Ustrezno sem seznanjen s strategijo podjetja« in C30: »Od sodelavcev in nadrejenih pogosto dobim nepopolne ali neresnične informacije« pa so uporabili vrednost 5 (popolnoma se strinjam).

Aritmetične sredine za navedene trditve segajo od 3,233 (C26: »Komunikacija z nadrejenimi je enako dobra kot komunikacija s sodelavci na isti hierarhični ravni«) do 3,8 (C23: »S svojimi nadrejenim pogosto komuniciram osebno in neposredno«). V ostalih primerih se vrednost aritmetične sredine giblje med 3,3 do 3,5. To nakazuje, da se anketirani s temi trditvami v povprečju niti strinjajo niti ne strinjajo.

Pomembno se mi zdi izpostaviti trditev C23: »S svojimi nadrejenimi pogosto komuniciram osebno in neposredno«. Kar 73,3 % anketiranih se strinja s trditvijo (glej Prilogo A). Visok delež strinjanja s trditvijo potrjuje »sploščeno« organizacijsko strukturo posameznih strokovnih služb. Pomembnost osebnega neposrednega komuniciranja je ključna predvsem za delavce znanja. Prav njim mora biti zagotovljen dostop do pomembnih informacij preko individualnih oblik komuniciranja.

Nekoliko slabši rezultat v primerjavi z ostalimi indikatorji imata trditvi C26: »Komunikacija z nadrejenimi je enako dobra kot komunikacija s sodelavci na isti hierarhični ravni« in C29: »Raven dvosmernega komuniciranja z nadrejenimi je zadovoljiva«. S trditvijo C26 se strinja 50 %, nestrinjanje pa je izrazilo 23,3 % anketiranih. Da je raven dvosmernega komuniciranja zadovoljiva, pa ni prepričanih 40 % anketiranih. Kljub temu se z omenjeno trditvijo strinja točno polovica anketiranih. Nekoliko neprepričljivi so še rezultati strinjanja s trditvijo C30: »Od sodelavcev in nadrejenih pogosto dobim nepopolne ali neresnične informacije«. Velik je odstotek tistih, ki se s trditvijo niti strinjajo niti ne strinjajo (46,7 %), 50 % anketiranih pa vseeno meni, da temu ni tako (glej Prilogo A).

Standardni odklon sega od 0,731 (C27: »Ustrežno sem seznanjen s strategijo podjetja«) do 0,925 (C23: »S svojimi nadrejenimi pogosto komuniciram osebno in neposredno«). Anketirani so si najbolj enotni pri trditvi C27 in najmanj pri C23.

V nadaljevanju (glej Tabela 5.12) je prikazana priprava indeksa komuniciranja. Indeks komuniciranja je bil pripravljen tako, da sem za vsako enoto izračunal aritmetično sredino strinjanja z vsemi šestimi indikatorji, ki merijo komuniciranje.

Tabela 5.12: Priprava indeksa komuniciranja

N	Veljavne enote	30
	Manjkajoče enote	0
Aritmetična sredina		3,4389
Standardni odklon		,57649
Koefficient asimetrije		-1,382
Koefficient sploščenosti		3,265
Minimum		1,50
Maximum		4,33

Minimum za indeks komuniciranja znaša 1,5, maksimum pa 4,33. V povprečju ni anketiranega, ki bi zavzemal skrajni stališči (popolnoma se strinjam oziroma sploh se ne strinjam). Aritmetična sredina indeksa komuniciranja znaša 3,439. Anketirani v povprečju indeksa komuniciranja zavzemajo srednjo vrednost. To pomeni, da se v povprečju z navedenimi trditvami niti strinjajo niti ne strinjajo. Standardni odklon znaša 0,576. Koeficient asimetrije znaša -1,382 in nakazuje na asimetrijo v levo, koeficient sploščenosti pa 3,265 in nakazuje na zelo koničasto porazdelitev.

5.5.2.4 Informacijska tehnologija

Za merjenje informacijske tehnologije sta bila v vprašalniku uporabljena naslednja indikatorja:

D33: »Informacijska tehnologija mi omogoča hiter in ažuren dostop do podatkov in informacij.«

D31: »Programska oprema, ki jo uporabljam ustreza mojim delovnim nalogam.«

Anketirani so svoja mnenja lahko izrazili na petstopenjski lestvici, kjer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, 5 pa, da se s trditvijo popolnoma strinjajo.

V naslednjem koraku (glej Tabelo 5.13) bosta prikazana koeficienta asimetrije in sploščenosti za posamezne indikatorje spremenljivke informacijske tehnologije. Na ta način bo preverjeno, ali se indikatorji porazdeljujejo normalno ali ne.

Tabela 5.13: Prikaz koeficienta asimetrije in sploščenosti za posamezna indikatorja spremenljivke informacijska tehnologija

	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti
D31. Programska oprema, ki jo uporabljam, ustreza mojim delovnim nalogam.	-1,041	,035
D33. Informacijska tehnologija mi omogoča hiter in ažuren dostop do podatkov in informacij.	-,467	,673
Valid N (listwise)		

V zgornji tabeli so podani koeficient asimetrije in sploščenosti za posamezne indikatorje spremenljivke informacijske tehnologije. Pri tem lahko zasledimo, da porazdelitev

nobene indikatorja ni nenormalna do take mere, da bi jo bi bilo potrebno izločiti iz nadaljnje analize.

Koeficient asimetrije najbolj izstopa pri indikatorju D31: »Programska oprema, ki jo uporabljam, ustreza mojim delovnim nalogam.« Njegova vrednost je -1,041 in nakazuje na bolj asimetrično porazdelitev v levo od normalne porazdelitve.

V nadaljevanju (glej Tabelo 5.14) so prikazane opisne statistike posameznih indikatorjev spremenljivke informacijske tehnologije.

Tabela 5.14: Prikaz opisnih statistik posameznih indikatorjev spremenljivke informacijska tehnologija

	N	Minimum	Maximum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
D31. Programska oprema, ki jo uporabljam, ustreza mojim delovnim nalogam.	30	2,00	5,00	3,5667	,81720
D33. Informacijska tehnologija mi omogoča hiter in ažuren dostop do podatkov in informacij.	30	2,00	5,00	3,9000	,71197
Valid N (listwise)	30				

Iz zgornje tabele je razvidno, da anketirani niso uporabili celotne razpoložljive lestvice odgovorov. Pri obeh trditvah D31: »Programska oprema, ki jo uporabljam, ustreza mojim delovnim nalogam« in D33: »Informacijska tehnologija mi omogoča hiter in ažuren dostop do podatkov in informacij« anketirani niso uporabili vrednosti 1 (trditvi niso kategorično zanikali).

Aritmetični sredini zavzemata vrednosti od 3,567 do 3,9. To nakazuje na strinjanje z navedenimi trditvami, ki opredeljujejo informacijsko tehnologijo.

Kar 70 % anketiranih se strinja, da programska oprema ustreza njihovim delovnim nalogam. 13,3 % anketiranih se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. Da programska oprema ne ustreza delovnim nalogam meni 16,7 % anketiranih (glej Prilogo A). Prav tako dober odstotek strinjanja lahko zasledimo pri trditvi D33. 76,7 % anketiranih se strinja, da informacijska tehnologija omogoča hiter in ažuren dostop do podatkov in informacij. 20 % anketiranih se s trditvijo niti strinja niti ne strinja, medtem ko se s trditvijo ne strinja le 3,3 % anketiranih (glej Prilogo A).

Standardna odklona zavzemata vrednosti od 0,712 (D33: »Informacijska tehnologija mi omogoča hiter in ažuren dostop do podatkov in informacij«) do 0,817 (D31: »Programska oprema, ki jo uporabljam ustreza mojim delovnim nalogam«).

V nadaljevanju je prikazana priprava indeksa informacijske tehnologije (glej Tabelo 5.15). Indeks informacijske tehnologije je bil pripravljen na način, da sem za vsako enoto izračunal aritmetično sredino strinjanja z drugim indikatorjem, ki meri informacijsko tehnologijo.

Tabela 5.15: Priprava indeksa informacijske tehnologije

N	Veljavne enote	30
	Manjkajoče enote	0
Aritmetična sredina		3,7333
Standardni odklon		,66609
Koefficient asimetrije		-,674
Koefficient sploščenosti		,350
Minimum		2,00
Maximum		5,00

Minimum za indeks informacijske tehnologije znaša 2, maksimum pa 5. V povprečju ni anketiranih, ki bi kategorično zanikali trditve o informacijski tehnologiji. Aritmetična sredina indeksa informacijske tehnologije znaša 3,733, kar nakazuje, da se anketirani v povprečju bolj nagibajo k strinjanju s trditvama o informacijski tehnologiji. Standardni odklon znaša 0,666.

Koefficient asimetrije znaša -0,674 in nakazuje na približno simetrično porazdelitev indeksa informacijske tehnologije. Koefficient sploščenosti znaša 0,350 in prav tako nakazuje na približno normalno porazdeljeno spremenljivko.

Tako dobljeni indeks je v bazi podatkov shranjen za nadaljnjo statistično analizo.

5.5.2.5 Upravljanje s človeškimi viri

Za merjenje upravljanja s človeškimi viri so bili uporabljeni naslednji indikatorji v vprašalniku:

E35. Sodelujem pri izbiri področij, kjer bi se rad usposabljal in izobraževal.

E37. Tekoče sem seznanjen z vsemi vrstami izobraževanja, ki potekajo v podjetju in se tičejo mojega področja dela.

