

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

MAG. ANAMARIJA KEJŽAR

AKTIVACIJA TIHEGA ZNANJA V ORGANIZACIJAH
JAVNEGA SEKTORJA

DOKTORSKA DISERTACIJA

LJUBLJANA, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

MAG. ANAMARIJA KEJŽAR

AKTIVACIJA TIHEGA ZNANJA V ORGANIZACIJAH
JAVNEGA SEKTORJA

DOKTORSKA DISERTACIJA

MENTOR: RED. PROF. DR. BOJAN PRETNAR

LJUBLJANA, 2010

Zahvala

Kar nekaj let sem potrebovala, da mi je uspelo artikulirati osrednjo misel oz. idejo disertacije, ko sem razmišljala o razvoju javnega sektorja. Od magistrske naloge na temo upravljanja za obvladovanje kakovosti dalje sem se spraševala, kaj je tisto več, kar potrebujejo organizacije v javnem sektorju, da bi »zadihale« v duhu nenehnega razvoja. Da mi je uspelo uokviriti razmišljanje v obliki doktorske disertacije, se zahvaljujem prof. dr. Pretnarju – po pogovorih z njim sem vedno iskala še drugačno sliko, z drugega zornega kota. Hvala – tudi za nasvete, kritike in misli ob pregledu disertacije. Iskrena hvala prav tako prof. dr. Ivanu Svetliku – pomemben pečat so pustila že predavanja, s pomočjo pripomb pa sem izboljšala nalogo ter ustrezno pojasnila lastno razmišljanje. Zahvaljujem se tudi prof. dr. Trpinu, ki je vzbudil zanimanje za proučevanje javnega sektorja, kot tudi za kasnejše pripombe.

Študij na FDV, tako magistrski kot doktorski, je vzbudil željo po raziskovanju – zato se zahvaljujem tudi FDV, ki s svojim delovanjem omogoča in spodbuja aktivnost in kritično razmišljanje študentov.

Seveda pa mi ne bi uspelo brez pomoči staršev. S svojo vzgojo sta mi dopustila krila samostojnosti, mi vsadila vrednote in me spodbujala pri mojih aktivnostih. Naučila sta me verjeti vase. Hvala za vse.

Zaradi študija je bil del mene večinoma odsoten – posvečen poglobljenemu razmišljanju – ne upam trditi, da odslej ne bo tako. Za razumevanje se zahvaljujem Matjažu in mojim dragim »učiteljem«, od katerih se učim vsak dan znova, se spreminjam in želim biti boljša: Luciji, Niku, Tjašu in Jakobu.

KAZALO

1 SPLOŠNO O ZNANJU	20
1.1 Družba znanja	20
1.2 Pojem znanja	24
1.3 Tipi znanja	30
1.3.1 Tiho in eksplicitno znanje	34
1.4 Pomen tihega znanja	41
1.4.1 Pomen tihega znanja za organizacijo	42
1.4.2 Tiho skupinsko znanje	43
1.5 Odnos med kompetenco in znanjem	47
1.5.1 Pojem kompetenca	47
1.5.2 Odnos med kompetencami in znanjem posameznika	52
2 UPRAVLJANJE ZNANJA	58
2.1 Splošno o upravljanju znanja	58
2.2 Odnos med upravljanjem znanja in upravljanjem za obvladovanje kakovosti (TQM)	62
2.3 Aktivnosti upravljanja znanja	65
2.4 Ustvarjanje znanja v organizaciji	68
2.4.1 Ovire pri ustvarjanju znanja	69
3 AKTIVACIJA IN PRENOS ZNANJA	71
3.1 Aktivacija znanja	71
3.2 Zakaj bi delil svoje znanje?	71
3.3 Dominantna logika organizacije v povezavi z aktivacijo tihega znanja	74
3.4 Organizacijska kultura v povezavi z aktivacijo in prenosom znanja	76
3.5 Prenos znanja	78
3.5.1 Ovire pri prenosu znanja	79
3.5.2 Proces eksteralizacije	81
3.6 Skupnosti praks	83
3.6.1 Pojem skupnosti praks	84
3.6.2 Vodenje skupnosti praks	88
3.6.3 Slabosti skupnosti praks	89

4 INOVACIJSKI PROCES	91
4.1 Inovacijski proces	91
4.2 Z aktivacijo tihega znanja do inovativnosti v organizaciji	93
4.3 Intelektualni kapital	94
4.3.1 Upravljanje intelektualnega kapitala	96
5 SOCIALNA OMREŽJA	97
5.1 Pojem socialnega kapitala	97
5.2 Socialna omrežja oz. omrežja ustvarjalnosti v organizaciji	100
5.3 Vpliv socialnih omrežij na razvoj kompetenc oz. aktivacijo in prenos tihega znanja	103
6 AKTIVACIJA TIHEGA ZNANJA V ORGANIZACIJAH JAVNEGA SEKTORJA	106
6.1 Opredelitev javnega sektorja	107
6.2 Značilnosti javnega sektorja	110
6.2.1 Instrumentalnost javne uprave	112
6.3 Modernizacija javnega sektorja	113
6.3.1 Novi javni management	116
6.3.2 Birokratska organizacija v razvoju oz. sodobna birokratska organizacija	118
7 UPRAVLJANJE ZNANJA V JAVNEM SEKTORJU	123
7.1 Od upravljanja s človeškimi viri k upravljanju znanja	123
7.2 Organizacijska kultura in dominantna logika v organizaciji javnega sektorja z vidika aktivacije in prenosa znanja	126
7.2.1 Upravljanje znanja v organizacijah javnega sektorja	127
7.3 Aktivacija tihega znanja v organizacijah javnega sektorja	132
7.4 Inovativnost v organizacijah javnega sektorja	135
7.4.1 Vodenje inovativne organizacije v javnem sektorju	139
8 METODOLOŠKO HIPOTETIČNI OKVIR	141
8.1 Opredelitev problema raziskave	141
8.2 Namen raziskave	144
8.3 Opredelitev hipotez	145
8.4 Raziskovalne metode	149
8.4.1 Opredelitev vzorca udeležencev raziskave	150
8.4.2 Struktura vprašalnika	151
8.4.3 Opis postopka	152

8.4.4 Način obdelave podatkov	153
9 REZULTATI	154
9.1 Priprava podatkov	158
9.2 Verifikacija hipotez	167
10 VPLIV DEJAVNIKOV NA AKTIVACIJO IN PRENOS ZNANJA V ORGANIZACIJAH JAVNEGA SEKTORJA	177
10.1 Interpretacija	177
10.1.1 Vpliv različnih dejavnikov na doseganje kompetenc	178
10.1.2 Od kompetence do inovativnosti	184
10.1.3 Kompetence in vpliv sektorja dela: zasebni, javni sektor	188
10.1.4 Kompetence in razlike znotraj javnega sektorja	191
11 ZAKLJUČNE UGOTOVITVE	196
11.1 Ključne ugotovitve empirične raziskave	196
11.2 Ugotovitve	199
12 SKLEP	203
13 TEMELJNA LITERATURA IN VIRI	209
STVARNO IN IMENSKO KAZALO	224
PRILOGE	227
Rezultati obdelave podatkov	228
Vprašalnik	249

KAZALO SLIK:

Slika 1.1: Tiho znanje v organizaciji	40
Slika 1.2: Razvoj znanja oz. kompetence posameznika	51
Slika 1.3: Pristopi k upravljanju znanja	58
Slika 6.1: Javni sektor	105
Slika 7.1: Dejavniki, ki vplivajo na inovativnost organizacije v javnem sektorju	136
Slika 9.1: Raziskovalni model	154
Slika 10.1: Vpliv različnih dejavnikov na doseganje kompetenc	176
Slika 10.2: Od kompetenc do inovativnosti	182
Slika 10.3: Kompetence in vpliv sektorja dela: zasebni, javni sektor	185
Slika 11.1: Potrjen raziskovalni model	195

KAZALO TABEL:

Tabela 1.1: Tipologija znanja	30
Tabela 1.2: Tiho in eksplicitno znanje – razlike	34
Tabela 3.1: SECI model	75
Tabela 7.1: Upravljanje znanja v primerjavi z upravljanjem s človeškimi viri	122
Tabela 8.1: Deskriptivna statistika za vzorec udeležencev raziskave	147
Tabela 9.1: Rezultati faktorjske analize	155
Tabela 9.2: Opazovane spremenljivke, strnjene po faktorjih	156
Tabela 9.3: Deskriptivna statistika za posamezne faktorje (kompetence)	157
Tabela 9.4: Deskriptivna statistika za spremenljivke, uporabljene v statistični analizi	158

Povzetek

Doktorska disertacija sodi v področje upravljanja znanja. V disertaciji proučujemo aktivacijo tihega znanja v organizacijah javnega sektorja. Pri tem ugotavljamo dejavnike, ki po eni strani pomembno vplivajo na doseženo stopnjo znanja, po drugi strani pa opozorijo na razlike med zasebnim in javnim sektorjem.

Zavedamo se, da je s stališča sektorja dela razlika med organizacijami v obstoju konkurence, stabilnosti povpraševanja in varnosti zaposlitve. V disertaciji skušamo odgovoriti na vprašanje, kako so različni dejavniki, kot sta npr. konkurenca in zadovoljstvo pri delu povezani z doseganjem kompetenc in s tem z aktivacijo tihega znanja. Na vprašanje ali obstajajo pomembne razlike v inovativnosti organizacije ali sposobnosti iskanja novih idej pri zaposlenih glede na sektor, odgovor ni samoumeven. Ker je naš osnovni cilj na ustrezni teoretski podlagi proučiti povezanost dejavnikov, po katerih se javni sektor razlikuje od zasebnega, smo na podlagi vprašalnika Hegesco preverili, ali obstaja statistično pomembna povezanost ali pa razlike, katere bi morali upoštevati pri aktivaciji tihega znanja v organizacijah javnega sektorja.

Prav slednje pomeni korak naprej pri uvajanju aktivacije tihega znanja in upravljanja znanja v organizacijah javnega sektorja. Skromna literatura s področja upravljanja znanja ter pomanjkanje strokovne literature s področja upravljanja znanja v javnem sektorju sta pomenila dodaten izziv pri nastajanju disertacije oz. obravnavi izbrane teme.

S pomočjo teorije upravljanja znanja smo skušali prispevati k jasnejši terminologiji s področja upravljanja znanja in k boljšemu razumevanju aktivacije znanja v organizacijah javnega sektorja. Pri tem smo opredelili specifično javnega sektorja, s poudarkom na organizacijah v javnem sektorju, ki opravljajo storitveno funkcijo. V sklopu posodobitve javnega sektorja smo obravnavali proces modernizacije javnega sektorja v kontekstu socialnega kapitala ter na podlagi rezultatov opredelili možne načine aktivacije tihega

znanja v organizacijah javnega sektorja. Ugotovili smo razlike v povezanosti izbranih dejavnikov z kompetencami med javnim in zasebnim sektorjem na področju upravljanja znanja, ki pa ne pomenijo, da bi bila aktivacija znanja v organizacijah javnega sektorja nerelevantna ali nemogoča. Še več, glede na trenutne procese v javnem sektorju, je aktivacija znanja še toliko bolj potrebna in nujna, kar je evidentno tudi iz Programa dela Ministrstva za javno upravo za leto 2009, ki poudarja pomen povečanja učinkovitosti in inovativnosti v javnem sektorju.

Upravljanje znanja je mlada veda. Po tej plati ne preseneča, da v strategiji razvoja javnega sektorja ne zasledimo pomena znanja zaposlenih. Še naprej se spodbuja izobraževanje zaposlenih, o že obstoječem tistem znanju zaposlenih, njegovem prenosu, pa se očitno zaenkrat še ne razmišlja. Ker ne moremo pričakovati, da bo do aktivacije tihega znanja zaposlenih prišlo kar spontano, se mora vodstvo najprej zavedati pomena znanja zaposlenih za razvoj organizacije.

Vedeti, kako pristopiti k uvajanju sprememb v organizacijah javnega sektorja, ter zavedati se sprememb, pa je osnova za aktivacijo tihega znanja v organizacijah javnega sektorja, kjer zaposlujemo veliko umskih delavcev in je za uspešno delo potreben prenos znanja znotraj organizacij.

Ker je upravljanje znanja neposredno povezano z upravljanjem človeškega kapitala, bodo zaposleni morali predstavljati pomemben vir (in ne le strošek), njihovo znanje pa priložnost za začetek inovacijskih procesov, ki bodo pripomogli k večji učinkovitosti v javnem sektorju. Ni vprašanje, ali znanje je, potrebno je poiskati načine za njihovo aktivacijo in ustvarjanje novega znanja. S tem pa istočasno lahko spodbudimo tudi inovativnost v organizacijah javnega sektorja.

Z proučitvijo povezanosti in pomembnih razlik v dejavnikih, glede na sektor dela, pridemo ob zaključku naloge tudi do odgovora, ali bi bilo potrebno aktivacijo tihega znanja s stališča sektorja uvajati drugače, saj ni vprašanje, ali uvajati, temveč kako. Ko obravnavamo aktivacijo tihega znanja z vidika upravljanja znanja, socialnih omrežij in morebitnih razlik med sektorjema, ugotovimo, da je tiho znanje moč aktivirati in prepoznati

skozi kompetence oz. sklop kompetenc. Najpomembnejša kompetenca pri aktivaciji tihega znanja pa je nedvomno komunikacijska kompetenca.

Skozi naše proučevanje se vedno znova vračamo na element, ki lahko spodbudi ali pa zavre aktivacijo in prenos tihega znanja, kot tudi ustvarjanje novega znanja: vodstvo organizacije in pomen ustreznega vodenja. Skozi nalogo spoznavamo, da je vloga države sicer pomembna pri promoviranju upravljanja znanja (kot je spodbudila tudi upravljanje za obvladovanje kakovosti), vendar pa ravno vodstvo organizacije predstavlja tisti ključni mehanizem, ki lahko spodbudi aktivacijo tihega znanja skozi kompetence, ga prenese na skupinsko raven. Spodbujanje prenosa znanja in ustvarjanje organizacijskega znanja je v družbi znanja odgovorna naloga vodstva organizacije, ne glede na to, ali deluje v javnem ali v zasebnem sektorju.

Abstract

The dissertation examines knowledge management focusing on the activation of tacit knowledge in public sector organizations. The aim of the dissertation is to study factors which on one hand essentially influence the achieved knowledge level and are on the other different within public and private sectors.

We are aware of the fact that organizations are not in the same position regarding competition, demand stability and job security. Our aim is to examine the question how different factors, such as competition and job satisfaction, are related to competence achievement and thus to tacit knowledge activation. There is no clear answer to the question if there are any important differences in the innovation of the organization or the capability of searching for new ideas in the existing employees regarding the sector of work. Our aim is the examination of the relatedness of factors that are unique to public and private sectors basing on suitable theory. Our research was done on the basis of Hegesco Questionnaire examining if statistically important relatedness or differences which should be taken into account considering tacit knowledge activation exist in public sector organizations.

The latest point is one step further in the introduction of the activation of tacit knowledge and knowledge management in public sector organizations. Poor literature on knowledge management in the public sector was an extra challenge in developing the dissertation issue.

On the basis of knowledge management theory we tried to give our contribution to clearer terminology of knowledge management field and to better understanding of the activation of tacit knowledge in the public sector. The specificity of the public sector is presented focusing on public sector organizations operating in service market. Within the upgrading of the public sector the process of modernization was examined in the context of social

capital. On the basis of the acquired results possible ways of the activation of tacit knowledge in public sector organizations were further analysed. We confirmed differences between public sector and private sector factors influencing knowledge management. However, there was no evidence found that the activation of tacit knowledge would be irrelevant or impossible. Special attention was given to social networks as the most important way of knowledge transfer. Moreover, regarding current processes in the public sector, there is a great need for the activation of knowledge in the public sector, which is evident also from Ministry of Public Administration's work programme for 2009.