E38. Moje znanje je v podjetju ustrezno vrednoteno in cenjeno.

E40. Znanje vidim kot najpomembnejši dejavnik uspešnosti podjetja.

Anketirani so svoja mnenja lahko izrazili na petstopenjski lestvici, kjer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, 5 pa, da se s trditvijo popolnoma strinjajo.

V naslednjem koraku bosta prikazana koeficienta asimetrije in sploščenosti za posamezne indikatorje spremenljivke upravljanja s človeškimi viri (glej Tabela 5.16). Na ta način je preverjeno, ali se indikatorji porazdeljujejo normalno ali ne.

Tabela 5.16: Priprava koeficienta asimetrije in sploščenosti za posamezne indikatorje spremenljivke upravljanja s človeškimi viri

	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti
E35. Sodelujem pri izbiri področij, kjer bi se rad usposabljal in izobraževal.	-,210	-,234
E37. Tekoče sem seznanjen z vsemi vrstami izobraževanja, ki potekajo v podjetju in se tičejo mojega področja dela.	-,095	-,776
E38. Moje znanje je v podjetju ustrezno vrednoteno in cenjeno.	,651	,319
E40. Znanje vidim kot najpomembnejši dejavnik uspešnosti podjetja.	-,635	-,453
Valid N (listwise)		

V zgornji tabeli so podani koeficienti asimetrije in sploščenosti za posamezne indikatorje spremenljivke upravljanja s človeškimi viri. Pri tem lahko zasledimo, da porazdelitev nobenega indikatorja ni nenormalna do take mere, da bi jo bilo potrebno izločiti iz nadaljnje analize. Vsi indikatorji so porazdeljeni normalno, saj imajo koeficiente asimetrije in sploščenosti nižje od $|1|$.

V nadaljevanju (glej Tabela 5.17) so prikazane opisne statistike posameznih indikatorjev spremenljivke upravljanja s človeškimi viri.

Tabela 5.17: Prikaz opisne statistike posameznih indikatorjev spremenljivke upravljanj s človeškimi viri

	N	Minimum	Maximum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
E35. Sodelujem pri izbiri področij, kjer bi se rad usposabljal in izobraževal.	30	2,00	5,00	3,4000	,72397
E37. Tekoče sem seznanjen z vsemi vrstami izobraževanja, ki potekajo v podjetju in se tičejo mojega področja dela.	30	2,00	5,00	3,3333	,88409
E38. Moje znanje je v podjetju ustrezno vrednoteno in cenjeno.	30	1,00	5,00	2,7000	,87691
E40. Znanje vidim kot najpomembnejši dejavnik uspešnosti podjetja.	30	3,00	5,00	4,4333	,62606
Valid N (listwise)	30				

Iz zgornje tabele je razvidno, da so anketirani le v enem primeru (E38: »Moje znanje je v podjetju ustrezno vrednoteno in cenjeno«) uporabili celotno razpoložljivo lestvico odgovorov (od 1 do 5). Pri ostalih treh trditvah ni bila nikoli uporabljena vrednost 1 (sploh se ne strinjam). Pri trditvi E40: »Znanje vidim kot najpomembnejši dejavnik uspešnosti podjetja« anketirani niso uporabili vrednosti 1 in 2, kar pomeni, da trditvama niso nasprotovali.

Aritmetična sredina v zgornji tabeli zavzema vrednost od 2,7 do 4,433. Da se anketirani v povprečju strinjajo, ne moremo trditi zaradi spodnje vrednosti aritmetične sredine 2,7. Največjo aritmetično sredino lahko zasledimo pri trditvi E40: »Znanje vidim kot najpomembnejši dejavnik uspešnosti podjetja«. Delež anketiranih, ki se s trditvijo strinja, je kar 93,3 %. Ostalih 6,7 % anketiranih se s trditvijo niti ne strinja niti strinja. Indikator nakazuje, da so anketirani seznanjeni s pomembnostjo, ki jo znanje predstavlja podjetju (glej Prilogo A).

Anketirani najbolj kritično ocenjujejo vrednotenje njihovih znanj v podjetju (trditev E38: »Moje znanje je v podjetju ustrezno vrednoteno in cenjeno«). Aritmetična sredina je v tem primeru 2,7. Odstotek nestrinjanja s trditvijo nekoliko izstopa iz povprečja. 46,6 % anketiranih se ne strinja, da je njihovo znanj v podjetju ustrezno vrednoteno in cenjeno.

36,7 % se s trditvijo niti strinja niti ne strinja, medtem ko se le 16,3 % anketiranih s trditvijo strinja.

Standardni odklon sega od 0,626 (E40: »Znanje vidim kot najpomembnejši dejavnik uspešnosti podjetja«) do 0,884 (E37: »Tekoče sem seznanjen z vsemi vrstami izobraževanja, ki potekajo v podjetju in se tičejo mojega področja dela«). Anketirani so si najbolj enotni pri trditvi E40 in najmanj pri E37.

V nadaljevanju je prikazana priprava indeksa upravljanja s človeškimi viri (glej Tabelo 5.18). Tudi indeks upravljanja s človeškimi viri je bil pripravljen na tak način, da sem za vsako enoto izračunal aritmetično sredino strinjanja z vsemi štirimi indikatorji, ki merijo upravljanje s človeškimi viri.

Tabela 5.18: Priprava indeksa upravljanja s človeškimi viri

N	Veljavne enote	30
	Manjkajoče vrednote	0
Aritmetična sredina		3,4667
Standardni odklon		,53229
Koefficient asimetrije		,921
Koefficient sploščenosti		,886
Minimum		2,75
Maximum		5,00

Minimum za indeks upravljanja s človeškimi viri znaša 2,75, maksimum pa 5. V povprečju ni anketiranih, ki se ne bi strinjali s trditvami o upravljanju s človeškimi viri. Aritmetična sredina indeksa znaša 3,467. Anketirani se v povprečju nekoliko bolj nagibajo k strinjanju kot k nestrinjanju s trditvami o upravljanju s človeškimi viri. Standardni odklon znaša 0,53. Koefficient asimetrije znaša 0,921 in nakazuje na približno simetrično porazdelitev indeksa upravljanja s človeškimi viri. Koefficient sploščenosti znaša 0,886 in prav tako nakazuje na približno normalno porazdeljeno spremenljivko.

Tako dobljeni indeks je v bazi podatkov shranjen za nadaljnjo statistično analizo.

5.5.3 Priprava odvisne spremenljivke

V nadaljevanju bom prikazal še operacionalizacijo odvisne spremenljivke upravljanje znanja. Za merjenje upravljanja so bili uporabljeni naslednji indikatorji v vprašalniku:

A3. Informacije in znanje delim s svojimi zaposlenimi.

C24. Med oddelki v podjetju so stiki vzpostavljeni tako, da je možna zadostna izmenjava informacij in znanja.

D32. Imam omogočen dostop do podatkov, ki jih potrebujem za svoje delo.

E34. Za izobraževanje v podjetju je dobro poskrbljeno.

E36. Znanje, ki ga pridobim na izobraževanjih, lahko prenesem v prakso in ga tudi uporabljam.

E39. Pripravljen sem se dodatno izobraževati in strokovno usposablјati.

Anketirani so svoja mnenja lahko izrazili na petstopenjski lestvici, kjer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, 5 pa, da se s trditvijo popolnoma strinjajo.

V naslednjem koraku bosta prikazana koeficienta asimetrije in sploščenosti za posamezne indikatorje spremenljivke upravljanja znanja (glej Tabelo 5.19). Na ta način je preverjeno, ali se indikatorji porazdeljujejo normalno ali ne.

Tabela 5.19: Prikaz koeficienta asimetrije in sploščenosti za posamezne indikatorje spremenljivke upravljanja znanja

	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti
A3. Informacije in znanje delim s svojimi zaposlenimi.	,192	,459
C24. Med oddelki v podjetju so stiki vzpostavljeni tako, da je možna zadostna izmenjava informacij in znanja.	-,295	-,724
D32. Imam omogočen dostop do podatkov, ki jih potrebujem za svoje delo.	-,022	,623
E34. Za izobraževanje v podjetju je dobro poskrbljeno.	-,284	,270
E39. Pripravljen sem se dodatno izobraževati in strokovno usposablјati.	-,040	-,081
E36. Znanje, ki ga pridobim na izobraževanjih lahko prenesem v prakso in ga tudi uporabljam.	,086	-,357
Valid N (listwise)		

V zgornji tabeli so podani koeficienti asimetrije in sploščenosti za posamezne indikatorje spremenljivke upravljanja znanja. Pri tem lahko zasledimo, da porazdelitev nobenega indikatorja ni nenormalna do take mere, da bi jo bilo potrebno izločiti iz nadaljnje analize.

Vsi indikatorji so porazdeljeni približno normalno, saj imajo koeficiente asimetrije in sploščenosti nižje od $|1|$.

V nadaljevanju (glej Tabelo 5.20) so prikazane opisne statistike posameznih indikatorjev spremenljivke upravljanja znanja.

Tabela 5.20: Prikaz opisne statistike posameznih indikatorjev spremenljivke upravljanja znanja

	N	Minimum	Maximum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
A3. Informacije in znanje delim s svojimi zaposlenimi.	30	3,00	5,00	4,1667	,53067
C24. Med oddelki v podjetju so stiki vzpostavljeni tako, da je možna zadostna izmenjava informacij in znanja.	30	1,00	4,00	2,9667	,85029
D32. Imam omogočen dostop do podatkov, ki jih potrebujem za svoje delo.	30	3,00	5,00	3,9667	,55605
E34. Za izobraževanje v podjetju je dobro poskrbljeno.	30	2,00	5,00	3,6667	,66089
E39. Pripravljen sem se dodatno izobraževati in strokovno usposablјati.	30	3,00	5,00	4,1000	,60743
E36. Znanje, ki ga pridobim na izobraževanjih, lahko prenesem v prakso in ga tudi uporablјam.	30	3,00	5,00	3,7333	,58329
Valid N (listwise)	30				

Iz zgornje tabele je razvidno, da anketirani v nobenem primeru niso uporabili celotne lestvice od 1 do 5.

Trditvam: E36: »Znanje, ki ga pridobim na izobraževanjih, lahko prenesem v prakso in ga tudi uporablјam«, E39: »Pripravljen sem se dodatno izobraževati in strokovno usposablјati«, D32: »Imam omogočen dostop do podatkov, ki jih potrebujem za svoje delo« in A3: »Informacije in znanje delim s svojimi zaposlenimi« anketirani niso

nasprotovali ali jih kategorično zanikali (minimum in maksimum segata od 3 do 5). Anketirani so svoje nestrinjanje izrazili le pri trditvi E34: »Za izobraževanje v podjetju je dobro poskrbljeno« ter pri trditvi in C24: »Med oddelki v podjetju so stiki vzpostavljeni tako, da je možna zadostna izmenjava informacij in znanja.« Pri slednji se je edinkrat uporabila skrajna možnost kategoričnega zanikanja trditve. Vrednost 5 (popolnoma se strinjam) so anketirani uporabili pri vseh trditvah, razen pri C24: »Med oddelki v podjetju so stiki vzpostavljeni tako, da je možna zadostna izmenjava informacij in znanja«.

Aritmetične sredine zavzemajo vrednost od 2,967 do 4,167, kar nakazuje na sorazmerno strinjanje s trditvami, ki opredeljujejo upravljanje znanja. Najvišjo aritmetično sredino lahko zasledimo pri trditvi A3: »Informacije in znanje delim s svojimi zaposlenimi«, ki je pomembna za prenos znanja v podjetju. Kar 93,3 % anketiranih se s trditvijo strinja. 6,7 % pa se jih s trditvijo niti strinja niti ne strinja (glej Prilogo A).

Najnižjo aritmetično sredino pa lahko zasledimo pri trditvi C24: »Med oddelki v podjetju so stiki vzpostavljeni tako, da je možna zadostna izmenjava informacij in znanja«. Največ anketiranih (40 %) se s trditvijo niti strinja niti ne strinja (glej Prilogo A). Trditev nakazuje na nekoliko slabše razvito komunikacijo med posamezni oddelki, na katero je v intervjuju opozorila že gospa Bradeško. V podjetju Savatech probleme komunikacije med posameznimi oddelki trenutno izboljšujejo s projektom Savanet, ki pa še ni v popolnem zagonu.

Standardni odkloni segajo od 0,53 (A3: »Informacije in znanje delim s svojimi zaposlenimi«) do 0,85 (C24: »Med oddelki v podjetju so stiki vzpostavljeni tako, da je možna zadostna izmenjava informacij in znanja«). Anketirani so si torej najbolj enotni pri trditvi A3, najmanj pa pri trditvi C24.

V nadaljevanju je prikazana priprava indeksa upravljanja znanja (glej Tabelo 5.21). Indeks upravljanja znanja je bil pripravljen na tak način, da sem za vsako enoto izračunal aritmetično sredino strinjanja z vsemi šestimi indikatorji, ki merijo upravljanje znanja.

Tabela 5.21: Priprava indeksa upravljanja znanja

N	Veljavne enote	30
	Manjkajoče enote	0
Aritmetična sredina		3,7667
Standardni odklon		,33790
Koefficient asimetrije		,589
Koefficient sploščenosti		1,075
Minimum		3,17
Maximum		4,67

Minimum za indeks upravljanja znanja znaša 3,17, maksimum pa 4,67. V povprečju ni anketiranih, ki se ne bi strinjali s trditvami upravljanja znanja. Aritmetična sredina indeksa upravljanja znanja znaša 3,767. Anketirani se v povprečju bolj nagibajo k strinjanju s trditvami o upravljanju znanja kot k nestrinjanju. Standardni odklon znaša 0,338. Koefficient asimetrije znaša 0,589 in nakazuje na približno simetrično porazdelitev indeksa upravljanja znanja. Koefficient sploščenosti znaša 1,075 in nakazuje na bolj koničasto porazdelitev od normalne porazdelitve.

Tako dobljeni indeks je v bazi podatkov shranjen za nadaljnjo statistično analizo.

5.6 PREVERJANJE HIPOTEZ

V tem poglavju bom preveril raziskovalne hipoteze, ki so bile oblikovane na osnovi raziskovalnega modela. Raziskovalne hipoteze bom preveril na osnovi Pearsonovega korelacijskega koefficienta. Pri tem bom povezave s statistično značilno stopnjo povezanosti nižje od 1 %, označil z **, povezave s statistično značilno stopnjo povezanosti nižje od 5 %, pa z *

H1: Obstaja statistično značilna povezanost med kulturo in konceptom upravljanja znanja.

Tabela 5.22: Prikaz povezanosti med indeksom upravljanja znanja in organizacijsko kulturo

		Organizacijska kultura	Upravljanje znanja
Organizacijska kultura	Pearson Correlation	1	,386(*)
	Sig. (2-tailed)	.	,035
	N	30	30
Upravljanje znanja	Pearson Correlation	,386(*)	1
	Sig. (2-tailed)	,035	.
	N	30	30

Iz zgornje tabele je razvidno, da obstaja povezava med indeksom organizacijske kulture in indeksom upravljanja znanja. Povezava je statistično značilna s stopnjo značilnosti, nižjo od 5 %. Pearsonov koeficient korelacije znaša 0,386 in nakazuje na pozitivno linearno povezavo med navedenima indeksoma. Na podlagi dobljenega rezultata lahko potrdim prvo delovno hipotezo o statistični povezanosti organizacijske kulture in koncepta upravljanja znanja. Lahko torej trdimo, da je organizacijska kultura v podjetju Savatech d.o.o. naklonjena konceptu upravljanja znanja.

H2: Obstaja statistično značilna povezanost med vodenjem in konceptom upravljanja znanja.

Tabela 5.23: Prikaz povezanosti med indeksom upravljanja znanja in vodenjem

		Upravljanje znanja	Vodenje
Upravljanje znanja	Pearson Correlation	1	,473(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,008
	N	30	30
Vodenje	Pearson Correlation	,473(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,008	.
	N	30	30

Iz zgornje tabele je razvidno, da obstaja močna statistično značilna stopnja povezanosti med vodenjem in konceptom upravljanja znanja. Pearsonov koeficient korelacije je 0,473. Povezava je statistično značilna s stopnjo značilnosti, nižjo od 1 %. Na podlagi močne pozitivne povezanosti lahko trdim, da vodenje pozitivno vpliva na koncept upravljanja znanja v podjetju.

H3: Obstaja statistično značilna povezanost med komuniciranjem in konceptom upravljanja znanja.

Tabela 5.24: Prikaz povezave med indeksom upravljanja znanja in komuniciranjem

		Upravljanje znanja	Komuniciranje
Upravljanje znanja	Pearson Correlation	1	,539(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,002
	N	30	30
Komuniciranje	Pearson Correlation	,539(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,002	.
	N	30	30

Na podlagi rezultatov zgornje tabele je razvidno, da obstaja močna povezanost med komuniciranjem in konceptom upravljanja znanja. Tako kot pri vodenju je stopnja statistične značilnosti nižja od 1 %. Na podlagi rezultatov lahko trdim, da komuniciranje v podjetju pozitivno vpliva na koncept upravljanja znanja.

H4: Obstaja statistično značilna povezanost med informacijskim sistemom in konceptom upravljanja znanja.

Tabela 5.25 Prikaz povezave med indeksom upravljanja znanja in informacijsko tehnologijo

		Upravljanje znanja	Informacijska tehnologija
Upravljanje znanja	Pearson Correlation	1	,174
	Sig. (2-tailed)	.	,359
	N	30	30
Informacijska tehnologija	Pearson Correlation	,174	1
	Sig. (2-tailed)	,359	.
	N	30	30

Iz zgornje tabele je razvidno, da povezava med spremenljivkama informacijske tehnologije in konceptom upravljanja znanja ne obstaja s stopnjo značilnosti, nižjo od 5 %. Hipoteze H4 na osnovi Pearsonovega koeficienta tako ni moč potrditi niti zavrniti, saj vpliv informacijske tehnologije na koncept upravljanja znanja ni statistično značilen.

H5: Obstaja statistično značilna povezanost med upravljanjem človeških virov in konceptom upravljanja znanja.

Tabela 5 26: Prikaz povezanosti med indeksom upravljanja znanja in upravljanja s človeškimi viri

		Upravljanje znanja	UČV
Upravljanje znanja	Pearson Correlation	1	,610(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	30	30
UČV	Pearson Correlation	,610(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	30	30

Na podlagi rezultatov iz zgornje tabele je razvidno, da obstaja močna povezava med konceptom upravljanja znanja in upravljanjem s človeškimi viri. Pearsonov koeficient korelacije je izmed vseh povezav najvišji, kar 0,610, s stopnjo značilnosti, nižjo od 5 %. Upravljanje s človeškimi viri tako pozitivno vpliva na koncept upravljanja znanja v podjetju Savatech d.o.o.