Knowledge management is a young discipline. It is therefore not surprising that knowledge does not play a vital role in the strategy of public sector development. The encouragement of employee education is still strongly present; however, there seems to be no thought given to employees' tacit knowledge and its transfer. We can not only wait and expect the activation of tacit knowledge to occur spontaneously. Therefore, management has to become aware of the significance of employees' knowledge for organizational development.

Both the knowledge of how to deal with change implementation in public sector organizations and the awareness of changes are the basis of tacit knowledge activation in the public sector organizations, where mostly knowledge workers are employed. That is the reason why knowledge transfer within the organization is necessary for successful work.

Knowledge management is directly linked to human capital management. Therefore, employees in the public sector will have to be recognized as an important asset, not only cost. Also the employees' knowledge will have to be recognized as an opportunity for starting innovation processes which will help to improve the efficiency of the public sector. There is no question about the existence of knowledge. However, ways for its activation need to be found and thus create new knowledge. This is also the way to encourage innovation in public sector organizations.

The examination of relatedness and important differences in factors connected to the sector of work at the end of our dissertation answers the question whether tacit knowledge

activation should be introduced differently according to the sector of work. We are aware of the fact that there is no question about whether to activate tacit knowledge or not. The real question is how to do it.

The study of the activation of tacit knowledge from different points of view, such as knowledge management, social networks and potential differences between sectors, brings us to the conclusion that tacit knowledge can be activated and recognized through competences. The most important competence for the activation of tacit knowledge is communication competence.

The study of tacit knowledge and its activation leads us to the same factor that can encourage or hinder tacit knowledge activation and transfer - the factor being the management of the organization or organizational management style. For the activation and transfer of tacit knowledge the role of government surely is important for promoting knowledge management (as total quality management was already promoted). However, the key mechanism still remains in the management of the organization regardless of its sector of work.

UVOD

Izhodišče doktorske disertacije je znanje posameznika znotraj sistema – točneje tiho znanje znotraj organizacij javnega sektorja. Zaposleni so sposobni in pripravljeni dati dragocen prispevek organizaciji – če so le za to ustvarjeni pogoji. O pomenu znanja se sicer veliko razpravlja, ni pa vedno videti refleksije tega razmišljanja v odločitvah in reakcijah vodstva. Pogosto uporabljeni izrazi, kot so »družba znanja«, »najdragocenejši kapital organizacije so zaposleni«, »kapital znanja« ipd. nas navajajo na misel, da se je današnji delovni proces usmeril predvsem v zaposlenega, v njegovo znanje, sposobnosti in njegov možen prispevek organizaciji. Tudi teorija managementa se usmerja zadnja desetletja predvsem v razvoj zaposlenega znotraj organizacije, spodbujanje njegove ustvarjalnosti in sinergičnega učinka z zavedanjem pomena socialnega kapitala. Nekateri kritiki so mnenja, da so uporabljene besede bolj floskule kot pa resničen odraz mišljenja in vrednostnega sistema vodstev organizacije.

Ob nastali krizi je bilo namreč možno spremljati razlike v odločitvah, ki so odsevale vrednostni sistem vodstev, neolepšan, takšen, kakršen je v resnici. Marsikje se je razkrilo, da so razmišljanja in »zaupanje v znanje zaposlenih« bolj prisotna v PR strategiji kot pa v resničnem mišljenju in delovanju vodstva.

V Sloveniji nas marsikdaj omejuje politična preteklost – ko drugačnost, kritično razmišljanje in inovativnost niso bile zaželeni lastnosti. Z globalizacijo se je počasi pričelo odpirati »miselno okno« – pod vplivom tujih podjetij, večjega sodelovanja s tujino in zahtevane večje transparentnosti delovanja. »Prisiljevanje« na delovnem mestu je pričelo dobivati drugačno podobo: *Z naraščanjem splošne izobrazbe, duhovne emancipiranosti sodobnega človeka, v pogojih splošne klime demokratizacije javnega življenja, zahtev po samoaktualizaciji vsakega posameznika itd. so moralne oblike »prisiljevanja« zavzele daleč prvo mesto. Na duhovnem področju je fizična prisila neuporabna, saj z njo ne moremo doseči zelenega cilja. Moderni človek mora služiti namenom svojih gospodarjev tako, da tega niti sam ne ve (Bučar 1981).*

Menjava vrednostnega sistema pa pomeni odmik od prisiljevanja k iskanju »svobodnega procesa«, v katerem sodelujejo zaposleni – med seboj in z vodstvom – za nenehen razvoj, tako posameznika kot organizacije. Na to je opozoril tudi Marx: »...Proizvaja lepoto, toda za delavca pohabljenost. Nadomešča delo s stroji, toda en del delavcev pahne nazaj v barbarsko delo in iz drugega dela naredi stroje ...«. Marx je zelo jasno opozoril, da ko delo ne prinese delavcu možnosti potrjevanja in razvoja, ampak se počuti ujetega v kolesje organizacije, takrat je človek razčlovečen. Pred 170 leti je imel vizijo o svobodnem človeku, ustvarjalnem delu in naravnem procesu dajanja in prejemanja znotraj organizacije – *ko se človek na delovnem mestu počuti svobodnega ...*

Marsikje so njegovi ideali humanizma še vedno nedosegljivi – ravno tu pa je viden razkorak med tem, kar vodstvo govori in tem, kako se odloča. Še vedno ni prisotno zavedanje, da je vsak posameznik s svojimi spretnostmi, sposobnostmi, znanjem in drugimi lastnostmi dragocen za organizacijo – pojmovan kot vir (in ne le kot strošek). Ne glede na isto vrsto izobrazbe, vpliva na način opravljanja dela in sobivanja z organizacijo še vrsta drugih dejavnikov. In ravno različnost posameznikov in njihovega ponotranjenega znanja je tista, ki pomeni »življenjski sok za organizacijo« – le ta omogoča nenehno rast, iskanje drugačnih, novih poti.

Pomembno je zavedanje, da je znanje zaposlenih dragoceno za organizacijo. Ob tem pa je potrebno vedeti tudi, kakšno znanje potrebujemo, kako lahko poskrbimo za prenos znanja med zaposlenimi, saj je večina znanja prisotnega v zaposlenih, v ponotranjeni oz. tacitni obliki in ne izraženi (eksplicitni) obliki. Kako lahko spodbudimo aktivacijo znanja in s tem tudi povečamo inovativnost organizacije? Kot smo lahko ugotovili, je spodbujanje prenosa znanja in inovativnosti pomembno s stališča zaposlenega – da lahko prispeva v organizaciji ter s tem dokaže svoje sposobnosti in obstoječe znanje, da nadgradi svoje znanje in tega ne čuti kot izkoriščanje znanja ali sebe, prav tako pa je pomembno tudi z vidika organizacije, da se lahko razvija na poti k doseganju poslanstva.

Ni je organizacije, kjer znanje ne bi bilo pomembno ali pa potrebno – kjer bi bilo dovolj, da so navodila jasna, okvir delovanja nedvoumen – v današnji družbi nenehnih sprememb in vse višjih pričakovanj. Ni je organizacije, ki bi svoje delo lahko dolgoročno uspešno

opravljala, kjer bi vodstvo prevzelo funkcijo možganov, zaposleni pa izvrševalcev. Ne glede na to, ali organizacija sodi v zasebni ali v javni sektor.

»Znanje postaja temelj družbenega razvoj in hkrati podlaga za ustvarjanje novega znanja« (Pavlin 2007, 27). O znanju se največ razpravlja v ekonomiji, management v zasebnem sektorju vedno znova išče načine, kako bo organizacija lahko uspešnejša, kako bo obdržala konkurenčni položaj, našla tržno nišo. V javnem sektorju se o znanju, njegovi aktivaciji in ustvarjanju novega znanja ne razpravlja, vendar to ne pomeni, da obravnava znanja ne bi bila relevantna, zlasti v tistem delu javnega sektorja, ki je predmet podrobnejše analize, t. i. »storitvenem delu« javnega sektorja: v zdravstvu in šolstvu, ki je vse bolj izpostavljen konkurenci, predstavlja pa največji del javnega sektorja in opravlja zelo pomembno nalogo za družbo in njen razvoj.

Na področju upravljanja znanja v javnem sektorju obstaja velika praznina v literaturi, kljub temu da je naraščajoča konkurenca v določenih delih javnega sektorja povzročila potrebno prevzemanje podjetniške miselnosti. Zato je razvoj upravljanja znanja in aktivacija znanja v storitvenem delu javnega sektorja zelo relevantno in pomembno vprašanje vodstva organizacij v tem delu javnega sektorja. Wimmer in Traunmuller (2007) ugotavljata, da obstaja velika praznina na področju jasnega razumevanja o tem, kako sta znanje in informacija v javnem sektorju lahko učinkovito uporabljena in pod kakšnimi pogoji. V slovenskem prostoru obstaja velika praznina na področju literature o upravljanju znanja najdemo malo gradiva, o upravljanju znanja in prenosu tihega znanja v javnem sektorju pa strokovnega gradiva skorajda ni.

V doktorski disertaciji obravnavamo:

- vprašanje sistema upravljanja znanja znotraj organizacij javnega sektorja, ki opravljajo storitveno funkcijo javne uprave (v nadaljevanju dispozicije bo pomenil izraz javni sektor le organizacije, ki opravljajo storitveno funkcijo), organizacije, ki opravljajo regulatorno funkcijo, bodo obravnavane le v kontekstu odnosa do organizacij, ki opravljajo storitveno funkcijo,
- organizacijsko kulturo v obravnavanih organizacijah javnega sektorja,

- analizo trenutnega stanja na področju upravljanja znanja s poudarkom na aktivaciji tihega znanja v organizacijah znotraj javnega sektorja in
- zaznavanje in aktivacijo tihega znanja ter dejavnike, ki vplivajo na aktivacijo tihega znanja in njegovo razpršitev znanja znotraj organizacije.

Ob proučevanju aktivacije tihega znanja implicitno predpostavljamo, da je opazovani del javnega sektorja dovolj podprt z eksplicitnim znanjem, čeprav v tem pogledu verjetno obstajajo razlike med posameznimi organizacijami.

Doktorska disertacija je razdeljena na tri dele.

V prvem delu je predstavljena veda o znanju ter upravljanju znanja, pri čemer podrobneje obravnavamo aktivacijo in prenos znanja znotraj organizacije. V prvem poglavju predstavljamo pojmovanje družbe znanja in pojem znanja. Pri tem se bomo soočili z različnimi pojmovanji in terminološkimi nejasnostmi pri uporabi pojmov, zaradi česar je ta del obširnejši. Ugotavljamo namreč, da obstaja pomembna razlika med vedeti in znati (česar pa v angleškem jeziku ne moremo zaznati, saj je oboje zajeto v glagolu to know). V drugem poglavju združimo teoretična spoznanja na področju upravljanja znanja in aktivnostih, ki omogočajo upravljanje znanja. Spoznamo lahko tudi odnos med upravljanjem znanja in upravljanjem za obvladovanje kakovosti. Ob tem ugotavljamo, kakšnega pomena je ustrezen stil vodenja za uspešno upravljanje znanja. V tretjem poglavju podrobneje obravnavamo aktivacijo in prenos znanja ter povezanost organizacijske kulture in dominantne logike z uspešnostjo upravljanja znanja. V četrtem poglavju ob ustvarjanju novega znanja (kot posledici upravljanja znanja) predstavimo inovacijski proces ter z njim povezanim intelektualnim kapitalom. Ker socialni kapital s socialnimi omrežji in strukturami omogoča prenos znanja med zaposlenimi, ga podrobneje obravnavamo v petem poglavju, kjer predstavimo socialna omrežja in njihov vpliv na aktivacijo in prenos tihega znanja.

V drugem delu naloge apliciramo aktivacijo tihega znanja v organizacije javnega sektorja, medtem ko se v šestem poglavju osredotočimo na del javnega sektorja, ki opravlja storitveno funkcijo. Ob tem podamo opredelitev javnega sektorja in njegove značilnosti ter

predstavimo proces modernizacije javnega sektorja. V sedmem poglavju strnemo razmišljanja o upravljanju znanja v javnem sektorju s poudarkom na organizacijski kulturi in dominantni logiki v organizaciji javnega sektorja ter spoznanja združimo v razmišljanje o aktivaciji tihega znanja v organizacijah javnega sektorja. Drugi del disertacije zaključimo z inovativnostjo in razvijanjem inovativnosti v organizacijah javnega sektorja. Ob tem spoznamo pogoje, ki spodbujajo višjo stopnjo inovativnosti v javnem sektorju in način vodenja, ki je primeren za inovativno organizacijo v javnem sektorju.

Tretji del predstavlja metodološki del naloge, v katerem preverjamo zastavljene domneve. V osmem poglavju predstavimo metodološki hipotetični okvir. V devetem poglavju podamo opredelitev problema raziskave, v katerem predstavimo namen raziskave, pristop k raziskavi, opredelitev ciljev raziskave, metode raziskovanja in opredelimo hipoteze. Na podlagi raziskave Hegesco predstavimo empirično raziskavo, kjer podamo deskriptivno analizo in predstavimo rezultate. Podrobneje spoznamo vpliv dejavnikov na aktivacijo in prenos znanja v organizacijah javnega sektorja. Poglavje zaključujemo z verifikacijo hipotez in v enajstem poglavju podamo sklep.

1 SPLOŠNO O ZNANJU

1. 1 Družba znanja

»(1) Biti radoveden – spraševati se, zakaj stvari delajo in kaj se skriva za naslednjimi vrhovi gora; (2) želeti raziskovati – imeti pogum iti, kamor človek še ni šel; (3) biti pripravljen se učiti – pridobiti novo znanje od drugih; in (4) želeti graditi – uporabljati novo znanje, da bi naredili nekaj drugače; so štiri karakteristike, ki so sestavni del človeške narave in ki postanejo evidentne šele takrat, ko so kombinirane z drugimi elementi v pravem okolju« (Thurow 1999, 101).

V zgornjem citatu lahko vidimo, kakšni posamezniki označujejo družbo znanja, oz. naj bi jo sestavljali. Človekovo vedenje, pripravljenost sodelovati in razvijati se, je pogojeno z mnogimi dejavniki. Na našo pripravljenost sta zelo pomembno vplivala proces globalizacije in razvoj tehnologije, ki od vsakega posameznika terjata nenehen razvoj. Globalizacija je povzročila pomembne spremembe v družbi (ki pa niso nujno vse tudi pozitivne). Vse organizacije se zavedajo in občutijo vpetost v ne samo evropski, temveč tudi svetovni prostor.

»V zadnjih nekaj desetletjih so dosežki druge, imenovane tudi znanstveno-tehnološke revolucije pripeljali svet v tretjo industrijsko revolucijo, obdobje, ki ga mnogi imenujejo tudi digitalna revolucija. Bistvena značilnost te revolucije je dejstvo, da je postalo znanje ključen dejavnik bogastva, kar je v ostrem nasprotju s celotno zgodovino človeštva. Sociologi in ekonomisti so pred nekaj desetletji govorili o t. i. informacijski družbi. Danes govorijo o družbi znanja ali kapitalizmu znanja« (Pretnar 2002, 24).

Seveda je še vedno najpomembnejši domači pravni red, ki postavlja normativne okvire delovanja, kar v večji meri velja za organizacije v javnem sektorju – četudi pa mednarodno sodelovanje povzroča nenehne spremembe v razmišljanju, vrednotah zaposlenih.