6 ZAKLJUČEK IN UGOTOVITVE

Z diplomskim delom sem predstavil in utemeljil koncept upravljanja znanja, ki sem ga preučeval preko procesov ustvarjanja, prenašanja in uporabe znanja. Potrebe po učinkovitem upravljanju znanja narekujejo svetovni trendi, ki organizacije silijo k nenehni izboljšavi poslovnih procesov. Upravljanje z znanjem organizacijam danes ne omogoča le prilagajanja okolju, ampak tudi njegovo kreiranje. Za dosego enega in drugega pa je potrebno razvijati posamezne organizacijske dejavnike, ki vplivajo na uspešno implementacijo preučevanega koncepta.

Za organizacijo je ključno, da znanje postane njena osrednje vrednota. Kot bistven element organizacijske kulture pri upravljanju znanja sem izpostavil sposobnost organizacije oziroma zaposlenih, da spreminjajo organizacijska pravila in vrednote ter imajo željo po razumevanju problemov in sprememb. Pripravljenost razumevanja sprememb zahteva sodelovanje posameznih vodij, ki s svojim zgledom vplivajo na ostale zaposlene. Vodja

mora razvijati sposobnosti za motiviranje in mentorstvo ter na ta način kreirati pogoje za ustvarjanje znanj. Sodelovati mora pri izgradnji samospoštovanja, participaciji, občutku varnosti in samozavesti zaposlenih, vzpodbujati mora socialne interakcije in s tem pospeševati izmenjavo informacij ter znanja. Posledica učinkovitega vodenja se odraža predvsem v odprtosti sistema komunikacije. Znotraj te sem izpostavil pomen osebnega neposrednega komuniciranja, ki je ključen tako na vertikalni kot horizontalni ravni. Podporo komuniciranju predstavlja tudi ustrezno razvit sistem informacijske tehnologije, katere vloga je vidna v vseh procesih upravljanja znanja. Kot zadnji a vseeno ključni dejavnik sem izpostavil upravljanje s človeškimi viri oziroma njegovo vlogo pri sistemu izobraževanja oziroma ustvarjanja znanja.

Procese upravljanja znanja ter vpliv posameznih dejavnikov sem preveril v podjetju Savatech d.o.o., ki deluje v okviru Poslovne skupine Sava.

Na osnovi rezultatov ankete lahko potrdim naslednje štiri hipoteze, ki sem jih postavil na začetku raziskave:

- **H1:** Obstaja statistično značilna povezanost med kulturo in konceptom upravljanja znanja.
- **H2:** Obstaja statistično značilna povezanost med vodenjem in konceptom upravljanja znanja.
- **H3:** Obstaja statistično značilna povezanost med komuniciranjem in konceptom upravljanja znanja.
- **H5:** Obstaja statistično značilna povezanost med upravljanjem človeških virov in konceptom upravljanja znanja.

Hipoteze **H4:** Obstaja statistično značilna povezanost med informacijskim sistemom in konceptom upravljanja znanja zaradi nizke pozitivne stopnje povezanosti Pearsonovega koeficienta ne morem ne potrditi ne ovreči.

Rezultati preučevanega vzorca dokazujejo, da organizacijska kultura, vodenje, komuniciranje in upravljanje s človeškimi viri pozitivno vplivajo na upravljanje znanja. Izjema je le dejavnik informacijska tehnologija. Ker reprezentativnosti vzorca nisem mogel

preveriti, dobljenih rezultatov ne morem posplošiti na celotno populacijo režijskih delavcev, kar predstavlja pomanjkljivost raziskave.

Ne glede na to, rezultati raziskave potrjujejo učinkovitost posameznih notranjih strategij podjetja (skrbniki znanj, Projekt rubber knowledge, e učenje, kompetenčni centri in Akademija Sava), ki vplivajo na učinkovitost procesov ustvarjanja, prenašanja in uporabe znanja.

Uspešno implementiranje koncepta upravljanja znanja v prakso ima za posledico pridobivanje vedno večjega pomena tudi v oblikovanju novega menedžerskega pristopa, ki združuje sodobne elemente vodenja, komuniciranja, vlogo informacijske tehnologije, upravljanja s človeškimi viri ter organizacijske kulture.

Tako rezultati ankete, kot tudi delovanje podjetja Savatech d.o.o. potrjujejo, da je z nenehnim razvijanjem posameznih organizacijskih dejavnikov moč doseči učinkovit sistem upravljanja znanja, ki se v končni fazi odraža v uveljavljenosti in konkurenčni prednosti podjetja tako na domačem kot mednarodnem trgu.

7 LITERATURA

Alavi, Myram in Amrit Tiwana. 2005. Knowledge management: The information Technology dimension. V *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, ur. Mark Easterby Smith in Marjorie A. Lyles, 104-119. Cambridge: Blackwell Publishers.

Argyris, Chris in Donald A. Schön. 1996. *Organizational learning II: Theory, Method and Practice*. Reading: Addison – Wesley.

Bassi, Laurie J. 1997. Harnessing the power of intellectual capital. *Training and Development Journal* 51 (12): 25-30. Dostopno prek: <http://connection.ebscohost.com/content/article/1031551102.html%3Bjsessionid=130C6C3BC540300BBF9A04CC69FBC601.ehctc1> (5. februar 2009).

Bennet, Alex in David Bennet. 2003. The Partnership between organizational learning and knowledge management. V *Handbook in Knowledge Management 1: Knowledge Matters*, ur. Clyde W. Holsapple, 443–455. Heidelberg: Springer – Verlag Berlin.

Bennet, Alex in Robert Neilson. 2003. The Leaders of Knowledge Initiatives: Qualifications, Roles and Responsibilities. V *Handbook in Knowledge Management 1: Knowledge Matters*, ur. Clyde W. Holsapple, 523-538. Heidelberg: Springer – Verlag Berlin.

Bernik, Mojca, Jože Florjančič in Vladislav Rajkovič. 2002. Upravljanje z znanjem in uporaba informacijskih tehnologij. *Organizacija* 35 (8): 473-477. Dostopno prek: <http://lopes1.fov.uni-mb.si/is2002/bernik.pdf> (3. februar 2009).

Bizjak, Franc in Tea Petrin. 1996. *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Boisot, Max H. 1999. *Knowledge assets: Securing competitive advantage in the information economy*. New York: Oxford University press inc.

Bontis, Nick. 1999. Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: Framing and Advancing the State of the Field. *Intellectual Journal of Technology Management* 18 (5-6-7-8): 433-436. Dostopno prek: <http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic/publications/IJTMBontis.pdf> (18. marec 2009).

Bradeško, Maja. 2009. *Intervju z avtorjem*. Kranj, 20. marec.

Choo, Chun Wei in Nick Bontis. 2002. *The strategisc management of intellectual capital and organizational knowledge*. Oxford: University Press.

Cumming, Maurice W. 1994. *The theory and practice of personnel mngement: 7-th Edition*. London: University of Essex.

Černelič, Marja. 2006. Procesi pridobivanja, uporabe, prenosa in hranjenja znanja v podjetju. V *Menedžment znanja na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 71-93. Maribor: Založba Pivec.

Davenport, Thomas H. in Laurence Prusak. 1998. *Working knowledge: how organization manage what they know*. Boston: Harvard Buiness School.

Di Bella, Anthony J. 1998. *How organizations learn: an integrated strategy for building learning capability*. San Francisco: Jossey-Bass.

Drucker, Peter F. 1993. *Post Capitalist Society*. Oxford: Butterworth – Heinemann.

--- 1999. *Management challenges for the 21.st century*. Oxford: Butterworth – Heinemann.

Edvardsson, Ingi R. 2008. HRM and Knowledge management. *Employee Relations* 30 (5): 553-561. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=lnkhtml&contentId=1741923&dType=SUB&history=false> (7. april 2009).

Ferjan, Marko. 1999. Učeča se organizacija. V *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*, ur. Jure Kovač, 119–136. Kranj: Moderna organizacija.

Gamble, Paul R. in John Blackwell. 2002. *Knowledge Management: A State of Art Guide*. London: Kogan Page Limited.

Gottschalk, Peter. 2005. *Strategic knowledge management technology*. Hershey: Idea Group.

Gretz, Karl F. 1991. *The Effective manager: Being the Best in financial Sales*. USA: A Paramount Communications Company.

Gruban, Brane. 1998. Argumenti govorijo glasneje kot besede. *Manager*, 25. februar. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/argumenti-govorijo/> (15. marec 2009).

Huseman, Richard C. in Jon P. Goodman. 1999. *Leading with Knowledge: The Nature of Competition in the 21st Century*. Thousand Oaks (CA), London in New Delhi: Sage Publications, Inc.

Ilič, Branko. 2001. *Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju: študija nekaterih kontingenčnih dejavnikov vpliva*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Kajič, Barbara. 2006. Komunikacija kot osnova participacije zaposlenih. *Industrijska demokracija* 10 (3): 17-21. Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/ID060317.doc (3. marec 2009).

Kayworth, Timothy in Dorothy Leidner. 2003. Organizational culture as a knowledge resource. V *Handbook in Knowledge Management 1: Knowledge Matters*, ur. Clyde W. Holsapple, 235–252. Heidelberg: Springer – Verlag Berlin.

Kim, Sung - Kwan in Silviana Trimi. 2007. IT for KM in the management consulting industry. *Journal of Knowledge Management* 11 (3): 145-155. Dostopno prek:

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=BCDB3D4532E2E6DEAD67BB10C6CD56CD?contentType=Article&contentId=1610490> (3. marec 2009).

Konrad, Edvard. 1996. Kariere strokovnjakov v inteligentnih organizacijah. *Marketing magazin*, (november).

Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.

Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Maček, Matjaž. 2006. Merjenje in vrednotenje intelektualnega kapitala. V *Menedžment znanja na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 95-114. Maribor: Založba Pivec.

Maier, Ronald. 2007. *Knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management*. Berlin in New York: Springer.

Mayer, Janez. 1994. *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Založba Ikra.

Mervič, Iztok. 2007. Šolanje za gumarstvo. *Časopis Poslovne skupine Sava*, 1. februar. Dostopno prek: http://www.sava.si/images/casopis/2008/Sava-stevilka_1-februar_2008.pdf (15. marec 2009).

Mesner Andolšek, Dana. 1995a. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

--- 1995b. *Vpliv kulture na organizacijsko strukturo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

--- 2002. Učenje, izobraževanje, usposabljanje v organizaciji. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 215–248. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Nadoh, Jana. 2005. Participativni stil komuniciranja - na poti v upravljanje z znanjem. *Industrijska demokracija* 9 (2): 6-8. Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/ID050206.doc (5. marec 2009).

--- 2004. Več pozornosti odločevalskim procesom. *Industrijska demokracija* 8 (1): 3-7. Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/ID040103.doc (3. marec 2009).

Nevis, Edwin C., Antony J. Di Bella in Janet M. Gould. 1995. Understanding Organizations as Learning Systems. *Sloan Management Review*, 15. januar. Dostopno prek: <http://sloanreview.mit.edu/themagazine/articles/1995/winter/3626/understanding-organizations-as-learning-systems/> (24. marec 2009).

Nonaka Ikujiro. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science* 5 (1): 14-37. Dostopno preko: <http://www.jstor.org/stable/2635068> (3. marec 2009).

Nonaka, Ikujiro in Hirotaka Takeuchi. 1995. *Knowledge Creating Company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York in Oxford: Oxford University Press.

Pavlin, Samo. 2007. *Vloga znanja pri profesionalizaciji poklicev*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Petavs, Lucija B. 2001. Ocenimo znanje in ga upravljamo. *Finance*, 17. maj. Dostopno prek: http://www.finance.si/5737/Ocenimo_znanje_in_ga_upravljajmo (3. februar 2009).

Pirc, Aleša Saša. 2000. Učenje združbe in ravnanje z znanjem. *Finance*, 14 december. Dostopno prek: <http://www.finance.si/1238> (3. februar 2009).

Pograjc Debevec, Marjanca, Miroljub Kljajić in Vladislav Rajkovič. 2003. Simulacija procesa učenja ob uporabi baze znanja ekspertnega sistema. *Organizacija* 36 (8): 545-551. Dostopno prek: <http://lopes1.fov.uni-mb.si/is2003/Pograjc.pdf> (3. februar 2009).

Poslovna skupina Sava. 2009a. Poročilo *KC kadri 2009*. Interno gradivo.

---- 2009b. *Povzetek celovite strategije Poslovne skupine Sava 2007/2011*. Dostopno prek: <http://www.sava.si/o-podjetju/razvojna-strategija.html> (26. marec 2009).

Prusak, Laurence. 2001. Where did knowledge management come from? *IBM System Journal* 40 (4): 1002-1007. Dostopno prek: <http://www.biodiversity.org/media/document/docu-4418p7.pdf> (12. februar 2009).

Rajkovič, Vladislav. 1999. *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.

Rajkovič, Vladislav. 1999. *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.

Rajkovič, Vladislav, Mojca Florjančič in Igor Bernik. 1999. Informacijska tehnologija kot element organiziranja kadrovske dejavnosti. V *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugi organizacij*, ur. Jure Kovač, 267–285. Kranj: Moderna organizacija.

Sallis, Edward in Gary Jones. 2002. *Knowledge management in education: enhancing learning & education*. London: Routledge.

Savatech d.o.o. 2009a. *Poslanstvo in vizija*. Dostopno prek: <http://www.savatech.si/poslanstvo-in-vizija.htm> (25. marec 2009).

--- 2009b. *Predstavitev*. Dostopno prek: <http://www.savatech.si/predstavitev.html> (25. marec 2009).

--- 2009c. *Letno poročilo 2007*. Dostopno prek: http://www.savatech.si/pdf/LP_2007-SLO.pdf (25. marec 2009).

Schein, Edgar H. 1987. *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey - Bass.

Senge, Peter M. 1994. *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. New York: Currency Doubleday.

Shih, Hsi-An in Yun-Hwa Chiang. 2005. Strategy alignment between HRM, KM, and corporate development. *International Journal of Manpower* 26 (6): 582-603. Dostopno prek:

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=BCDB3D4532E2E6DEAD67BB10C6CD56CD?contentType=Article&contentId=1520029> (5. april 2009).

Singer, Marc G. 1990. *Human Resource Management*. Boston: PWS - Kent Publishing Com.

Sitar, Aleša Saša. 2006. Oblike in razsežnosti znanja v organizaciji. V *Menedžment znanja na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 25-53. Maribor: Založba Pivec.

Svetlik, Ivan in Samo Pavlin. 2004. Izobraževanje in raziskovanje za družbo znanja. *Teorija in praksa* 41(1-2): 199-211.

Svetlik, Ivan in Eleni Stavrou - Costea. 2007. Connectin human resources managemnt and knowledge management. *International journal of manpower* 28 (3-4): 197-206. Dostopno prek:
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=BCDB3D4532E2E6DEAD67BB10C6CD56CD?contentType=Article&contentId=1615923> (5. april 2009).

Tavčar, Mitja. 2006. Strateški menedžment znanja. V *Menedžment znanja na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 25-53. Maribor: Založba Pivec.

Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Uršič, Duško in Aljoša Nikl. 2004. *Učeca se organizacija: sistemsko organizacijski vidik*. Maribor: Managemnt Forum.

Vajs, Teja in Valentin Logar. 2004. *Upravljanje znanja v podjetju Iskraemeco*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Vera, Dusya in Mary Crossan,: Organizational Learning and Knowledge Management: Toward an Integrative Framework. V *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, ur. Mark Easterby-Smith in Marjorie A. Lyles, 122–143. Cambridge: Blackwell Publishers.

Wijnhoven, Fons. 2003. Identification of Knowledge Objects, Operation Methods and Goals and Means for Support function. *The journal of the Operational Research Society* 54 (2): 194–203. Dostopno prek: <http://www.jstor.org/stable/4101610> (3. februar 2009).

8 PRILOGE

PRILOGA A: Prikaz frekvenčnih porazdelitev indikatorjev neodvisnih in odvisne spremenljivke in prikaz povezav med pari indikatorjev posameznih odvisnih in neodvisnih spremenljivk

A1. Sodelavci in nadrejeni so strpni do delovnih napak, ki jih naredim.

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni veljavni odstotek
Veljavne enote	sploh se ne strinjam	1	3,3	3,3	3,3
	se ne strinjam	4	13,3	13,3	16,7
	niti se ne strinjam niti se strinjam	7	23,3	23,3	40,0
	se strinjam	15	50,0	50,0	90,0
	popolnoma se strinjam	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

A2. Sodelavci in nadrejeni me spodbujajo pri dodatnem izobraževanju.

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni veljavni odstotek
Veljavne enote	se ne strinjam	1	3,3	3,3	3,3
	niti se ne strinjam niti se strinjam	8	26,7	26,7	30,0
	se strinjam	16	53,3	53,3	83,3
	popolnoma se strinjam	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

A4. Debatam oziroma razpravam, ki lahko povzročijo konflikte, se načeloma izogibam.

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavne enote	sploh se ne strinjam	6	20,0	20,0	20,0
	se ne strinjam	10	33,3	33,3	53,3
	niti se ne strinjam niti se strinjam	10	33,3	33,3	86,7
	se strinjam	3	10,0	10,0	96,7
	popolnoma se strinjam	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

A5. Imam možnost izražanja lastnih idej v okviru delovnega časa.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	se ne strinjam	1	3,3	3,3	3,3
	niti se ne strinjam niti se strinjam	7	23,3	23,3	26,7
	se strinjam	21	70,0	70,0	96,7
	popolnoma se strinjam	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

A6. Opozorjanje na probleme znotraj podjetja je zaželeno.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sploh se ne strinjam	1	3,3	3,3	3,3
	se ne strinjam	1	3,3	3,3	6,7
	niti se ne strinjam niti se strinjam	8	26,7	26,7	33,3
	se strinjam	15	50,0	50,0	83,3
	popolnoma se strinjam	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

A7. Ni mi neprijetno izražati negativnih občutkov in mnenj v podjetju.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sploh se ne strinjam	1	3,3	3,3	3,3
	se ne strinjam	3	10,0	10,0	13,3
	niti se ne strinjam niti se strinjam	13	43,3	43,3	56,7
	se strinjam	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

A8. Pri reševanju delovnih nalog me poleg rešitve problema zanima tudi razumevanje problema (zakaj je do njega prišlo).