Razložimo podrobneje: dogajanje v evropskem in širšem mednarodnem prostoru omogoča sodelujočim akterjem vpogled v dogajanje – vendar pa je z umestitvijo ali realizacijo določenih idej, ki odražajo sodobno družbo, potrebno počakati do ustrezne zakonodaje. Zakonodaja določa zakonske okvire vsem organizacijam, vendar pa so organizacije v javnem sektorju na tem področju bolj omejene od organizacij v zasebnem sektorju.

Potrebno je slediti pričakovanjem, potrebam in, po možnosti, tudi željam uporabnikov storitev, biti čim bolj fleksibilen in respoziven. Iskanje ravnotežja med realizacijo idej in drugačnim načinom delovanja, potrebami družbe ter slovensko zakonodajo, pa je spretnost, ki izvira v prvi vrsti od vodstva organizacij.

Da je znanje kapital in konkurenčna prednost organizacije, slišimo in beremo zelo pogosto. O tem govoriti in v to verjeti je nekaj popolnoma samoumevnega – vsi se zavedamo pomena znanja. Vendar pa konkretni ukrepi v organizacijah, pa naj si bo v zasebnem ali v javnem sektorju, zaostajajo za besedami. Kaj smo naredili v organizacijah, da bi povečali prenos znanja, da bi povečali kapital znanja? Tu lahko vidimo, da je do udejanjanja besed in zavedanja še dolga pot, ki terja od vodstvenih delavcev strateško usmerjenost v aktivacijo znanja zaposlenih, prenos njihovega znanja in v ustvarjanje novega znanja.

Pretnar (2002) navaja, da je med prvo industrijsko revolucijo del materialne tržne vrednosti blaga nadomestila vrednost dodanega človekovega dela, ki jo – logično – vsebujejo delovne teorije vrednosti Smitha, Ricarda in Marxa. »Delovna zmožnost delavcu nič ne koristi, če se ne proda, ampak čuti le-ta kot strašno naravno nujnost, da je njegova delovna zmožnost zahtevala določeno količino življenjskih potrebščin za svojo reprodukcijo in jih vedno znova zahteva za svojo reprodukcijo. Tedaj odkrije kakor Sismondi: »Delovna zmožnost ... ni nič, če se ne proda ...«(Sismondi v Marx 1961, 197).

Po mnenju Pretnarja je druga industrijska revolucija k delu človekovih rok dodala vrednost, ki izhaja iz njegovega umskega napora. Proces nadomeščanja materialne vrednosti blaga z vrednostjo človekove intelektualne ustvarjalnosti je dosegel svoj vrhunec v tretji industrijski revoluciji, ki jo sami doživljamo in je privedla do popolnoma neopredmetenega informacijskega blaga, katerega materialna vrednost je skoraj nična. Ali kot pravi Thurow v

Creating Wealth: »Znanje je osnova za bogastvo. Nikoli prej ni bilo tako ... nekdo lahko govori o "posedovanju" investicijske opreme in naravnih virov. Pojem posedovanja je jasen. Nihče pa ne more govoriti o »posedovanju« znanja. Posedovanje znanja je kočljiv pojem. Ljudi, ki imajo znanje, ni mogoče zaslužniti. Kako obvladovati (posedovati) znanje, je dejansko glavni problem ekonomije, ki temelji na znanju« (1999).

V skladu s tem se je teorija managementa v zadnjih desetletjih spreminjala v uporabo vse bolj participativnih metod vodenja, v drugačno strukturo organizacije in vse večjo profesionalizacijo vseh zaposlenih, zavedajoč se pomena znanja za obstoj organizacije, pa tudi različnih oblik, ki spodbujajo prenos informacij in znanja znotraj organizacije.

Organizacije, ki so se odločile aktivno pristopiti k upravljanju znanja, so morale temu primerno spremeniti in prilagoditi tudi sam način delovanja, sodelovanja – z organizacijskimi ukrepi, kot tudi ustreznim stilom vodenja in organizacijsko kulturo. Prispevek vsake organizacije na področju upravljanja z znanjem, spodbujanju ustvarjanja novega znanja in s tem inovacijske dejavnosti, pa je pot do družbe znanja, ki ne bo obstajala zgolj v besedah. »Prehod od linearnega k interaktivnemu modelu znanja označuje temeljno karakteristiko družbe znanja. Prav pospešeno vrtenje ciklusa znanja, ki teče na vseh ravneh, od posameznika do organizacij in celotnega družbenega sistema, odkriva in razvija nove načine pretvarjanja znanja, zlasti tihega v izraženo, priznava nove poti do znanja, posebej nešolske« (Svetlik in Pavlin 2004).

Upravljanje znanja je prišlo do izraza predvsem v zadnjih 10, 15 letih, na pojav pa so vplivali različni dejavniki, kot so npr. združitve podjetij, naraščajoča konkurenca, in vse prisotnost uporabe IKT, z internetom na prvem mestu. Ljudje imajo večji dostop do informacij, kot so ga imeli kdaj koli prej. Ker nas podatki preplavljajo, je potrebna učinkovita organizacija ter poznavanje zanesljivih virov, saj je v morju podatkov veliko takšnih, ki niso preverjeni ali pa so za nas nezanimivi. Šele, ko znamo ovrednotiti podatek, postane za nas informacija koristna. Druga težava je, da je v primerjavi s prejšnjimi desetletji, ko je informacij primanjkovalo, sedaj glede na preplavljenost z informacijami in podatki potrebnega kar nekaj časa, da lahko izločimo za nas najpomembnejše informacije.

Organizacije so v odgovor na spremenjene razmere z razvojem IKT pričele uporabljati različne načine organiziranja, urejanja in upravljanja informacij v organizaciji.

Način, s katerim so pristopile mnoge organizacije k upravljanju informacij, so informacijski sistemi, ki pa marsikje niso zaživel tako, kot je bilo zamišljeno. Razlogi so bili različni – preobsežnost ali pa neustreznost informacijskega sistema, pa tudi nevednost ravnanja z informacijskim sistemom, kar bi v mnogih primerih lahko pripisali nezadostnemu usposabljanju zaposlenih za uporabo sistema.

Drug način upravljanja informacij, z namenom prenosa znanja in ustvarjanja novega znanja, pa je z organiziranjem in ustvarjanjem ustreznih delovnih pogojev, omogočanjem uspešne komunikacije, vključno z neformalno komunikacijo. Ta način posega na področje odnosov med zaposlenimi in pomembno vpliva na organizacijsko klimo, počutje zaposlenih in nastajanje novega znanja in je dolgotrajnejši, saj sama sprememba organizacijske kulture ni enkratno dejanje, temveč je ustreznejša uporaba pojma spreminjanje organizacijske kulture, ki da vedeti, da je spreminjanje organizacijske kulture dalj časa trajajoči proces (kot pa npr. uvedba nove informacijske tehnologije). Ker pa z organiziranjem in spreminjanjem načina dela in sodelovanja med zaposlenimi organizacija lahko pridobi tako na človeškem, kot strukturnem kapitalu, pa so takšne spremembe nujne, če je cilj vodstva organizacije doseči prenos znanja med zaposlenimi in spodbuditi tako aktivacijo kot ustvarjanje novega znanja.

Kaj je tisto, zaradi česar imenujemo družbo v kateri živimo, družba znanja? Je to sprememba kot edina stalnica – stalnost sprememb, ki zahtevajo od vseh prilagajanje, s tem pa tudi novo znanje? Pomena znanja so se namreč zavedali že v antični Grčiji, o tem pričajo zgodovinska odkritja.

Družbo znanja torej opredeljujejo:

- poudarek in osrediščenje na znanje posameznika, ki skupaj z znanjem drugih tvori osnovo oz. ponuja možnost za »dodano vrednost« proizvodov, storitev.
- znanje postaja visoko specializirano, splošno, zgolj v formalnem izobraževanju pridobljena izobrazba ne zadošča za opravljanje zahtevnejših nalog.

- da bi organizacije postale oz. ostale konkurenčne, ne zadošča še tako bogata baza izraženega znanja. Odkar narašča zavedanje o pomenu tihega znanja, se je spremenilo tudi pojmovanje znanja – pomembni so rezultati, ki jih dosega posameznik na temelju lastnega znanja. Zavedanje o enosti znanja, tihega in izraženega, je pripeljalo tudi do večjega poudarka povezovanja ljudi znotraj organizacije in mreže socialnih odnosov.
- ker se znanje, predvsem tiho, prenaša največ preko socialne mreže, pomeni načrten proces povezovanja in skupnega, sodelovalnega dela, pomemben korak naprej v razvoju človeških virov, tako v organizaciji, kot tudi širše – v družbi.

1.2 Pojem znanja

Znati ali vedeti?

Medtem ko angleški jezik uporablja oz. pozna le glagol »to know«, kar pomeni v prevodu znati/vedeti, pa slovenski jezik loči med vedeti in znati:

Znanje: 1. celota podatkov, ki si jih kdo vtisne v zavest z učenjem, študijem; 2. z učenjem pridobljeno tako poznavanje besedila, da se to lahko pove, navede; 3. poznavanje; 4. veščina, spretnost; 5. poznanstvo

Védenje: 1. glagolnik od vedeti; 2. kar kdo ve
Védeti: 1. imeti kaj v zavesti a) na osnovi zaznav, obveščnosti, b) na osnovi učenja, študija; c) na osnovi spominjanja, č) na osnovi sklepa, odločitve; 2. imeti v zavesti bistvene značilnosti česa na osnovi lastnih izkušenj; 3. na osnovi podatkov v zavesti, spominu moči, biti sposoben uresničiti kako dejanje; 4. znati. (SSKJ 2005).

Kot vidimo, pri tem ne gre za isti pomen, saj je znanje po SSKJ definirano kot celota podatkov in poznavanje, védenje pa lahko pomeni že naslednjo stopnjo – uporabo znanja oz. »znanje v akciji«.

Slovar slovenskega knjižnega jezika sicer popisuje dejansko rabo besed, vendar pa se le-ta lahko nanaša tudi na rabo izpred desetletji. Glede na uporabo terminov in razumevanje letih, pa je uporaba oz. razumevanje pojma *védeti* običajno zgolj posedovati podatke in informacije in jih znati artikulirati – medtem ko se raba pojma znanje nanaša na znanje, ki vsebuje vedenje. Glede na pojme, s katerimi se bomo srečali v nadaljevanju, pa je jasno terminološko razumevanje nujno. Običajno uporabljamo glagol *védeti* v smislu poznavanja dejstev in zakonitosti, medtem ko se uporaba glagola *znati* običajno nanaša na to, da nekaj znamo ne samo povedati, temveč znamo to tudi narediti, izdelati, uporabljati ipd.

V nadaljevanju naloge torej izhajamo iz teze, da *védeti* torej še ne pomeni *znati* (npr. vem, kako deluje avto, še ne pomeni, da znam tudi uporabiti to znanje in dejansko voziti avto – *uporabiti svoje znanje v praksi!*).

Ker nam naš materni jezik omogoča, da v primerjavi z angleškim jezikom lahko jasneje artikuliramo naše mišljenje, bi to morali izkoristiti ravno zaradi boljšega razumevanja. Na razliko med preprostim zavedanjem nečesa, kar pomeni imeti podatke in informacije in imeti znanje, ki se nanaša na to, da posameznik zna nekaj narediti, realizirati, opozarja tudi Sanchez (2003).

Namen doktorske disertacije je usmerjen v:

- »znanje v akciji« (uporabiti, delati – to je aktivnost), oz. ponotranjeno znanje v akciji in
- znanje kot skriti kapital organizacije, s poudarkom na aktivaciji tihega znanja v javnem sektorju (v drugem delu naloge).

Pri tem bomo obravnavali:

- znanje na ravni posameznika in skupine ter
- aktivacijo tihega znanja v organizaciji, izhajajoč iz delitve znanja na tiho in eksplicitno znanje.

Naš namen je raziskati, kako spodbuditi, aktivirati znanje, ki je v posamezniku, da ga izrazi, pokaže v čim večji meri in na ta način omogoči svojim sodelavcem učenje. Posledično

pridobi posameznik, ki je aktiviral svoje znanje, tudi povratno informacijo o svojem znanju in ravnanju, kar mu omogoča osebni razvoj in pridobitev novih znanj.

Da odgovor na vprašanje Kaj je znanje?, ni preprost, nam dokazuje že iskanje odgovora iz časov antične Grčije. Spreminjanje pomena, iskanje novih pojmov, ki naj bi podali boljše opredelitev ter jasnejše razumevanje, je proces, ki še vedno traja. O tem priča tudi kratek pregled iskanja pravega odgovora:

Po Platonovem mnenju¹ je odgovor na to vprašanje, da je znanje “justified true belief” – utemeljeno resnično prepričanje. Kakšno je resnično prepričanje, kako ga lahko utemeljimo – ta in druga vprašanja so odpirala iskanje popolnejše definicije.

V epistemološki² tradiciji obstajata dve različni prepričanja: racionalistično in empiristično. Racionalizem zagovarja prepričanje, da je pravo znanje določen idealen mentalni proces – in ne posledica čutnih izkušenj. Povedano drugače, obstaja znanje *a priori*, ki ga ni potrebno utemeljiti s čutnimi izkušnjami. Tipičen primer takšnega razumevanja je matematika. V nasprotju z racionalistično pa empiristična zagovarja stališče, da ne obstaja znanje *a priori*, in da je edini vir znanja čutna izkušnja. Vse na tem svetu ima resnično objektivni obstoj – primer je eksperimentalna znanost.

V 18. stoletju je ti dve prepričanja združil Kant, ki se je strinjal, da je osnova znanja izkušnja, ni pa se strinjal s trditvijo empiristov, da je izkustvo edini vir znanja. Prepričan je bil, da se znanje pojavi takrat, ko tako logično razmišljanje racionalistov kot čutno izkustvo empiristov delujeta skupaj.

Medtem ko so filozofi v zahodnem svetu iskali dejstva o znanju, pa kaže, da v vzhodni filozofski tradiciji ni postal noben filozof širše poznan, kot se tudi nihče ni lotil epistemologije sistematično. Razlika med svetovoma enako odseva v odnosu do znanja, kot npr. medicine, med tem ko je zahodni svet iskal le oprijemljiva dejstva, dokaze, je vzhodni svet vedno dopuščal moč notranjega sveta, čutenja, povezanosti telesa in duha, kot tudi človeka in narave.

¹ Beseda filozofija pomeni v latinščini ljubezen do znanja.

² Epistemologija: filozofska disciplina, ki obravnava izvor, strukturo in metodo spoznavanja in veljavnost spoznanja (SSKJ)

Trije različni pogledi japonske intelektualne tradicije so (Nonaka in Takeuchi 1995, 30):

- enost človeka in narave

Japonska percepcija je usmerjena k objektom v naravi, ki so komaj opazni, pa vendar konkretni. Japonska epistemologija je negovala delikatno in sofisticirano čutnost do narave, ni pa privzela objektivizacije narave in razvoja „zdravega skepticizma“.

- enost telesa in duha

Celotna osebnost predstavlja nasprotje zahodnjaškemu pogledu na znanje, ki je ločeno iz človeškega filozofskega in epistemološkega razvoja. Za Japonce pomeni znanje modrost, ki je pridobljena iz perspektive celotne osebnosti. Ta usmerjenost pa pomeni tudi osnovo za vrednotenje osebne in fizične izkušnje v indirektni, intelektualni abstrakciji. Nishida trdi, da je resnično znanje lahko pridobljeno skozi eno celoto – uma in telesa – in ne skozi teoretično razmišljanje.

- enost sebe in drugih.

Zahodnjaški pogledi na človeške odnose so pogosto razdrobljeni in mehanistični, medtem ko je japonski pogled kolektiven in organski; japonski pogled vedno konceptualizira z vključevanjem oz. povezovanjem z ostalimi stvarmi oziroma osebami.

Od leta 2000 dalje se je epistemologija razvijala v dveh smereh – *objektivistični in praktično usmerjeni perspektivi*«. V objektivistični teoriji je znanje smatrano kot teorija, izhajajoč iz hierarhičnega zaporedja:

podatek – informacija – znanje

Eksplicitno znanje je v zahodnem svetu privilegirano pred tihim znanjem, smatrano je kot razumevanje objektivnega dejstva– kar je imelo v vseh vedah vedno veljavo. Vendar pa je vedeti in delati neločljivo povezano; znanje je vključeno v ljudeh in je družbeno konstruirano, tiho in eksplicitno znanje pa sta neločljivo povezana.

Dogajanje v družbi zadnja desetletja kaže na dopuščanje oziroma približevanje zahodne miselnosti vzhodni. Povezuje se telo in delovanje, pri proučevanju se ne proučujejo le delci, temveč se upošteva celota ter interaktivno delovanje delov celote med seboj ter medsebojno vplivanje.

Znanje pomeni v organizaciji (edino) možnost dolgoročnega obstoja na trgu, postalo je najpomembnejši vir. Kar je še pomembnejše, ni pomembno le znanje samo, temveč dostop, uporaba, hramba obstoječega znanja v organizaciji, kot tudi ustvarjanje novega znanja. Glede na to so mnogi teoretiki želeli čim bolj jasneje definirati, kaj sestavlja znanje v organizaciji:

Znanje je spremenljiva mešanica kreativnih izkušenj, vrednot, miselno povezanih informacij in strokovnih spoznanj, ki omogoča okvir za vrednotenje in vključitev novih izkušenj ter informacij. Znanje se rojeva in uporablja v mislih pametnih. V organizacijah je pogosto vključeno ne samo v dokumentacijo ali v arhive, temveč tudi v vsakodnevna organizacijska opravila, procese, prakso in standarde (Davenport in Prusak 1998).

Znanje je označeno kot kumulativni zbir informacij in strokovnih veščin, zasnovanih na prejemnikovi uporabi informacij. Če je prejemnik človek, predstavlja znanje možgansko obdelavo (razmišljanje in poznavanje) "surovin", prejetih v obliki informacij (Burton-Jones 1999).

Pretnar ugotavlja, da zgolj količina zbranih podatkov in informacij ne vključuje dejavnosti ustvarjanja (generiranja) novih informacij. Za odločanje v zadevah, za katere ni možno črpati ustreznih informacij iz razpoložljivih zalog, je potrebna intelektualna sposobnost ustvarjanja (generiranja) novih relevantnih podatkov in njihove smiselne interpretacije, torej pretvorbe podatkov v informacije (2002, 28). Sposobnost ustvarjanja novih podatkov in informacij igra običajno odločilno vlogo pri gospodarski uspešnosti in učinkovitosti kot končnemu namenu. Večja, kot je zaloga podatkov in informacij, bolj konsistentno in učinkovito je odločanje.

Znanje je zaloga podatkov in informacij, ki so:

- zbrani iz razpoložljivih virov, znanja, izobrazbe ali prakse, razširjene na podlagi
- sposobnosti ustvarjanja podatkov in njihovega spreminjanja v informacije, ki niso na voljo iz drugih virov, z namenom povečanja
- sposobnosti učinkovitega sprejemanja konsistentnih odločitev (Pretnar 2002).

Zavedanje o pomenu znanja zaposlenih je v zadnjih 20 letih strmo naraslo, kot tudi število različnih publikacij na temo znanja kot vira konkurenčne prednosti. Ker pa je veda mlada, bo verjetno potrebnega še kar nekaj časa, da bodo v Sloveniji podjetja v večji meri strateško pristopila k upravljanju znanja in tako omogočala, kot tudi spodbujala aktivacijo, prenos znanja in ustvarjanja novega znanja. Ravno element ustvarjanja novega znanja pomeni konkurenčno prednost organizacije, tu pa se lahko zaustavi tudi zaradi neustreznega stila vodenja in neustrezne organizacijske kulture.

Menim, da so tako podjetniška znanja, kot določena podjetniška miselnost, nujna pri vseh vodilnih, tudi v organizacijah javnega sektorja, da spodbudimo tokove znanja znotraj organizacije. Posebnega pomena je privzeti podjetniško miselnost v tistih organizacijah javnega sektorja, ki so že izpostavljene konkurenci, ter aktivirati znanje zaposlenih znotraj organizacij. V kolikor nosi odgovornost razvoja organizacije direktor oz. vodstvo organizacije, odgovornosti ne smemo prepustiti naključju ali zgolj poskusom posameznikov, ki se zanimajo za področje upravljanja znanja. Znanje je potrebno aktivirati znotraj organizacij javnega sektorja (predvsem tistega dela, ki opravlja storitveno funkcijo), le-te organizacije opravljajo funkcije, ki jih je sicer načeloma možno prepustiti trgu v obstoječi tržno usmerjeni družbi (kar se v nekaterih primerih tudi dejansko dogaja), vendar tega iz socialnih razlogov ni možno storiti.

Razvoj znanja v organizacijah javnega sektorja je širšega pomena, saj bodo organizacije, kjer poteka prenos znanja, bogatejše s kapitalom znanja, znanje bo v večji meri eksplicitno ter kot tako last organizacije. Le kdo lahko zanemari pomen razvoja in aktivacije znanja v organizacijah javnega sektorja, kot so npr. šole, zdravstveni domovi, pa tudi drugih delih

javnega sektorja, ki še niso izpostavljeni konkurenci? Aktivacija znanja zaposlenih je nujna, saj opravljajo organizacije javnega sektorja pomembno nalogo zagotavljanja trdnosti in stabilnosti delovanja v družbi.

Drugače povedano, v družbi znanja mora tudi javni sektor kot njen integralni del slediti napredku, ki sloni na razvoju in uporabi znanja – zgolj prepuščati znanje tržnim subjektom, bi prej ali slej privedlo vsako družbo v stanje, ko javni sektor ne bi več mogel zadovoljivo opravljati svojih socialno utemeljenih nalog.

1.3 Tipi znanja

V teoriji obstajajo različne tipologije znanja, vendar se bomo pri navajanju le-teh osredotočili na tiste, ki so pomembne za razumevanje koncepta znanja s stališča naloge.

»V kognitivni psihologiji delijo znanje na deklarativno in proceduralno znanje. Deklarativno znanje je *”vedeti kaj”* in je sestavljeno iz dejstev, kot so datumi, rutinski postopki, določeni detajli. Posamezniki se zavedajo te vrste znanja in ga znajo artikulirati. Proceduralno znanje je *”vedeti kako”* in vključuje izvajanje določenih spretnosti, kot so vožnja avta, pisanje članka. Pogosto se ljudje tega znanja ne zavedajo popolnoma. Proceduralno znanje je po Andersonu pridobljeno v 3 stopnjah: kognitivna, povezovalna in avtonomna. Zadnja stopnja pomeni, da postanejo veščine, spretnosti avtomatske in jih zato posameznik ne more popolnoma opisati« (Maier, Prange in Rosenstiel 2003, 21).

Blackler je znanje razdelil na različne načine, glede na obliko „vedenja” (knowing):

- znanje v glavah (»embrained«) – to je abstraktno, konceptualno, kognitivno znanje,
- utelešeno znanje (»embodied«) – delno eksplicitno, praktično mišljenje,
- kodirano znanje (»encoded«), ki je zapisano v raznih medijih,

- uokvirjeno znanje (»embedded«), vstavljeno v kontekst sistemskih rutin in pravil in
- inkulturirano znanje (»encultured«), ki je sorodno uokvirjenemu znanje, vendar se navezuje tudi na kontekste izven organizacije (Dierkes 2001, Pavlin 2007).

Quinn, Anderson, Thinklestein (v Gamble in Blackwell 2003, 67) pa so podali naslednje štiri stopnje znanja:

- vedeti kaj
(ko poskušamo zajeti znanje, ga urediti in omogočiti dostopnost do njega)
- vedeti kako
(sposobnost uporabiti znanje ob pravem času in na pravem mestu)
- vedeti zakaj
(vključuje spreminjanje kulture, prepričanj, načel članov organizacije. Primer je privatizacija javnega sektorja v 80. in 90. letih – organizacije v javnem sektorju, ki so potrebovale subvencije, so po privatizaciji postale profitne. Razlog utegne biti v tem, da ljudje prej niso uporabili svojega znanja zaradi različnih razlogov – organizacijskih, političnih pritiskov ali drugih.)
- skrbeti zakaj
(motivacija ljudi, da sodelujejo v ustvarjalnosti, ki se kaže v rezultatih – „*esprit de corps*“ oz. korporativna kultura).

Na temelju ekonomske teorije intelektualne lastnine Pretnar deli znanje glede na omejenost in uporabo zaloge znanja za komercialne namene:

- razlagalno³ znanje, kamor sodijo različna znanstvena odkritja in naravni zakoni. Je javno dostopno in ni omejena ne uporaba, kot tudi ne razvoj;
- aplikativno⁴ znanje, kamor sodijo invencije, katerih cilj je uporaba iz komercialnih razlogov. Tudi tu je velika količina znanja dostopna vsem – z izjemo patentiranih invencij, ki predstavljajo najbolj dragocen del aplikativnega znanja (2009, 193).

³ Ang.: explanatory

⁴ Ang.: applicatory

Z vidika naloge je pomembna Boisotjeva razdelitev, ki je znanje razdelil (1995) na različne tipe glede na to, ali je znanje kodificirano in če je razpršeno brez težav.

Kodificirano znanje je tisto znanje, „ki je lahko shranjeno ali zapisano brez nepotrebne izgube informacij“, kot so cene na borznih tečajih, šifre za programsko opremo, pravni status. Nekodificirano znanje pa je „znanje, ki ga ne moremo zapisati ali shraniti, ne da bi izgubili bistvene izkušnje, ki se z znanjem povezujejo“ – kot so prepoznavanje obrazov, vodenje zahtevnega stroja, igranje klavirja ipd.

»Razpršeno znanje se deli z ostalimi (kasete, objavljena poročila, izjave za tisk), nerazpršeno znanje pa „ostaja zaklenjeno v glavah posameznikov“, saj:

- ga je težko artikulirati ali pa
- ga posameznik ne želi deliti z ostalimi.

Takšno znanje so lahko skrivnosti podjetja, spomini iz otroštva ali osebne fantazije« (Boisot 1995, 145).

Boisotjeva opredelitev tihega znanja, da je tiho znanje nekaj notranjega v posamezniku in da ima vrednost šele takrat, ko postane izražena, neposredno odpira vprašanje - Kdaj ima tiho znanje vrednost za imetnika in kdaj za druge?.

Izhajajoč iz njegovega razmišljanja nima tiho znanje nobene vrednosti samo po sebi. Če nekdo dobro opravlja svoje delo, pridobi na vrednosti šele z rezultatom dela, še več pa, ko lahko prenesemo del tihega znanja zaposlenega med ostale, ga artikuliramo in postane del kapitala organizacije. Ker je tiho znanje ponotranjeno (nekateri avtorji uporabljajo izraz utelešeno) in ga ne moremo (v celoti) artikulirati, ga je seveda težje aktivirati in prenašati na ostale zaposlene – vendar je ravno pri prenosu tihega znanja najpomembnejši način prenosa znanja učenje ob delu z opazovanjem in skozi komunikacijo.

Menim, da v kolikor zanemarimo pomen oz. vrednost tihega znanja za razvoj organizacije, pričakujemo od zaposlenega le še izpolnjevanje del in nalog, ki so zadane, ne pa tudi njegovega lastnega prispevka k razvoju organizacije. Pristop k upravljanju znanja pa

pomeni, da si želimo »umskih delavcev⁵« in smo pripravljeni na soodločanje in vpliv pri procesih dela.

Z vidika uporabe dimenzij kodifikacije ali difuzije Boisot predlaga naslednjo tipologijo znanja:

Tabela 1.1: Tipologija znanja

Kodificirano	Lastno znanje	Javno znanje
Nekodificirano	Osebno znanje	Preprosti razum ⁶
	Nerazpršeno	Razpršeno

Vir: Boisot 1995, 146

Lastno znanje je znanje, ki ga skupina ali posameznik razvije in kodificira skupaj, in tako osmisli določeno situacijo. Čeprav je lastno znanje kodificirano in je torej s tehnične plati „razpršljivo“, pa se o smiselnosti presoja glede na naravo znanja oz. potrebe podjetja.

Javno znanje je kodificirano in se ga da razpršiti. To znanje običajno smatramo kot znanje v družbi in ga lahko najdemo strukturiranega in shranjenega v učbenikih, raziskovalnih revijah in drugih oblikah formalnih in neformalnih tiskanih virov. Uporabnost in vrednost javnega znanja lahko povečamo z dobro oblikovanimi postopki kodiranja. Javno znanje lahko počasi preide v nepropustno blago dejstev, kategorij in konceptov, ki jih je sčasoma težko oblikovati.

Preprosti razum (»zdrava pamet«) je splošno razširjen, toda veliko manj kodificiran. Posameznik pridobi zdravo pamet skozi življenje, skozi osebne izkušnje, stike z družino, prijatelji in vrstniki. Kaj posameznik ponotranji kot »zdravo pamet«, je odvisno od njegove

⁵ Umški delavec: po SSKJ je beseda sopomenka intelektualcu – kdor opravlja umsko, zlasti ustvarjalno delo.

⁶ Ang.: commonsense

družbene situacije ali članstva v skupini in od stopnje vplivnosti, ki jo imajo drugi na posameznikovo učenje in dojetanje.

Osebno znanje je še bolj značilno in ga je še težje artikulirati. Ker osebno znanje nastaja iz posameznikovih osebnih izkušenj (ki niso enake kot pri drugih oz. dosegljive drugim), skupinski kontekst za pogovor pa ne obstaja, je s tem otežena difuzija znanja. Komunikacija osebnega znanja običajno zahteva, da sta obe strani prisotni in da obe sodelujeta v deljenju izkušenj.

Do sedaj smo v nalogi obravnavali pojem znanja ter različne tipologije znanja. Ker je pri obsegu znanja, najsibo pri posamezniku ali skupini, z vidika organizacije pomembno poskrbeti za prenos znanja, bomo v nadaljevanju naloge obravnavali tako ponotranjeno, tiho znanje, ki je neprecenljivega pomena za razvoj organizacijo, ter eksplicitno znanje, ki je izraženo in predstavlja kapital oz. je v lasti organizacije.

Zakaj takšen poudarek na tihem znanju? Tiho znanje je še neodkrito znanje, ki ga lahko prepoznamo skozi postopek dela zaposlenega, skozi njegov izdelek ali skozi rezultate njegovega dela. Tiho znanje pomeni osebni vložek zaposlenega v proces dela, kamor vloži ne samo svoje znanje, temveč v stalno izboljševanje svojega dela neprestano vključuje svoje vrednote in svoje ideje.

1.3.1 Tiho in eksplicitno znanje

Z organizacijskega vidika predstavlja največjo težavo vrednotenja in aktivacije tihega znanja ravno njegova neotipljivost. Običajno vrednotimo na podlagi rezultatov. V tem primeru pa moramo spodbuditi vnaprej, da odkrijemo potenciale zaposlenih. To pa pomeni, da moramo verjeti v kapital, ki se skriva v zaposlenih (še predno ga lahko ovrednotimo).