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	niti se ne strinjam niti se strinjam	3	10,0	10,0	10,0
	se strinjam	17	56,7	56,7	66,7
	popolnoma se strinjam	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

A9. Spreminjanje delovnih navad mi ne predstavlja problemov.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid niti se ne strinjam niti se strinjam	7	23,3	23,3	23,3
se strinjam	18	60,0	60,0	83,3
popolnoma se strinjam	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Prikaz povezav med pari indikatorjev spremenljivke kultura.

	A1. Sodelavci in nadrejeni so strpni do delavnih napak, ki jih naredim.	A2. Sodelavci in nadrejeni me spodbujajo pri dodatnem izobraževanju.	A4. Debatam oziroma razpravam, ki lahko povzročijo konflikte, se načeloma izogibam.	A5. Imam možnost izražanja lastnih idej v okviru delovnega časa.	A6. Opozarjanje na probleme znotraj podjetja je zaželeno.	A7. Ni mi neprijetno izražati negativnih občutkov in mnenj v podjetju.	A8. Pri reševanju delovnih nalog me poleg rešitve problema zanima tudi razumevanje problema (zakaj je do njega prišlo).	A9. Spreminjanje delovnih navad mi ne predstavlja problemov.
A1. Sodelavci in nadrejeni so strpni do delovnih napak, ki jih naredim.	1	,545(**)	-,187	,364(*)	,117	,180	,141	,166
A2. Sodelavci in nadrejeni me spodbujajo pri dodatnem izobraževanju.	,545(**)	1	,126	,369(*)	,085	-,157	,012	,048
A4. Debatam oziroma razpravam, ki lahko povzročijo konflikte, se načeloma izogibam.	,187	-,126	1	,027	-,239	,107	-,108	,149
A5. Imam možnost izražanja lastnih idej v okviru delovnega časa.	,364(*)	,369(*)	-,027	1	,447(*)	,236	,365(*)	,413(*)
A6. Opozarjanje	,117	,085	,239	,447(*)	1	,249	,174	,265

na probleme znotraj podjetja je zaželeno. A7. Ni mi neprijetno izražati negativnih občutkov in mnenj v podjetju.	,180	-,157	-,107	,236	,249	1	,501(**)	,380(*)
A8. Pri reševanju delovnih nalog me poleg rešitve problema zanima tudi razumevanje problema (zakaj je do njega prišlo).	,141	,012	,108	,365(*)	,174	,501(**)	1	,471(**)
A9. Spreminjanje delovnih navad mi ne predstavlja problemov.	,166	,048	-,149	,413(*)	,265	,380(*)	,471(**)	1

B10. Imam jasno predstavo o tem, kaj vodja od mene pri delu zahteva in pričakuje.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	se ne strinjam	1	3,3	3,3	3,3
	ni se ne strinjam	7	23,3	23,3	26,7
	se strinjam	15	50,0	50,0	76,7
	popolnoma se strinjam	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

B11. Kadar imam težave pri delu, mi vodja pomaga.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	se ne strinjam	1	3,3	3,3	3,3
	ni se ne strinjam	4	13,3	13,3	16,7
	se strinjam	19	63,3	63,3	80,0
	popolnoma se strinjam	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

B12. Vodji zaupam.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	niti se ne strinjam niti se strinjam	6	20,0	20,0	20,0
	se strinjam	18	60,0	60,0	80,0
	popolnoma se strinjam	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

B13. S svojim vodjo se dobro razumem.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	se ne strinjam	1	3,3	3,3	3,3
	niti se ne strinjam niti se strinjam	4	13,3	13,3	16,7
	se strinjam	17	56,7	56,7	73,3
	popolnoma se strinjam	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

B14. Svoje napačne odločitve moj nadrejeni javno prizna.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	se ne strinjam	5	16,7	16,7	16,7
	niti se ne strinjam niti se strinjam	15	50,0	50,0	66,7
	se strinjam	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

B15. Vodja mi je vedno na razpolago za pogovor.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	se ne strinjam	1	3,3	3,3	3,3
	niti se ne strinjam niti se strinjam	5	16,7	16,7	20,0
	se strinjam	18	60,0	60,0	80,0
	popolnoma se strinjam	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

B16. Vodja ima vedno zadnjo besedo.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sploh se ne strinjam	5	16,7	16,7	16,7
	se ne strinjam	11	36,7	36,7	53,3
	niti se ne strinjam niti se strinjam	12	40,0	40,0	93,3
	se strinjam	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

B17. Vodja vzpodbuja socialne interakcije med zaposlenimi.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	se ne strinjam	6	20,0	20,0	20,0
	niti se ne strinjam niti se strinjam	14	46,7	46,7	66,7
	se strinjam	8	26,7	26,7	93,3
	popolnoma se strinjam	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

B18. Vodja me vzpodbuja, da delim znanje in informacije.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	niti se ne strinjam niti se strinjam	11	36,7	36,7	36,7
	se strinjam	17	56,7	56,7	93,3
	popolnoma se strinjam	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

B19. Vodja se do mene obnaša avtoritativno.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sploh se ne strinjam	2	6,7	6,7	6,7
	se ne strinjam	8	26,7	26,7	33,3
	niti se ne strinjam niti se strinjam	10	33,3	33,3	66,7
	se strinjam	9	30,0	30,0	96,7
	popolnoma se strinjam	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

B20. Na svojem delovnem področju imam zagotovljeno avtonomnost in odgovornost.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	niti se ne strinjam	8	26,7	26,7	26,7
	se strinjam	19	63,3	63,3	90,0
	popolnoma se strinjam	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

B21. Večkrat ni jasno, kdo je za kaj zadolžen.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	se ne strinjam	9	30,0	30,0	30,0
	niti se ne strinjam	9	30,0	30,0	60,0
	se strinjam	9	30,0	30,0	90,0
	popolnoma se strinjam	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

B22. Vodja me zna motivirati za opravljanje delovnih nalog.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	se ne strinjam	4	13,3	13,3	13,3
	niti se ne strinjam	14	46,7	46,7	60,0
	se strinjam	11	36,7	36,7	96,7
	popolnoma se strinjam	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Prikaz povezav med pari indikatorjev vodenja.

	B10. Imam jasno predstavo o tem, kaj vodja od mene pri delu zahteva in pričakuje.	B11. Kadar imam težave pri delu, mi vodja pomaga.	B12. Vodji zaupam.	B13. S svojimi vodjo se dobro razumem.	B14. Svoje napačne odločitve moj nadrejeni javno priznava.	B15. Vodja mi je vedno na razpoložljivo za pogovor.	B16. Vodja ima vedno zadnjo besedo.	B17. Vodja vzpodbuja socialne interakcije med zaposlenimi.	B18. Vodja me vzpodbuja, da delim znanje in informacije.	B19. Vodja se do mene obnaša avtoritativno.	B20. Na svojem delovnem področju imam zagotovljeno avtonomnost in odgovornost.	B21. Večkrat ni jasno, kdo je za kaj zadolžen.	B22. Vodja me zna motivirati za opravljanje delovnih nalog.
B10. Imam jasno predstavo o tem, kaj vodja od mene pri delu zahteva in pričakuje.	1	,379 (*)	,546 (**)	,424 (*)	,524 (**)	,363 (*)	,141	-,031	,472 (**)	-,003	,346	,062	,270
B11. Kadar imam težave pri delu, mi vodja pomaga.	,379 (*)	1	,772 (**)	,470 (**)	,426 (*)	,207	,175	-,117	,083	-,199	,587 (**)	,149	,463 (**)
B12. Vodji zaupam.	,546 (**)	,772 (**)	1	,652 (**)	,460 (*)	,224	,252	-,127	,000	-,161	,634 (**)	,269	,358
B13. S svojimi vodjo se dobro razumem.	,424 (*)	,470 (**)	,652 (**)	1	,445 (*)	,199	,344	,198	,203	-,044	,499 (**)	,402 (*)	,460 (*)
B14. Svoje napačne odločitve moj nadrejeni	,524 (**)	,426 (*)	,460 (*)	,445 (*)	1	,492 (**)	-,048	-,117	,290	-,091	,319	,149	,033

javno prizna. B15. Vodja mi je vedno na razpolago za pogovor.	,363 (*)	,207	,224	,199	,492 (**)	1	,077	-,045	,298	,239	,230	,299	,147
B16. Vodja ima vedno zadnje besede.	,141	,175	,252	,344	-,048	,077	1	,134	,088	,299	,126	,277	,254
B17. Vodja vzpodbuja socialne interakcije med zaposlenimi.	-,031	-,117	-,127	,198	-,117	-,045	,134	1	,123	-,155	,000	,237	,174
B18. Vodja me vzpodbuja, da delim znanje in informacije.	,472 (**)	,083	,000	,203	,290	,298	,088	,123	1	,446(*)	,244	,163	,363 (*)
B19. Vodja se do mene obnaša avtoritativno.	-,003	-,199	-,161	-,044	-,091	,239	,299	-,155	,446 (*)	1	,223	,180	,106
B20. Na svojem delovnem področju imam zagotovljeno avtonomnost in odgovornost.	,346	,587 (**)	,634 (**)	,499 (**)	,319	,230	,126	,000	,244	,223	1	,409 (*)	,350
B21. Večkrat	,062	,149	,269	,402 (*)	,149	,299	,277	,237	,163	,180	,409(*)	1	,425 (*)

jasno, kdo je za kaj zadolžen. B22. Vodja me zna motivirati za opravljanje delovnih nalog.	,270	,463 (**)	,358	,460 (*)	,033	,147	,254	,174	,363 (*)	,106	,350	,425 (*)	1
--	------	-----------	------	----------	------	------	------	------	----------	------	------	----------	---