Polanyi, čigar teorija je osnova nadaljnjega razmišljanja v nalogi, je leta 1966 ločil znanje na *tiho in eksplicitno znanje*.

Tiho znanje je osebno, specifično kontekstu in ga je težko formalizirati (komunicirati/artikulirati). Eksplicitno ali kodificirano znanje pa odseva znanje, ki ga je moč prevesti v formalen, sistematičen jezik. Po mnenju Polanyi-ja ljudje pridobivajo znanje skozi aktivno ustvarjanje in organiziranje svojih izkušenj. Znan je stavek istega avtorja: „Vemo več, kot znamo povedati” in: „Vse védenje⁷ je osebno védenje – participacija z lastno notranjostjo” (Polany in Prosch 1975, 44).

Tiho znanje je torej tisto znanje, ki še ni artikulirano. Sestavljajo ga izkušnje, čuti, občutki, čustva, slutnje ipd. V tem se razlikuje od eksplicitnega znanja, ki ga zlahka izrazimo v besedilih, številkah in podobno in prenesemo med skupino – ter ostane v lasti podjetja. »Razlike, ki se nanašajo na razumevanje tihega znanja, so se najbolj izrazile v negotovosti upravljanja znanja – kako lahko tiho znanje opazimo, predstavimo in upravljamo« (Rooney in Schneider 2005, 19).

Tiho znanje je tisto znanje, ki se je prenašalo med rodovi že od začetkov inteligence Homo sapiens in se je dodatno razvilo s pojavom metafor, mitov in zgodbic. Ljudje ostajajo visoko navezani na simboliko, neverbalne miselne sisteme, pri tem je pomembno, da kljub moči in sofisticiranosti modernega človeškega intelekta, še vedno predstavlja osnovo naša domišljija, intuicija, analogija in metafore (Mithen 2004).

Tiho znanje je bilo obravnavano z različnimi teoretskimi pristopi, zanimanje za tiho znanje pa se je povečalo v zahodnem svetu predvsem po izidu knjige Nonaka in Takeuchija *The Knowledge Creating Company* (1995) - v takšnem obsegu, da je skorajda nemogoče najti publikacijo o organizacijskem znanju in upravljanju znanja, ki se ne sklicuje na oz. ne uporablja pojma »tiho znanje«. Popolnoma upravičeno. Kot lahko izkušnje dokažejo, je znanje, ki ga ljudje uporabljajo v organizacijah tako praktično in globoko domače, da ko so ljudje naprošeni, da razložijo, kako delajo, tisto, kar delajo, pogosto to zelo težko artikulirajo (Harper 1987, Nonaka in Takeuchi 1995, Cook in Yanoc 1996, Amrosini in Bowman 2001, Eraut 2000, Tsoukas in Vladimirov 2001, Tsoukas, 2005). Seveda se potem zastavi vprašanje, kaj je tisto, zaradi česar je tako težko opisati postopek, način opravljanja

⁷ Angl: knowing

dela. Na kakšen način se priučiti tihega znanja, kako se aktivira in kako ga razširiti v kolektivu?

»Polanyi je poudarjal ključno vlogo telesa pri razumevanju. Kognitivna orodja, ki jih uporabljamo, se ne uporabijo sama od sebe, temveč jih uporabimo mi sami« (Tsoukas 2008, 412). Nadalje avtor navaja na primeru plavanja, kako lahko splavamo, ne da bi poznali natančno teorijo o kombiniranju vdihovanja zraka ali kroženja rok ter odriva nog – to *začutimo*.

Kljub strinjanju o samem pomenu pa obstajajo različna poimenovanja, zaradi katerih pogosto nastaja nejasnost o primerni uporabi oz. terminološka zmeda o pravilnem pomenu:

- eksplicitno znanje srečamo v literaturi tudi kot izraženo, kodificirano in formalno znanje (objektivno znanje),
- tiho znanje pa lahko srečamo tudi kot utelešeno, ponotranjeno, nekodificirano, neartikulirano in neformalno znanje (subjektivno znanje).

V nalogi bomo zaradi cilja terminološke jasnosti uporabili pojma *tiho znanje* (kot neartikulirano, ponotranjeno znanje) ter *eksplicitno znanje* (kot artikulirano, kodificirano znanje).

Tiho znanje vključuje kognitivne in tehnične elemente (Nonaka in Takeuchi 1995). Kognitivni elementi, ki jih Johnson-Laird (1983) imenuje „mentalni modeli“, omogočajo ljudem, da ustvarijo delovne modele z izdelovanjem in manipuliranjem analogij v njihovih mislih. Mentalni modeli, kot so orisi, paradigme, perspektive, prepričanja in stališča, pomagajo posameznikom dojeti in definirati svet in vključujejo skrite umske modele in zaznavanja, ki postanejo tako zakoreninjena, da so samoumevna. Kognitivni elementi tihega znanja se nanašajo na posameznikovo podobo realnosti in predstavo o prihodnosti („kaj je“ in „kako bi moralo biti“).

Tehnični elementi tihega znanja pa vključujejo konkreten know-how, veščine in spretnosti. Pojmovanje tihega in eksplicitnega znanja po mnenju različnih avtorjev so prikazane v spodnji tabeli (glej tabelo 1.2).

Tabela 1.2: Tiho in eksplicitno znanje – razlike

Tiho znanje	Eksplicitno znanje	Avtor
Subjektivno	Objektivno	
Znanje izkušenj (telo)	Znanje razuma (um)	Nonaka & Takeuchi 1995
Simultano znanje (tukaj in sedaj)	Logično znanje (tam in takrat)	
Analogno znanje (praksa)	Digitalno znanje (teorija)	
Se ga ne da izraziti v kodificirani obliki	Kodificirano	Hislop 2005
Oseбно	Neosebno	
Specifično kontekstu	Neodvisno od konteksta	
Težko ga je deliti	Lahko ga je deliti	
Znanje, ki obstaja v procesih, izdelkih, pravilih in postopkih	Prisotno v dokumentih, zapisanih informacijah Naj bi bilo osnova za odločanje	Gamble in Blackwell 2001
Proceduralno (kako...)	Pojasnjevalno (o dejstvih)	Pavlin, 2007 (prirejeno po OECD 2001)
Konkretno	Abstraktno	
Intuitivno	Logično	
Poosebljeno v akcijah	»V glavi«	
Vezano na razumevanje	Vezano na memoriranje	
Počasi pozabljivo	Hitro pozabljivo	

Tiho znanje Schön (1983, 54) povezuje z „védeti ob naši aktivnosti“ oziroma „*védeti v delovanju*“, kar definira z naslednjimi lastnostmi:

- »obstajajo aktivnosti, spoznanja, razumevanje, do katerih pridemo spontano
- ni nam potrebno o tem razmišljati predhodno ali ob izvajanju aktivnosti,
- pogosto se ne zavedamo, da smo se naučili delati določene aktivnosti, preprosto se zalotimo pri izvajanju aktivnosti,

- v nekaterih primerih smo se včasih zavedali spoznanj, ki so se postopno internalizirala (ponotranjila) v naš občutek za delo ali zadevo. V drugih primerih se morda nikoli nismo zavedali naših spoznanj. V obeh primerih pa običajno ne moremo razložiti razumevanja, s katerim opravljamo naša dejanja«.

Tihi »know-how« ni omejen samo na tehnične veščine, prav tako je pomemben pri podpiranju aktivnosti strokovnjakov v arhitekturi, inženiringu, managementu, psihoterapiji ipd., kar potrjujejo tudi rezultati raziskave, ki jo je opravila Zuboff, da so potrebe po določenih veščinah, ki jih lahko dešifriramo iz izkušenj, zelo pomembne za širši spekter organizacijskega okvira – tako na področju storitvenih dejavnosti kot tudi v proizvodnji.

Glede na predhodno navedene distinkcije kognitivne psihologije na *deklarativno znanje*, ki shranjuje informacije, kot so dejstva, koncepti in asociacije, ki predstavljajo naše splošno znanje o svetu in *proceduralno znanje*, ki nam omogoča naučiti se veščin in know-how, opravljati različna dela ter shranjevati informacije o komponentah individualno priučenih aktivnosti (Orna 1989, Singley in Anderson 1989, Squire in Knowlton 1995, Schacter 1996), Cohen in Bacdyan (1994, 554) menita, da tiho znanje obstaja bolj v proceduralnem spominu kot pa v deklarativnem spominu: „Proceduralni spomin ima tesno povezavo s pojmom individualne spretnosti in navade. Predstavlja spomin za kako narediti stvari, kar je relativno avtomatično in neartikulirano, in obsega tako kognitivne kot tudi motorične aktivnosti.“

Hayek navaja, da tiho znanje vključuje „znanje posebnih okoliščin časa in kraja (1945, 521). Tako tiho znanje predstavlja v samem bistvu zmožnost za ukrepanje, saj se aktivnosti vedno nahajajo v določenih družbenih in fizičnih okoliščinah, samo okolje pa je tisto, ki nudi aktivnost.

Kakor je tiho znanje težko opredeljivo, ima številne definirajoče značilnosti (Choo 2002, 116):

- težko ga je artikulirati ali kodificirati z uporabo simbolov, kot so formule ali napisana pravila,

- težko ga je razdeliti na posamezne elemente ali korake, saj je tiho znanje distribuirano v celoti v aktivnosti posameznika,
- usmerjeno je na aktivnost in se zanaša na otipljive namige, ki jih je zaznalo človeško telo v interakciji z okoljem,
- takšna aktivnost se odvija v družbeni in fizični dimenziji,
- četudi je tiho znanje nekodificirano, se tiho znanje da poučevati in se ga redno poučuje (prenaša) in deli,
- tiho znanje se lahko učimo iz primera (iz opazovanja, praksa),
- tiho znanje se da deliti – četudi se ga ne da popolnoma razložiti v besedah ali simbolih, je tiho znanje lahko razkrito skozi izdatno diskusijo, ki vključuje uporabo analogij, metafor ali načinov in z pripovedovanjem skupinskih zgodbic.

O tihem znanju lahko govorimo, ko po procesu učenja ponotranjimo nove informacije in postanemo eno z njimi⁸ (Polanyi 1969, 48).

Nonaka in Takeuchi menita, da je tiho znanje znanje, ki še ni artikulirano (1995, X), kar pa Tsoukas zanika in meni, da je njuna hipoteza o konverziji tihega v eksplicitno znanje napačna, saj se ob njuni hipotezi pozablja na neizrekljivost tihega znanja.

Tiho znanje ne more biti zajeto, prevedeno ali preneseno, temveč samo pokazano, manifestirano v tistem, kar delamo. Novo znanje prihaja - ne takrat, ko postane tiho znanje eksplicitno znanje, temveč ko je naše usposobljeno delo, naša praksa, poudarjena na nov način skozi socialno interakcijo (Tsoukas 2001). Tsoukas (2003) v nasprotju s teorijo Nonake in Takeuchija meni, da je tiho znanje integralni del ustvarjanja znanja in ga zato ne moremo deliti od eksplicitnega – torej, da ni delitve na tiho in eksplicitno znanje (v prisposobi – tiho in eksplicitno znanje sta le različni strani istega kovanca). Tsoukas zatorej meni, da ni primerna uporaba terminov tiho in eksplicitno znanje kot dveh različnih pojmov, temveč da je to preprosto druga stran znanja.

⁸ Ang.: »We interiorize these things and make ourselves dwell in them.«

Tsoukas (2008, 412) meni, da podroben pogled pokaže, kako je eksplicitno znanje uporabljeno v praksi – kljub temu da je znanje teoretično, eksplicitno, je sama uporaba tega znanja do določene mere vedno odvisna od osebne presoje in tihe obveze. Tudi najbolj teoretična oblika znanja, kot je čista matematika, ne more biti popolnoma formaliziran sistem, saj je osnovan za aplikacijo in razvoj na veščinah matematikov in načina uporabe teh veščin v praksi.

V doktorski disertaciji obravnavamo znanje, ne zgolj kot obseg znanja in načine pridobivanja ali povečevanja organizacijskega znanja, temveč z vidika aktivacije tihega znanja, prenosa znanja in ustvarjanja novega znanja, izhajajoč iz posameznika. Vsak posameznik pa v procesu pridobivanja znanja vedno, od rojstva dalje, vključuje tudi svoj »osebni koeficient« (Polanyi, 1962). Znanje tako pri prenosu na druge vedno vključuje tudi druge dejavnike, nikoli zgolj skupka povezanih informacij. Vsakdo pri aktivaciji svojega znanja izraža tudi svoje mnenje, čustva, vrednote, navade ipd.

V literaturi sta obravnavani dve značilnosti »tacitnosti« oz. neizrekljivosti: prva je nezmožnost artikulacije postopkov (Polanyi 1962, Nelson in Winter 1982 in Winter 1987) – ki so ponotranjeni in zato razumljeni sami po sebi.

Druga značilnost »tacitnosti« je osebna narava znanja (Polanyi 1962, Nonaka in Takeuchi 1995), ki izhaja iz nezmožnosti artikulacije principov oz. načinov, kako nekdo opravi delo. Obe značilnosti pomagata opisati znanje, ki ne more biti skomunicirano v zadostni meri, da bi omogočilo ostalim doseči enako stopnjo dela (Chakravarthy in drugi 2008, 310).

Na tem mestu se soočimo z razliko v definiranju tihega znanja: medtem ko Nonaka in Takeuchi predvidevata, da je tiho znanje „še neizrečeno znanje“, ki ga je moč pretvoriti v eksplicitno, Polanyi smatra tiho znanje kot „osebno razumevanje“.

Artikulacija tihih mentalnih modelov v smislu „mobilizacije“ procesa (Nonaka in Takeuchi 1995, 60), ki jo bomo imenovali *aktivacija*, je ključni faktor pri ustvarjanju novega znanja.

Tiho znanje nastaja skozi delo, skozi izkušnje. Sama aktivacija je podzavestno dejanje pri opravljanju dela – saj je težje ne delati na način, kot ga znamo, kot pa namenoma ne pokazati svojega znanja. Če upoštevamo tudi dejstvo, da je človek družbeno bitje in mu potreba po samopotrditvi pomeni pomemben dejavnik motivacije, pa skozi aktivacijo svojega tihega znanja pridobi tudi možnost potrditve, priznanja in spoštovanja v svoji okolici. Glede na delovanje posameznika v družbi, se vsakdo raje potrdi s svojim delom, kot pa ne pokaže svojega znanja ali ne sodeluje s svojimi idejami. Tu je najpomembnejši dejavnik delovno okolje – da se posameznik počuti tako, da preseže osnovne eksistencialne potrebe in si želi zadovoljiti višje. S pogoji delovnega okolja pa se neposredno navežemo na vodstvo organizacije, ki jih v veliki meri tudi določa, tako neformalno kot tudi formalno.

Pojem aktivacija tihega znanja pa ni enak pojmu eksternalizacija – pri tem bomo večkrat vključili »tihe signale« o ne-sodelovanju, če se na delovnem mestu ne počutimo dobro, varne, spoštovane; v kolikor osnovne vrednote, kot so poštenje, enakost in pravičnost, niso zadovoljene.

S pojmom aktivacija tihega znanja razumemo »znanje v akciji« z vsemi socialnimi elementi, ki jih zaposleni vključuje (zavedno in nezavedno) pri opravljanju dela.

Eksternalizacija tihega znanja pomeni prvenstveno proces pretvorbe tihega znanja v izraženo s pomočjo metafor, analogij, modelov in je odvisna od sposobnosti in pripravljenosti posameznika, da čimbolj izkoristi in izrazi svoje ponotranjeno znanje. Pojem izhaja predvsem iz SECI procesa, ki sta ga predstavila Nonaka in Takeuchi.