C23. S svojimi nadrejenim pogosto komuniciram osebno in neposredno.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	se ne strinjam	4	13,3	13,3	13,3
	niti se ne strinjam niti se strinjam	4	13,3	13,3	26,7
	se strinjam	16	53,3	53,3	80,0
	popolnoma se strinjam	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

C25. Rajši se poslužujem elektronskih kot osebnih oblik komuniciranja.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sploh se ne strinjam	1	3,3	3,3	3,3
	se ne strinjam	4	13,3	13,3	16,7
	niti se ne strinjam niti se strinjam	10	33,3	33,3	50,0
	se strinjam	14	46,7	46,7	96,7
	popolnoma se strinjam	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

C26. Komunikacija z nadrejenimi je enako dobra kot komunikacija s sodelavci na isti hierarhični ravni.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sploh se ne strinjam	1	3,3	3,3	3,3
	se ne strinjam	6	20,0	20,0	23,3
	niti se ne strinjam niti se strinjam	8	26,7	26,7	50,0
	se strinjam	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

C27. Ustrezno sem seznanjen s strategijo podjetja.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	se ne strinjam	3	10,0	10,0	10,0
	niti se ne strinjam niti se strinjam	10	33,3	33,3	43,3
	se strinjam	16	53,3	53,3	96,7
	popolnoma se strinjam	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

C29. Raven dvosmernega komuniciranja z nadrejenimi je zadovoljiva.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sploh se ne strinjam	1	3,3	3,3	3,3
	se ne strinjam	2	6,7	6,7	10,0
	niti se ne strinjam niti se strinjam	12	40,0	40,0	50,0
	se strinjam	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

C30. Od sodelavcev in nadrejenih pogosto dobim nepopolne ali neresnične informacije.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sploh se ne strinjam	4	13,3	13,3	13,3
	se ne strinjam	11	36,7	36,7	50,0
	niti se ne strinjam niti se strinjam	14	46,7	46,7	96,7
	se strinjam	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Prikaz povezav med pari indikatorjev spremenljivke komuniciranja.

		C23. Svoji nadrejenim pogosto komunicira osebno in neposredn o.	C25. Rajši se poslužujem elektronskih kot osebni oblik komuniciranj a.	C26. Komunikacij a z nadrejenimi je enako dobra kot komunikacij a s sodelavci na isti hierarhični ravni.	C27. Ustrezno sem seznanjen s strategijo podjetja.	C29. Raven dvosmerne ga komuniciranj z nadrejenimi je zadovoljiva.	C30. Od sodelavcev in nadrejenih pogosto dobim nepopolne ali neresnične informacije.
C23. Svoji nadrejenim pogosto komuniciram osebno in neposredno.	Pearson Correlation	1	,295	,598(**)	,357	,595(**)	,504(**)
C25. Rajši se poslužujem elektronskih kot osebni oblik komuniciranj a.	Pearson Correlation	,295	1	,159	,373(*)	,476(**)	,152
C26. Komunikacij a z nadrejenimi je enako dobra kot komunikacija s sodelavci na isti hierarhični ravni.	Pearson Correlation	,598(**)	,159	1	,236	,574(**)	,409(*)
C27. Ustrezno sem seznanjen s strategijo podjetja.	Pearson Correlation	,357	,373(*)	,236	1	,339	,184
C29. Raven dvosmerne ga komuniciranj z nadrejenimi je zadovoljiva.	Pearson Correlation	,595(**)	,476(**)	,574(**)	,339	1	,386(*)
C30. Od sodelavcev in nadrejenih pogosto dobim nepopolne ali neresnične informacije.	Pearson Correlation	,504(**)	,152	,409(*)	,184	,386(*)	1

D31. Programska oprema, ki jo uporabljam, ustreza mojim delovnim nalogam.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid se ne strinjam	5	16,7	16,7	16,7
niti se ne strinjam niti se strinjam	4	13,3	13,3	30,0
se strinjam	20	66,7	66,7	96,7
popolnoma se strinjam	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

D33. Informacijska tehnologija mi omogoča hiter in ažuren dostop do podatkov in informacij.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid se ne strinjam	1	3,3	3,3	3,3
niti se ne strinjam niti se strinjam	6	20,0	20,0	23,3
se strinjam	18	60,0	60,0	83,3
popolnoma se strinjam	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Prikaz povezav med paroma indikatorjev spremenljivke informacijska tehnologija

	D33. Informacijska tehnologija mi omogoča hiter in ažuren dostop do podatkov in informacij.	D31. Programska oprema, ki jo uporabljam, ustreza mojim delovnim nalogam.
D33. Informacijska tehnologija mi omogoča hiter in ažuren dostop do podatkov in informacij.	1	,516(**)
D31. Programska oprema, ki jo uporabljam, ustreza mojim delovnim nalogam.	,516(**)	1

E35. Sodelujem pri izbiri področij, kjer bi se rad usposabljal in izobraževal.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	se ne strinjam	3	10,0	10,0	10,0
	niti se ne strinjam niti se strinjam	13	43,3	43,3	53,3
	se strinjam	13	43,3	43,3	96,7
	popolnoma se strinjam	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

E37. Tekoče sem seznanjen z vsemi vrstami izobraževanja, ki potekajo v podjetju in se tičejo mojega področja dela.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	se ne strinjam	6	20,0	20,0	20,0
	niti se ne strinjam niti se strinjam	10	33,3	33,3	53,3
	se strinjam	12	40,0	40,0	93,3
	popolnoma se strinjam	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

E38. Moje znanje je v podjetju ustrezno vrednoteno in cenjeno.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sploh se ne strinjam	1	3,3	3,3	3,3
	se ne strinjam	13	43,3	43,3	46,7
	niti se ne strinjam niti se strinjam	11	36,7	36,7	83,3
	se strinjam	4	13,3	13,3	96,7
	popolnoma se strinjam	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

E40. Znanje vidim kot najpomembnejši dejavnik uspešnosti podjetja.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	niti se ne strinjam niti se strinjam	2	6,7	6,7	6,7
	se strinjam	13	43,3	43,3	50,0
	popolnoma se strinjam	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Prikaz povezav med pari indikatorjev spremenljivke upravljanja človeških virov.

		E35. Sodelujem pri izbiri področij, kjer bi se rad usposabljal in izobraževal.	E37. Tekoče sem seznanjen z vsemi vrstami izobraževanja, ki potekajo v podjetju in se tičejo mojega področja dela.	E38. Moje znanje je v podjetju ustrezno vrednoteno in cenjeno.	E40. Znanje vidim kot najpomembnejši dejavnik uspešnosti podjetja.
E35. Sodelujem pri izbiri področij, kjer bi se rad usposabljal in izobraževal.	Pearson Correlation	1	,485(**)	,521(**)	-,167
E37. Tekoče sem seznanjen z vsemi vrstami izobraževanja, ki potekajo v podjetju in se tičejo mojega področja dela.	Pearson Correlation	,485(**)	1	,667(**)	-,021
E38. Moje znanje je v podjetju ustrezno vrednoteno in cenjeno.	Pearson Correlation	,521(**)	,667(**)	1	-,069
E40. Znanje vidim kot najpomembnejši dejavnik uspešnosti podjetja.	Pearson Correlation	-,167	-,021	-,069	1

A3. Informacije in znanje delim s svojimi zaposlenimi.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	niti se ne strinjam	2	6,7	6,7	6,7
	se strinjam	21	70,0	70,0	76,7
	popolnoma se strinjam	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

C24. Med oddelki v podjetju so stiki vzpostavljeni tako, da je možna zadostna izmenjava informacij in znanja.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sploh se ne strinjam	1	3,3	3,3	3,3
	se ne strinjam	8	26,7	26,7	30,0
	niti se ne strinjam niti se strinjam	12	40,0	40,0	70,0
	se strinjam	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

D32. Imam omogočen dostop do podatkov, ki jih potrebujem za svoje delo.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	niti se ne strinjam niti se strinjam	5	16,7	16,7	16,7
	se strinjam	21	70,0	70,0	86,7
	popolnoma se strinjam	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

E34. Za izobraževanje v podjetju je dobro poskrbljeno.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	se ne strinjam	1	3,3	3,3	3,3
	niti se ne strinjam niti se strinjam	10	33,3	33,3	36,7
	se strinjam	17	56,7	56,7	93,3
	popolnoma se strinjam	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

E39. Pripravljen sem se dodatno izobraževati in strokovno usposablјati.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	niti se ne strinjam niti se strinjam	4	13,3	13,3	13,3
	se strinjam	19	63,3	63,3	76,7
	popolnoma se strinjam	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

E36. Znanje, ki ga pridobim na izobraževanjih, lahko prenesem v prakso in ga tudi uporablјam.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	niti se ne strinjam niti se strinjam	10	33,3	33,3	33,3
	se strinjam	18	60,0	60,0	93,3
	popolnoma se strinjam	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Prikaz povezav med pari indikatorjev spremenljivke upravljanja znanja.