1.4 Pomen tihega znanja

1.4.1 Pomen tihega znanja za organizacijo

Znanje, ki je lahko izraženo v številkah in besedah, predstavlja le vrh ledene gore celotnega znanja (Nonaka in Takeuchi 1995).

Odkriti je potrebno kapital znanja, ki ga posedujejo zaposleni in ga v duhu obojestranskega razvoja, tako zaposlenih kot organizacije, zaznati in prenesti tudi med ostale zaposlene. Ker je ta kapital po eni strani dobro skrit, po drugi strani pa zelo dragocen za organizacijo, je potrebno oblikovati strategijo, s katero bi pridobili tako zaposleni kot organizacija. Kakršnikoli načrti so zastavljeni, pa so osnovne vrednote, ki so potrebne za razkritje oz. aktivacijo tihega znanja: zaupanje, medsebojno spoštovanje, prijazna klima in uspešna komunikacija znotraj organizacije. Ni strategije, kjer bi lahko uspeli aktivirati znanje, če v resnici dvomimo oz. ne verjamemo vanj. Spodbude, komunikacija in odnos do zaposlenih ter reakcije vodstva so tiste, ki razkrivajo, ali je v organizaciji «varno» razkriti svoje tiho znanje.

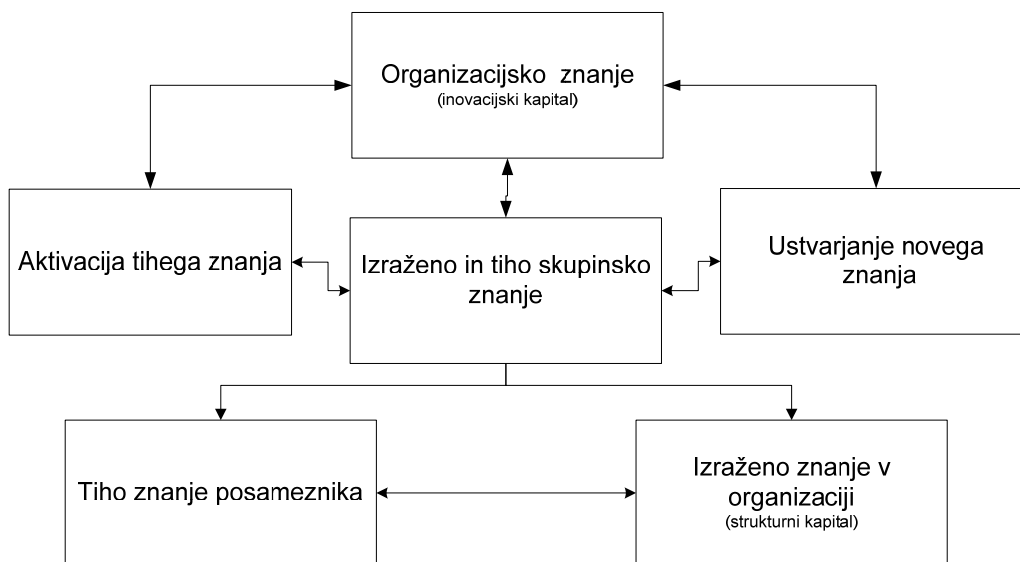
Izhajajoč iz znanja posameznika pa nas z vidika disertacije zanima prenos individualnega tihega znanja v skupino oz. tiho skupinsko znanje. Četudi tiho skupinsko znanje še ne pomeni kapitala organizacije (ki bi ostal organizaciji tudi po odhodu zaposlenih), pa lahko z razvijanjem tihega skupinskega znanja dosežemo v organizaciji bolj ustvarjalno, pozitivno in spremembam naklonjeno okolje – še več, z medsebojno interakcijo v skupini lahko pričakujemo artikulacijo tega znanja, ki s tem pridobi značaj eksplicitnega znanja.

Ker »organizacijske inovacije vzklijejo iz semen tihega znanja« (Choo 2005), moramo na različne načine spodbuditi, da bodo zaposleni čutili, da lahko sodelujejo z vso svojo celoto znanja, motivacije, idej in lastnega (tudi kritičnega) razmišljanja.

Za ponazoritev pomena tihega znanja in prenosa tihega v izraženo znanje smo izdelali diagram (gl. sliko 1.1). Kot lahko vidimo, organizacijsko znanje sestavljata tiho znanje posameznika in izraženo znanje v organizaciji. Sama po sebi ne prinašata rezultatov, zato mora vodstvo organizacije spodbuditi aktivacijo in prenos tihega znanja z organiziranjem dela, spodbujanjem prenosa preko socialnih omrežij – na ta način se poveča izraženo

znanje, kot tudi tiho skupinsko znanje. Tiho skupinsko znanje sicer ni last organizacije, kot je izraženo znanje, omogoča pa prenos znanj na širši krog zaposlenih (kar pomeni, da v primeru odsotnosti delo lahko poteka nemoteno). Celotna klima – pri prenosu znanja kot tudi socialnih interakcijah v socialnih omrežjih organizacije – spodbuja zaposlene k ustvarjanju novega znanja. Vse to pa sestavlja inovacijski kapital organizacije, ki omogoča nenehne inovacije, spodbuja ustvarjalnost vseh zaposlenih in išče nove poti in nove rešitve.

Slika 1.1: Tiho znanje v organizaciji



Vir: Kežar

1.4.2 Tiho skupinsko znanje

Tiho znanje je v organizacijah prisotno med člani družbenih skupin. Da bi spodbudili prenos tihega znanja, se ga mora vodstvo v organizaciji zavedati, prav tako pa tudi ne sme biti prisoten strah pred razvojem in spreminjanjem organizacije, v kolikor želimo, da zaposleni zgolj opravljajo svoje delo – tisto, kar je vodstvo opredelilo, morda tiho znanje, tako skupno kot individualno znanje, ne bo pritegnilo nobene pozornosti, niti si ga vodstvo

ne bo želelo odkriti. V primeru, ko pa želimo spodbuditi ideje, ustvarjalno in razvojno pot organizacije, pa je tiho znanje zaposlenih ključno za njen razvoj.

Tiho skupinsko znanje pomeni sposobnost skupine, da naredi nekaj, ne da bi to znali posamezniki popolnoma natančno obrazložiti. Na ravni skupine obstaja tiho znanje v jasnih postopkih, odnosih, ki se pojavljajo iz delanja skupaj skozi čas in skupne izkušnje – pri izvajanju dela se zaradi poprejšnjih izkušenj vzpostavi določen način, rutina, določena komunikacija, ki povezuje zaposlene v skupino. Skupina poseduje tiho znanje kot skupnost, ki se oblikuje kot skupna praksa. Člani teh skupnosti praks se vključujejo v skupnih opravilih neformalno. Skupnost praks oskrbuje kontekst, v katerem je pomen predmeta, problema, dogodka in artefakta konstruiran in v katerem ljudje živijo, delajo, komunicirajo in razumejo okolje ter njih same. Skupnosti praks se pojavijo samodejno iz organizacijske mreže interakcij in ni nujno, da so formalno kontrolirane ali oblikovane.

Medtem ko je tiho znanje prvenstveno osebni vir, so raziskovalci odkrili, da se lahko tako teami kot tudi celotne organizacije uspešno naučijo posedovanja znanja, ki ima značilnosti tihega znanja – to je znanja, ki ga je težko dokumentirati in je razpršeno med mnogimi akterji, ki med seboj komunicirajo s fizičnimi, kulturnimi in družbenimi dimenzijami.

Različni avtorji so razpravljali o tem, da vse, kar se da vedeti, lahko postane tudi eksplicitno (Orr 1990, Brown in Duguid 1991, Wenger 1991, Brown in Gray 1995). Ravno zaradi neotipljivosti tihega znanja je bilo potrebnega veliko časa, da je pridobilo na vrednosti tudi znanje posameznika, ki ga odkrivamo ob delu – in tako organizacija pridobiva na celotni količina znanja, ki se pretaka znotraj nje.

Badaracco (1991, 84) navaja, da tako, kot imajo posamezni rokodelci tiho znanje, ga imajo prav tako tudi uspešni teami, manjše skupine in oddelki v podjetjih. Skupinsko znanje se nahaja v odnosih, ki povezujejo skupino posameznikov, koordinirano znanje o posameznih nalogah in uporabe različnih orodij. Vsak član teama poseduje delno, toda komplementarno znanje, tako da ima šele team, ki dela kot celota, poln obseg znanja. Še več, člani teama vedo, kako delati eden z drugim.

Imajo «tiho razumevanje» o tem, kako ljudje v skupini lahko delajo skupaj z viri, ki jih imajo, da bi izpolnili določene naloge (Choo 1998, 86).

Evolucijska ekonomska teorija zastavlja vprašanje, kje se organizacijsko znanje nahaja, kako se to znanje povezuje z znanji ostalih in okoljem znanja na splošno (Nelson in Winter 1982, Winter 1994, Choo 1998). Teorija trdi, da si organizacije zapomnijo z *delovanjem* in da je najbolj pomembna oblika shranjevanja organizacijskega operacionalnega znanja v njenih rutinah in spominu njenih članov.

«...V smislu, da spomin posameznih članov shrani toliko informacij, ki so potrebne za izvajanje poteka dela organizacije, obstaja pomembna resnica v trditvi, da je znanje, ki ga poseduje organizacija, zmanjšano na znanje njenih individualnih članov ...» (Nelson in Winter 1982).

Glede na evolucijsko ekonomsko teorijo je veliko znanja, ki poudarja organizacijske sposobnosti, tiho znanje in ga je kot takega možno sestaviti z več kot ene perspektive:

Znanje, ki ga poseduje organizacija, je lahko tiho znanje v smislu, prvič, da posedovanje izhaja iz asociacije posameznika z organizacijo, za katerega je tovrstno znanje tiho. Povezano znanje je lahko posedovano s strani ostalih članov organizacije, do jasnega sporočila: »Mi imamo nekoga, ki nekaj ve o tem / ki zna to narediti«.

Drugič, dejstvo, da je nešteto odnosov, ki omogočajo koordinirano delovanje organizacije, sprejeto pri večini vključenih v odnose v organizaciji, pomeni, da organizacija opravlja svoje naloge z upoštevanjem pravil, ki sicer niso poznana kot pravila.

Tretjič, v metaforičnem smislu, je organizacijsko znanje tiho do te mere, kot so vodilni, ki odločajo, neinformirani o detajlih dogajanja, ko so njihove odločitve izvedene (Winter 1987, 171).

Četudi se tiho znanje razvija predvsem skozi spretnosti in intuicijo posameznika, se to ponotranjeno znanje ves čas reflektira in preizkuša v okolici ter temu ustrezno nadgrajuje oz. spreminja. Tako se posameznik z aktivacijo svojega znanja v skupini istočasno tudi uči, kjer se znanje prenaša, skupina njegovo znanje nato prilagodi trenutni situaciji. Novo, skupinsko znanje je še vedno tiho znanje, ker je vključeno v strukturo in prakse skupine; ne moremo ga zlahka kodificirati in je razkrito skozi obnašanje skupine, kakršno omogoča reševanje problemov in inovacije – kar lahko vidimo skozi delovanje skupine, ne odseva pa iz poročil, izsledkov ipd.

V tem smislu lahko rečemo, da tiho znanje obstaja na ravni skupine in organizacijskih ravneh. Tiho znanje je zelo dragocen potencial organizacije, saj predstavlja edinstveno ekspertizo, pridobljeno s posamezniki, ki delajo v določenem okolju organizacije. Tiho znanje postane dejansko vredno takrat, ko se spremeni v nove zmožnosti, proizvode in storitve. Inovacije se realizirajo takrat, ko je implicitno znanje površinsko in izoblikovano v predmete ali sisteme. Tiho znanje ustvari novo vrednost, ko postane eksplicitno (Choo 1998).

V ustreznem okolju lahko spodbudimo prenos znanja in tako zmanjšamo količino organizaciji še neprepoznanega znanja pri posameznikih: Mutch (2008) meni, da je znanje v organizaciji lahko tiho zato, ker ljudje ne morejo povedati tistega, kar vedo, navaja pa tudi možnost, da problem ni nujno povezan zgolj z artikulacijo. Avtor navaja, da je možno, da ljudje ne želijo povedati/deliti tistega, kar vedo. To se lahko zgodi zaradi strahu posameznikov, da bodo, ko bodo delili svoje znanje (povedali svoje ideje, razkrili svoj način dela), izgubili del svojega znanja in s tem postali šibkejši in nadomestljivi. Razlogi, ko posameznik ne želi deliti svojega znanja, so lahko tudi drugi, kot so: v organizaciji ni zaupanja, ni občutka varnosti, sprejetosti ali jasne, poštene komunikacije.

Šele z zavedanjem pomena znanja zaposlenih in željo voditi organizacijo, kjer ima znanje moč, da gradi nove načine in sproža premike v delovanju organizacije, vodstvo pristopi k strategiji, da bi postala njihova organizacija t. i. organizacija znanja.

Organizacija znanja⁹ je po mnenju Husemanna in Goodmanna tista organizacija, ki:

- vrednoti in priznava znanje kot primarno konkurenčno prednost,
- spodbuja nenehno učenje in
- aktivno upravlja svoj intelektualni kapital (1998, 139).

V kolikor strnemo dosedanje razprave o znanju, tako pri posamezniku kot na skupinski ravni, lahko ugotovimo, da je tiho znanje posameznikov prisotno v organizacijah v veliko večjem obsegu, kot je potrebno zgolj za opravljanje dela. Pomembno pa je spodbuditi različne načine prenosa tega znanja, s katerim pridobiva dnevno tako organizacija kot vsak posameznik. Vse organizacije moderne družbe, bodisi podjetja, bodisi organizacije javnega sektorja, so seveda vodstveno različno organizirane. Z vodenjem je (ob pojmu znanje) pomembno povezan tudi pojem kompetenca. Zato kaže v nadaljevanju spregovoriti nekaj besed o kompetenci in njenim odnosu do znanja.

1.5 Odnos med kompetenco in znanjem

1.5.1 Pojem kompetenca

Pojem kompetence, v zadnjih letih pogosto uporabljen, kljub pogostosti uporabe – ali pa ravno zaradi tega – na različnih področjih, kot so pravo, izobraževanje, upravljanje s človeškimi viri idr., še vedno ni jasno definiran.

Je res meja tako jasna, da znamo uporabiti pojem znanja in kompetenca v pravem trenutku in ga pravilno tudi razumemo?

Na konferenci DECOWE, ki je bila organizirana na FDV septembra 2009, je Harald Schomburg pričel delavnico s povabilom k razjasnitvi pojma kompetenca – ker izhajamo iz

⁹ Ang.: knowledge organization

različnih kulturnih okolij, imamo zelo različne predstave o tem, kaj naj bi bile kompetence. Kljub vsesplošnemu strinjanju, da obstajajo različna pojmovanja, skupno razumevanje pojma kompetenca ni bilo izraženo. Njegovo mnenje nikakor ni osamljeno, vendar je uporaba pojma kompetence postala tako »vse-uporabna«, moderna in vsakodnevna, da niti ne razmišljamo več kaj dosti o samem pomenu besede.

Četudi je v slovenskem prostoru pojem precej razširjen, se uporablja predvsem v smislu pristojnosti. Podobno definira pojem kompetence tudi SSKJ (2005), ki določa, da je kompetenca:

- obseg oziroma mera odločanja, določena navadno z zakonom,
- pristojnost, pooblastilo,
- področje dejavnosti.

Podobno definira pojem kompetence tudi pravo.

Harper (1993) je pojem kompetence definiral kot sposobnost, da se nekaj dobro in učinkovito izvede.

Z uporabo znanja in kompetenc se neposredno povezujejo tudi spretnosti, zato bomo naredili hierarhično zaporedje pojmov, kot si sledijo v (vse)življenjskem ciklu učenja posameznika, in v nadaljevanju to zaporedje tudi utemeljili:

sposobnosti, osebne lastnosti – spretnosti – védenje – osebno znanje/kompetence

Sposobnosti in osebne lastnosti so delno prirojene, čeprav njihov razvoj ni omejen – proces spreminjanja in osebnostne rasti je sicer veliko težji od formalnega izobraževanja – vendar je povezan z motivacijo, željo spremeniti se in izboljšati svoje sposobnosti, kar je potrebno upoštevati tudi pri upravljanju človeških virov.

»Spretnosti se nanašajo na sposobnost, ki jo določena oseba pridobi prek izkušnje, treninga oziroma formalne oblike učenja. Pri tem nekateri definirajo spretnost predvsem kot motorično veščino, medtem ko večina drugih ta pojem razume širše; kot spretnost prenosa praktičnega in uporabnega znanja v določeni situaciji« (Pavlin 2007, 39).

Kompetence¹⁰ označujejo karakteristike ljudi, načine obnašanja in razmišljanja, posploševanja med situacijami ter so motivacijsko pogojene. Kompetence se torej nanašajo na (Spencer in Spencer 1993, 9 -10):

- motive v smislu generatorjev posameznikovega delovanja,
- osebne lastnosti,
- načine odzivanja posameznikov na situacijo,
- samopodobo v smislu navad in vrednot ter
- znanja v smislu informacij, ki jih ima oseba na specifičnih področjih.

Naslednje definicije pojma kompetence odražajo skupni element, da je to *znanje posameznika v akciji*:

Kompetence posameznika na temelju Perrenoudove opredelitve (1997) so aktivacija, uporaba in povezanost znanja, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot, ki mu v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah, v organizaciji in družbi sploh, omogočajo uspešno izpolnjevanje vlog, opravljanje nalog in reševanje problemov. Kompetenca ni le sposobnost uporabe (praktičnega) znanja ali posebno znanje; znanje o uporabi znanja, temveč je več kot to. Gre za celoto med seboj povezanih sposobnosti, motivacije, samopodobe in vrednot, ki jo posameznik zna, hoče in zmore uspešno uporabiti v dani situaciji (Kohont 2005, 33).

¹⁰ Ang: competence, competency: 1) sposobnost, zmožnost, 2) pristojnost, kompetenca, 3) zadovoljivi prihodki (Veliki poslovni moderni slovar, angleško-slovenski 1997). Sanchez (2003) loči med *competence* (kar definira kot sposobnost organizacije, da ohranja koordinirano rabo virov in sposobnosti na takšen način, da organizacija lahko doseže svoje cilje) in *competency* (definira kot zbir spretnosti, ki jih posameznik uporabi pri opravljanju določene naloge).

Vsaka kompetenca temelji na kombinaciji med seboj povezanih kognitivnih in praktičnih spretnosti, znanja (vštevši tacitnega), motivacije, vrednotne usmerjenosti, stališč, čustev in drugih socialnih in vedenjskih sestavin, ki jih je kot celoto mogoče uporabiti za učinkovito delovanje (DeSeCo 2002, v Svetlik 2005, 22).

Leonard - Bartonova deli kompetence na naslednje štiri elemente:

- znanje in spretnosti zaposlenih,
- fizični tehnični sistemi (kot so podatkovne baze, programska oprema ipd.),
- sistemi vodenja in
- vrednote in norme, ki determinirajo vrsto znanja, ki je zaželeno, spodbujano in negovano.

Kompetence se oblikujejo z delom v določeni organizaciji, s prakso v njej, zato je treba kompetentnost vedno ocenjevati v okviru organizacije oziroma delovne situacije, v kateri se znajde posameznik. Kompetentnost je torej odvisna od treh dejavnikov:

- delovne situacije,
- posameznika in
- organizacije (Kohont 2005, 33).

Kompetence so zmožnosti posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah (Perrenoud 1997). Z vidika znanja bi lahko rekli, da gre pri kompetencah predvsem za znanje o tem, »kako«, ne pa samo o tem, »kaj« in »zakaj« (Lundvall in Johnson 1994, Savage 1999). Ni namreč le dovolj vedeti (v smislu poznavanja dejstev in zakonitosti) o določenem pojavu ali procesu, ampak ga je treba tudi obvladati. Poudarek je torej na tehničnem znanju (Svetlik 2005, 13).

Kompetence, prav tako kot znanje, ne bi smele biti smatrane kot statične enote, ker so organizacije in ljudje investirali v razvoj znanja in tako razvili določene spretnosti kot odziv

na spreminjajoče se okolje – pričakovane kompetence se morajo spreminjati skozi čas, kot se tudi spreminja delo in zahteve ter pričakovanja okolja.

Po mnenju Boyatzisa (1982) so kompetence notranja značilnost posameznika, ki je vzročno povezana z nadpovprečno storilnostjo na delovnem mestu, zato bi »vodstvo organizacije zato moralo vedeti, kako upravljati z aktivnostmi, ki ustvarjajo znanje in posedovati in razumeti, kaj natančno konstituira ključno sposobnost (kompetenco)« (Leonard - Barton 1995, Dreyer 2002).

»Kljub temu da se je pojem kompetenca uveljavil, jasnega pomena še ni. Ravno zaradi tega lahko govorimo »celo o »konceptualni inflaciji«, kjer pomanjkanje natančne definicije spremlja znaten presežek pomenov« (Weinert 2001, 45 v Kohont 2005, 44).

Ko poskušamo v pojem kompetenca zajeti pravzaprav vse, kar vpliva na to, da uspešno izvedemo določene aktivnosti, naletimo na težave, saj poskušamo po eni strani zelo podrobno analizirati celotno dogajanje v človeku, da je sposoben uspešno opraviti naloge, po drugi strani pa ob tem pozabljamo na človeka kot celoto – na njegovo »enost« in povezanost (podobno razlikovanje smo spoznali že pri obravnavi pojma znanje v zahodnem in vzhodnem svetu). Ravno ta razlika med razčlenjevanjem dejavnikov in pa obravnavo in zaznavanjem bogastva celote znanja in drugih pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na uspešno izvajanje dela, je lahko velikega pomena za uspešno uvajanje »kompetenčnih strategij«.

Vprašanje, ki je skupno pri aktivaciji tihega znanja kot kompetenc, je *kako*. Kako pristopiti k opravljanju določenega procesa, določenega postopka, da bomo čim uspešnejši? S skupnim sodelovanjem in prenosom znanja znotraj organizacije pa kmalu presežemo vprašanja, kaj delamo in kako delamo, do kako bi lahko delali še boljše, drugače.

1.5.2 Odnos med kompetencami in znanjem posameznika

Ker znanje ni trajno, moramo poskrbeti za njegov stalen pretok in prenos znotraj organizacije. Potrebno ga je širiti/prenašati med zaposlenimi in na ta način omogočiti delovanje organizacije – skozi ustvarjanje novega znanja pa spodbuditi in omogočiti ustvarjalnost in inovativnost v organizaciji.

»Zavedamo se, da ni pomembno samo znanje kot takšno, temveč njegova uporaba. Gre za sposobnost učinkovitega delovanja v različnih okoliščinah, ki temelji na znanju, vendar se ne omejuje zgolj na znanje, ampak se opira tudi na izkušnje, vrednote in dispozicije, ki jih posameznik razvija skozi svojo izobraževalno prakso« (EC 2003).

»Če sprejmemo opredelitev, da so kompetence znanje o uporabi znanja, smo šele opredelili problem. Ne vemo pa, kaj kompetence zares so, kaj je tisto znanje, ki nam daje odgovore na vprašanja kako in kdo« (Svetlik 2005, 20).

Za primerjavo s pojmom kompetenca bomo uporabili strukturo znanja, ki jo sestavljajo naslednji elementi (Husemann in Goodman 1998, 108):

- izkušnje,
- resnica,
- presoja,
- intuicija in
- vrednote.

Vidimo lahko, da znanje ni pojmovano zgolj kot sklop med seboj povezanih informacij, temveč prav tako vključuje socialne elemente, ki igrajo (tako kot pri kompetencah) ključno vlogo pri dejanski aktivaciji znanja.

Meja med pojmi znanje, spretnosti in kompetence ni strogo določena. Kaj opredeljuje kompetence, v čem se v resnici razlikuje pojem kompetenca od znanja?

Nekateri avtorji (von der Oelsnitz in Hahmann 2002, Svetlik in Pavlin 2004) navajajo naslednje zaporedje, po katerem je kompetenca nad znanjem:

podatek – informacija – znanje – kompetenca

Pri obravnavi odnosa med kompetenco in znanjem upoštevamo:

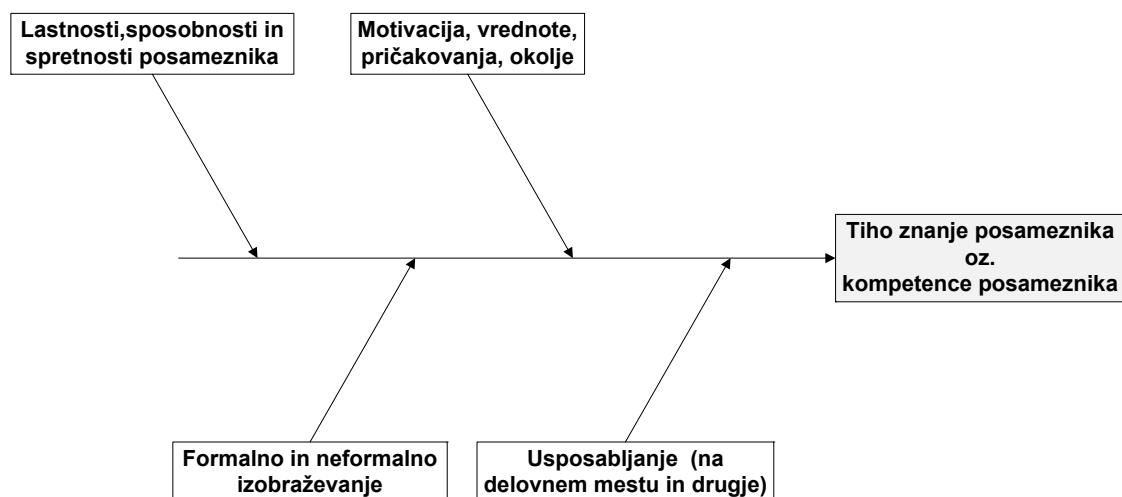
- da kompetenca izhaja iz znanja,
- prav tako kot znanje posameznika vključuje socialne elemente,
- razvoj kompetence pri posamezniku je enak razvoju njegovega (tihega) znanja.

Pri tem pa moramo opozoriti na formalno in neformalno izobraževanje, ki omogoča, da posameznik nekaj *vé* (*védeti*) in na vsakodnevno usposabljanje (na delovnem mestu, pa tudi v drugih situacijah), kjer se posameznik usposobi za opravljanje določenega opravila – ko zna (*znati*) nekaj narediti (gl. sliko 1.2) – *aktivirano znanje oz. znanje v akciji*. Slika prikazuje vpliv različnih dejavnikov na razvoj tihega znanja – kot tudi na razvoj kompetenc. Razvoj tihega znanja kot tudi kompetenc, je odvisen od:

- osebnih lastnosti, spretnosti in sposobnosti posameznika,
- njegove motivacije, vrednot in pričakovanj, ki lahko v dobršni meri temeljijo tudi na izkušnjah iz življenjskega okolja, iz otroštva, kot tudi trenutnega življenjskega okolja, ki lahko pomembno vpliva na pričakovanja in motivacijo posameznika, le-ta pa na njegovo aktivnost in prizadevanje,
- formalnega kot tudi neformalnega izobraževanja, ki ga je posameznik pridobil in ga pridobiva iz organiziranega izobraževanja in drugih oblik izobraževanja in
- usposabljanja, ki vključuje usposabljanje na delovnem mestu, kjer posameznik lahko (ob vplivu predhodno naštetih dejavnikov) razvija »mojstrstvo«, kot tudi usposabljanja pri drugih oblikah posameznikove aktivnosti, tudi v prostem času (npr. alpinizem, prostovoljno delo ipd.), kjer posameznik razvija potrebne veščine.

Vsota vseh dejavnikov je tista, ki pomembno vpliva na razvoj tihega znanja oz. kompetenc. Ustrezno usposobljen posameznik, ki zna delovati skupaj z ostalimi in premore tudi potrebne družbene spretnosti, pomeni zelen lik zaposlenega za določeno delovno mesto. Menim, da moramo vedno stremeti k opazovanju celotnega znanja, ki ga posameznik lahko ponudi organizaciji (le tako lahko tudi pridobimo bogastvo znanja za razvoj organizacije).

Slika 1.2: Razvoj znanja oz. kompetence posameznika



Vir: Kejžar

V kolikor uporabljamo pojem kompetenca (na ravni posameznika), se moramo zavedati:

- neločljivosti od znanja, saj se kompetence nadgrajujejo s pridobivanjem novega znanja pri posamezniku in
- znanje posameznika vedno vključuje tudi socialne elemente – (tiho) znanje posameznika per se ne obstaja brez njegovih lastnosti, vrednot, motivacije in spretnosti.

»Vsaka kompetenca temelji na kombinaciji med seboj povezanih kognitivnih in praktičnih spretnosti, znanja (vštevši tacitnega), motivacije, vrednotne usmerjenosti, stališč, čustev in

drugih socialnih in vedenjskih sestavin, ki jih je kot celoto mogoče uporabiti za učinkovito delovanje« (DeSeCo 2002 v Svetlik 2005, 22).

Kompetenca je v praksi (na področju vodenja in upravljanja s človeškimi viri) najpogosteje opis lika zaposlenega za določeno delovno mesto, ki običajno vsebuje, kaj naj bi zaposleni znal in kakšen naj bi bil.

Ker organizacije postajajo kompleksni socialni sistemi, ker je vse več delovnih procesov povezanih s prenosom informacij med zaposlenimi in z okoljem in ker je proizvodnja vse bolj usmerjena v storitev, pa postaja vse pomembnejše tudi socialno znanje (kdo) oziroma vedeti, kdo zna kaj in kako zna narediti (Lundvall in Johnson 1994, Savage 1999). Prav tehnično in socialno znanje pa nas pripeljeta (nazaj) h kompetencam, torej k znanju in uporabi znanja (Svetlik 2005, 19) ter po našem mnenju, načinu aktivacije tihega znanja. Pri tem pa prihajamo v mednarodnem prostoru do različnih izsledkov raziskav – medtem, ko nekatere poudarjajo, da postajajo delovna mesta vse bolj specializirana in da izginjajo delovna mesta, kjer je potrebna le majhna usposobljenost zaposlenih, pa druge raziskave poudarjajo, da delovna mesta ponujajo vse manj učnih priložnosti, da so vse bolj enostavna. Večji poudarek je na hitrosti opravljenega dela kot na učenju (konferenca DECOWE 2009). Trend vse bolj enostavnih delovnih mest bi s stališča razvoja znanja v organizaciji ter posameznika lahko pomenil resno grožnjo.

Kot smo ugotovili, velja precejšnja nejasnost pri uporabi pojma kompetenc – kar ni odvisno zgolj od področja (pravo, management, izobraževanje) ampak tudi znotraj istega področja ni poenotena razumevanja uporabljenega pojma.