		A3. Informacije in znanje delim s svojimi zaposlenimi.	C24. Med oddelki v podjetju so stiki vzpostavljeni tako, da je možna zadostna izmenjava informacij in znanja.	D32. Imam omogočen dostop do podatkov, ki jih potrebujem za svoje delo.	E34. Za izobraževanje v podjetju je dobro poskrbljeno.	E39. Pripravljen sem se dodatno izobraževati in strokovno usposablja ti.	E36. Znanje, ki ga pridobim na izobraževanjih, lahko prenesem v prakso in ga tudi uporabljam.
A3. Informacije in znanje delim s svojimi zaposlenimi.	Pearson Correlation	1	,166	,253	-,033	,160	,371(*)
C24. Med oddelki v podjetju so stiki vzpostavljeni tako, da je možna zadostna izmenjava informacij in znanja.	Pearson Correlation	,166	1	,362(*)	,286	-,060	,190
D32. Imam omogočen dostop do podatkov, ki jih potrebujem za svoje delo.	Pearson Correlation	,253	,362(*)	1	-,031	,112	,184
E34. Za izobraževanje v podjetju je dobro poskrbljeno.	Pearson Correlation	-,033	,286	-,031	1	-,086	,119
E39. Pripravljen sem se dodatno izobraževati in strokovno usposablja ti.	Pearson Correlation	,160	-,060	,112	-,086	1	,078
E36. Znanje, ki ga pridobim na izobraževanjih, lahko prenesem v prakso in ga tudi uporabljam.	Pearson Correlation	,371(*)	,190	,184	,119	,078	1

PRILOGA B: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Moje ime je Vid Arnež in sem absolvent sociologije, smer kadrovskega menedžmenta na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. Trenutno pripravljam diplomsko nalogo na temo **Upravljanje znanja**. S pomočjo ankete, ki je **anonimna**, nameravam preveriti, kako **kultura, vodenje, komuniciranje, informacijska tehnologija in upravljanje s človeškimi viri** vplivajo na procese **ustvarjanja, prenašanja in uporabe znanja** v Vašem podjetju. Rezultate ankete bom uporabil za namene diplomske naloge, pripomogli pa bodo tudi k morebitnim predlogom za uspešno implementacijo omenjenih procesov oziroma koncepta upravljanja znanja.

Prosim vas, da vprašanja pazljivo preberete in obkrožite odgovor oziroma trditev (**možno je obkrožiti le en odgovor oziroma trditev**).

Za sodelovanje se Vam že vnaprej najlepše zahvaljujem!

I. SPLOŠNI PODATKI

SPOL: 1. moški 2. ženski

STAROST: 1 – do 25 let 2 - od 26 do 35 let 3 – od 36 do 45 let 4 – več kot 45 let

IZOBRAZBA : 1 – srednja šola 4 – višja šola 3 – visoka strokovna ali univerzitetna
4 – magisterij ali doktorat

STATUS ZAPOSLOTITVE: 1 – za nedoločen čas 2 – za določen čas 3 – po pogodbi

STATUS V PODJETJU: 1 – član vodstva podjetja 2 – vodja oddelka
3 – strokovni delavec

II. DEJAVNIKI

1 Sploh se ne strinjam	2 Se ne strinjam	3 Niti se ne strinjam niti se strinjam	4 Se strinjam	5 Popolnoma se strinjam				
A1. Sodelavci in nadrejeni so strpni do delovnih napak, ki jih naredim.				1	2	3	4	5
A2. Sodelavci in nadrejeni me spodbujajo pri dodatnem izobraževanju.				1	2	3	4	5
A3. Informacije in znanje delim s svojimi zaposlenimi.				1	2	3	4	5
A4. Debatam oziroma razpravam, ki lahko povzročijo konflikte, se načeloma izogibam.				1	2	3	4	5
A5. Imam možnost izražanja lastnih idej v okviru delovnega časa.				1	2	3	4	5
A6. Opozarjanje na probleme znotraj podjetja je zaželeno.				1	2	3	4	5
A7. Ni mi neprijetno izražati negativnih občutkov in mnenj v podjetju.				1	2	3	4	5
A8. Pri reševanju delovnih nalog me poleg rešitve problema zanima tudi razumevanje problema (zakaj je do njega prišlo).				1	2	3	4	5
A9. Spreminjanje delovnih navad mi ne predstavlja problemov.				1	2	3	4	5
B10. Imam jasno predstavo o tem, kaj vodja od mene pri delu zahteva in pričakuje.				1	2	3	4	5
B11. Kadar imam težave pri delu, mi vodja pomaga.				1	2	3	4	5
B12. Vodji zaupam.				1	2	3	4	5
B13. S svojim vodjo se dobro razumem.				1	2	3	4	5
B14. Svoje napačne odločitve moj nadrejeni javno prizna.				1	2	3	4	5
B15. Vodja mi je vedno na razpolago za pogovor.				1	2	3	4	5
B16. Vodja ima vedno zadnjo besedo.				1	2	3	4	5
B17. Vodja vzpodbuja socialne interakcije med zaposlenimi.				1	2	3	4	5
B18. Vodja me vzpodbuja, da delim znanje in informacije.				1	2	3	4	5
B19. Vodja se do mene obnaša avtoritativno.				1	2	3	4	5
B20. Na svojem delovnem področju imam zagotovljeno avtonomnost in odgovornost.				1	2	3	4	5
B21. Večkrat ni jasno, kdo je za kaj zadolžen.				1	2	3	4	5

B22. Vodja me zna motivirati za opravljanje delovnih nalog.	1	2	3	4	5
C23. S svojimi nadrejenim pogosto komuniciram osebno in neposredno.	1	2	3	4	5
C24. Med oddelki v podjetju so stiki vzpostavljeni tako, da je možna zadostna izmenjava informacij in znanja.	1	2	3	4	5
C25. Rajši se poslužujem elektronskih kot osebnih oblik komuniciranja.	1	2	3	4	5
C26. Komunikacija z nadrejenimi je enako dobra kot komunikacija s sodelavci na isti hierarhični ravni.	1	2	3	4	5
C27. Ustrezno sem seznanjen s strategijo podjetja.	1	2	3	4	5
C28. Z nadrejenimi komuniciram predvsem kolektivno (preko kolegijev, timov) in manj individualno.	1	2	3	4	5
C29. Raven dvosmernega komuniciranja z nadrejenimi je zadovoljiva.	1	2	3	4	5
C30. Od sodelavcev in nadrejenih pogosto dobim nepopolne ali neresnične informacije.	1	2	3	4	5
D31. Programska oprema, ki jo uporabljam, ustreza mojim delovnim nalogam.	1	2	3	4	5
D32. Imam omogočen dostop do podatkov, ki jih potrebujem za svoje delo.	1	2	3	4	5
D33. Informacijska tehnologija mi omogoča hiter in ažuren dostop do podatkov in informacij.	1	2	3	4	5
E34. Za izobraževanje v podjetju je dobro poskrbljeno.	1	2	3	4	5
E35. Sodelujem pri izbiri področij, kjer bi se rad usposabljal in izobraževal.	1	2	3	4	5
E36. Znanje, ki ga pridobim na izobraževanjih, lahko prenesem v prakso in ga tudi uporabljam.	1	2	3	4	5
E37. Tekoče sem seznanjen z vsemi vrstami izobraževanja, ki potekajo v podjetju in se tičejo mojega področja dela.	1	2	3	4	5
E38. Moje znanje je v podjetju ustrezno vrednoteno in cenjeno.	1	2	3	4	5
E39. Pripravljen sem se dodatno izobraževati in strokovno usposabljati.	1	2	3	4	5
E40. Znanje vidim kot najpomembnejši dejavnik uspešnosti podjetja.	1	2	3	4	5

PRILOGA C: Intervju

- Na kakšen način poteka izobraževalni cikel v podjetju Savatech?
- Kakšno je razmerje med notranjimi in zunanjimi izobraževanji?
- Morebitne težave pri izvedbi ciklusa izobraževanja?
- Kako gospodarska kriza vpliva na proces izobraževanja?
- Ali zaposlene v Savatech d.o.o. tekoče seznanjate z izobraževanji in usposabljanji?
- Kdo odloča o končni udeležbi zaposlenih na izobraževanjih?
- Ali pri usposabljanju in izobraževanju upoštevate tudi želje zaposlenih?
- Ali je po vašem mnenju komuniciranje znotraj podjetja Savatech zadovoljivo?
- Ali sta po vašem mnenju horizontalna in vertikalna komunikacija enako razviti?
- Kakšne oblike komuniciranja so najpogostejše v podjetju Savatech?
- Ali opazate kakšne težave v zvezi s komuniciranjem v vašem podjetju?
- Če da, kakšne?
- Zasedil sem, da veliko pozornosti namenjate komunikaciji med vodjo in zaposlenim?
- Kako bi ocenili komunikacijo med vodji in njihovimi zaposlenimi?
- Ali je po vašem mnenju med zaposlenimi in vodji v podjetju pogostejša elektronska ali osebna oblika komuniciranja?
- Ali bi komunikacijo med posameznimi oddelki v podjetju Savatech ocenili kot zadovoljivo?
- Ali je programska oprema, ki jo uporablja podjetje Savatech ustrezna?
- Ali ustreza vašim delovnim nalogam?
- Ali vam programska oprema omogoča ažurno zajemati in posredovati ustrezne podatke in informacije?
- Ali je po vašem mnenju kultura v podjetju naklonjena ustvarjanju in prenašanju znanja?
- Ali uvajanje sprememb predstavlja težavo za zaposlene v podjetju Savatech?
- Kako rešujete morebitne odpore do sprememb?
- Ali zaposlene vzpodbujate k opozarjanju na morebitne probleme znotraj podjetja?
- Če da, na kakšen način?
- Kakšen je odziv zaposlenih?

- Ali preverjate v kolikšni meri zaposleni pridobljeno znanje (usposabljanj in izobraževanj) uporabljajo v praksi?