Glede na primerjavo vsebine in izvora – tako kompetenc kot tihega znanja – pa jima je skupno, da predstavljata znanje v akciji, da vsebujeta tako (od zunaj) pridobljeno znanje, kar se v posamezniku nato združi z njegovimi osebnimi lastnostmi, vrednotami, motivacijo, kot tudi spretnostmi in sposobnostmi v »dodano vrednost« znanja in posledično rezultatov dela zaposlenega. Ponotranjeno tiho znanje vsebuje prav tako kot kompetenca poleg znanja tudi osebne lastnosti, spretnosti, sposobnosti, vrednote in motivacijo.

»Tiho znanje pa je po sami vsebini bistveno globlje in zajema, tako kot kompetence, tudi odnos do dela, vrednote, stališča in motivacijo. Pri uporabi tihega znanja se zavedamo našega znanja («knowledge about knowledge»)...«(Weinert 2001, 54).

Veliko kompetenc temelji na tako imenovanem tihem oziroma skritem znanju, ki ga je težko ali celo nemogoče izraziti v obliki izobraževalnih programov in učnega gradiva. Razvijati jih je mogoče le z oblikovanjem ustreznih kontekstov, za kar pa imajo šole omejene možnosti. Šola lahko denimo le deloma simulira podjetniški kontekst za razvoj podjetniške kompetence, na primer v obliki »učnega podjetja« (Grootings 2001 v Svetlik 2005, 24).

Z vidika primerjave aktivacije znanja posameznika in kompetence posameznika lahko vidimo, da je po definiciji vprašanje *enako* pri obeh pojmih: Kako (se to naredi)?

»Know how«, aktivirano znanje posameznika oziroma način uspešnega opravljanja dela, je tisto, kar ločuje zaposlene z zelo podobno stopnjo in smerjo izobrazbe.

Znati delati (kako?) je tisto, kar loči najboljše zaposlene, ključni kader, od povprečnih.

Vsaka organizacija si želi čim več takšnega (ekspertnega) kadra, najprej pa mora poskrbeti za prenos znanja med zaposlenimi in posledično povečati lasten strukturni kapital, da lahko poseduje znanje, tudi v eksplicitni oz. v zapisani obliki.

Sam prenos znanja med ljudmi oz. osvojitve kompetenc poteka skozi proces dela, skozi osebno aktivnost, vključenost v določeno opravilo.

Tako lahko s pomočjo različnih kompetenc oz. sklopa kompetenc aktiviramo:

- tiho, visoko strokovno znanje, ki se razvije:
- na podlagi predhodnega znanja, izkušenj (na izkustveni podlagi),
- skozi iskanje različnih načinov opravljanja dela in iskanja najboljšega,
- v inovativnem pogledu in svoji dodani vrednosti v rezultat dela
- pogoj za razvoj pri posamezniku pa so sposobnosti, spretnosti, ustrezno počutje, odnos do dela, motivacija in delo z drugimi ljudmi (tako za

aktivacijo lastnega znanja, kot tudi za prenos znanja ali ustvarjanje novega znanja).

Organizacije si želijo zaposlovati uspešne zaposlene, ki bodo pri svojem delu ne le dosegali pričakovanja, temveč jih tudi presegali in s tem postavljali nove kriterije in nova pričakovanja.

V nadaljevanju naloge bomo podrobneje proučili aktivacijo znanja, v raziskavi pa bomo s študijem kompetenc ugotovili tudi, ali obstajajo razlike v pridobljenih kompetencah¹¹ glede na sektor zaposlitve. Pojem tiho znanje pa bomo uporabljali v nadaljevanju naloge predvsem z vidika organizacije in njenega strukturnega kapitala – ni namreč dovolj zaposliti odlične posameznike, ki izstopajo po uspešnosti dela – vodja organizacije si mora ves čas prizadevati za prenos tega znanja tudi na ostale v kolektivu.

¹¹ Ker je bil pojem kompetenca uporabljen v vprašalniku, ga bomo v enaki obliki navedli tudi v nalogi.

2 UPRAVLJANJE ZNANJA

2.1 Splošno o upravljanju znanja

Ker znanje zaposlenih ni v lasti organizacije, temveč so v lasti zgolj rezultati dela, je upravljanje znanja v Sloveniji še dokaj na začetku. Znanje ni vidno, ni otipljivo, marsikje pa še vedno prevladuje avtoritaren stil vodenja, kjer je pomembno le uspešno izvajanje delegiranih nalog in ne spodbujanje lastnega razmišljanja.

Marxovo mnenje o posedovanju delovne sile je aktualno tudi z vidika posedovanja znanja:

...lastnik delovne sile sme prodati to silo vedno samo za določen čas. Kajti če bi jo prodal celoma, enkrat za vselej, bi prodal samega sebe, bi se spremenil iz svobodnega človeka v sužnja, iz posestnika blaga v blago. Zanj kot osebo mora ostati njegova delovna sila vedno njegova lastnina in zato njegovo blago. To pa je mogoče le tedaj, če jo prepusti na razpolago, da v uporabo kupcu zmeraj le začasno, za določen rok, če se torej z njeno odtujitvijo ne odpove tudi svoji lastnini nad njo ... (Marx 1961, 190)

Marx je vlogo znanja v družbi in v organizaciji vizionarsko ocenil v dveh svojih temeljnih delih:

- v Komunističnem manifestu ugotavlja, da kapitalizem ne more obstajati brez nenehnega revolucioniranja proizvodnih sredstev,
- v Grundrisse pa lucidno – dialektično napoveduje konec (lastne) delovne teorije ob zadostnem razvoju znanosti in tehnike: »Delavec stopi ob stran produkcijskemu procesu, namesto da bi bil njegov glavni akter. V tej preobrazbi ... poteka razvoj socialne osebnosti, za katero se zdi, da je pomemben temeljni kamen produkcije in bogastva ... (Marx 1993, 705).

Z vidika obravnave doktorske disertacije – aktivacija tihega znanja v organizacijah javnega sektorja – se tako, kot se je spraševal Marx za delovno silo, lahko vpraša tudi sedaj vsak

zaposleni: kaj izgubim, če dam organizaciji najdragocenejše, kar imam – svoje znanje in svoje ideje.

Ali ostane slavnemu kuharju ob razkritju njegovih receptov (in skrivnosti ob pripravi jedi) v knjigi še kakšna »konkurenčna prednost« pred drugimi ali jo je izgubil? Ohrani jo le z generiranjem novih idej in novih načinov – z nenehnim razvojem svojega znanja.

O lastništvu znanja je svoje razmišljanje povzel Thurow (1999) takole:

»Znanje predstavlja organizaciji pomemben vir za razvoj – kako pa je z »lastništvom« znanja? Ne moremo govoriti, da si prilaščamo znanje zaposlenih: človeška bitja, ki posedujejo znanje, ne morejo postati sužnji. Natančno koliko pa lahko nekdo kontrolira (oziroma si prilašča) znanje – je glavno vprašanje v ekonomiji znanja«.

Eden od odgovorov je sicer za tržne subjekte znan – lastništvo nad določenimi oblikami znanja predstavljajo ekonomske pravice, utemeljene v pravu t. i. intelektualne lastnine. Četudi bi lahko nadaljevali razpravo o tem, koliko si lahko organizacija lasti znanje zaposlenih in pridobiva lastne pravice intelektualne lastnine, se na tem mestu raje usmerimo v upravljanje znanja, v zavedanje znanja v organizaciji, prepoznavanje in zaznavanje znanja ter kako lahko spodbudimo ustvarjanje novega znanja in s tem ohranimo oz. spodbudimo razvoj organizacije.

Znanje na srečo nima omejitev. V kolikor posameznik prispeva k razvoju organizacije s svojim znanjem, zaradi tega ni šibkejši, na ta način ima priložnost preizkusiti svoje znanje, ga nadgraditi, ko dobi povratno informacijo, se znova uči in je tako »bogatejši«. Potrebna pa je odprtost razmišljanja za drugačne ideje, pripravljenost na spremembe, pripravljenost na sodelovanje in predanost tako svojemu delu kot organizaciji.

Tri značilnosti znanja, ki otežujejo proces upravljanja znanja, so: tacitnost, kompleksnost in specifičnost (Dierickx in Cool 1989, Reed in DeFillippi 1990, Doz, Santos in Williamson 2001, McEvilly in Chakravrthy 2002). Te značilnosti povečujejo t. i. lepljivost¹² – strošek prenosa znanja med organizacijskimi mejami in stopnjo, ki preprečuje identifikacijo znanja

¹² Ang.: stickiness

(Zander in Kogut 1995, Szulanski 1996, von Hippel 1998 v Chakravarty in drugi 2008, 310).

V teoriji ni enotnega mnenja, do katere mere lahko upravljamo znanje. »Lahko upravljate povezane organizacijske procese, kot so izgradnja skupnosti in izmenjava znanja, ne morete pa upravljati znanja samega«, menijo Von Krogh in drugi (2000, 17), zato predlagajo menjavo termina upravljanje znanja z omogočanje znanja. Da je znanje težko upravljati in kontrolirati, meni tudi nekaj drugih avtorjev, in sicer zaradi:

- njegove dvoumnosti in dinamičnosti (Alversson in Karreman 2001),
- njegove različnosti in diverzitete (McAdam in McCreedy 2000),
- njegove nevidnosti in nemerljivosti (Choo in drugi 2002),
- njegove neločljivosti od človeških prepričanj in vrednot (von Krogh in drugi 2000).

Jennex je upravljanje znanja definiral kot »proces selektivne uporabe znanja iz prejšnjih izkušenj pri sprejemanju sedanjih in prihodnjih odločitev z namenom izboljšanja organizacijske učinkovitosti« (2005). Isti avtor je upravljanje znanja videl kot sistem, ki je ustvarjen zato, da olajša zajetje¹³, shranjevanje in ponovno uporabo znanja (Jennex 2007).

Prav tako se glede na vse večji pomen znanja »upravljanje človeških virov vse bolj usmerja k upravljanju znanja« (Choo, Bontis 2002). Temeljna vprašanja, ki jih rešuje, se vrtijo okrog pospeševanja obračanja ciklusa znanja, povečevanja znanja v obtoku ter pospeševanja pretvarjanja znanja. Če je cikel znanja sestavljen iz med seboj prepletenih faz ustvarjanja, pridobivanja, prenosa in uporabe znanja (OECD 2001), je eno osrednjih vprašanj, kako zagotoviti, da bo novo znanje, ustvarjeno bodisi v organizaciji bodisi v okolju, čim hitreje prišlo do zaposlenih, da ga bodo ti čim hitreje obvladali ter nato uporabili pri delu (Svetlik 2005, 18).

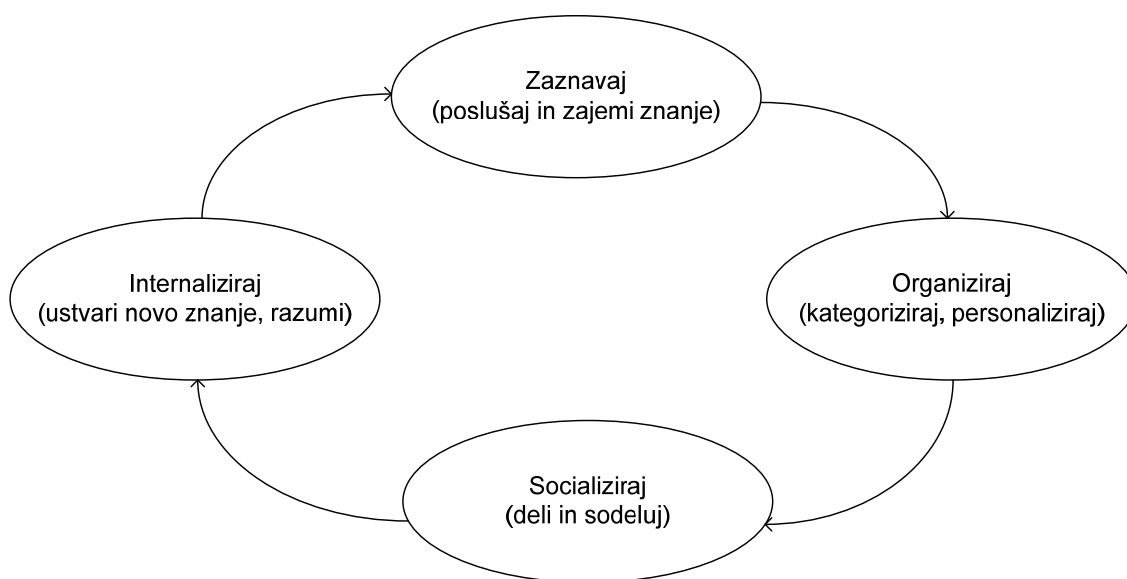
Preoblikovanje znanja v določeno aktivnost najprej zahteva zavezo k spremembi, ki temelji na takšni vrsti učenja in inoviranja, ki prispeva h konkurenčni prednosti – to pa je odvisno od:

¹³ Ang.: capture

- spoznanja, da znanje obstaja, tako družbeno kot kontekstualno (z drugimi besedami je precej drugačno od podatkov ali informacij),
- razumevanja, kdo poseduje znanje in v kakšni obliki ga poseduje,
- omogočanja, da je znanje dostopno ob pravem času in
- omogočanja, da je dostopno relevantnim ljudem (Gamble in Blackwell 2001, 2).

Kljub tem stališčem pa bomo obravnavali prenos in aktivacijo znanja znotraj sistema upravljanja znanja. Z vidika sodobne organizacije z demokratičnim vodenjem ni osnovni namen kontrola, temveč razvoj organizacije. To pa lahko dosežemo z različnimi ukrepi, predvsem z organizacijskimi oz. socialnimi aktivnostmi, ki spodbudijo prenos znanja skozi interakcijo zaposlenih.

Slika 1.3: Pristopi k upravljanju znanja



Vir: Gamble in Blackwell 2001, 129

Z vidika naloge je naša pozornost osredotočena predvsem na aktivacijo in prenos tihega znanja. Znanje samo po sebi je neotipljivo, pri tihem znanju pa moramo vzpostaviti organizacijske ukrepe in spremembe, s katerimi spodbudimo aktivacijo in prenos tihega znanja, saj neposredno ne moremo kar uporabiti tihega znanja:

Po ustaljeni klasifikaciji je znanje lahko eksplicitno ali tiho. Medtem ko je eksplicitno znanje zajeto v kodificirani pisni obliki, je tiho v posamezniku in ga ni mogoče v celoti razložiti. Ko znanje prehaja iz implicitnega v tiho in nazaj, se ga ustvarja še več ... problem deljenja znanja je torej osnoven: kjer ni deljenja znanja, tam ni kreiranja znanja, ker je znanje v ljudeh v organizaciji in se ne premika in ne raste (Roos, Roos in drugi 2000, 12).

Je torej najpomembnejši cilj uspešnega upravljanja znanja zgolj v omogočanju in spodbujanju različnih oblik *prenosa znanja* ali v prenosu iz *tihega v eksplicitno* znanje?

Osnovni pogoji, ki jih mora organizacija izgraditi za klimo, ki bo omogočala učenje in prenos znanja, so (ob predpostavki, da imamo kolektiv zaposlenih, ki s svojim znanjem uspešno opravlja naloge ter izpolnjene potrebne materialne pogoje):

- zaupanje med zaposlenimi in v vodstvo,
- sodelovanje, teamsko ali projektno delo in
- uspešna komunikacija med zaposlenimi.

Upravljanje znanja predstavlja sistem v organizaciji, ki omogoča prenos, artikulacijo in zajetje znanja z namenom:

- prenosa tihega znanja posameznika v artikulirano, skupno (eksplicitno) znanje organizacije (iz človeškega v strukturni kapital) in
- spodbuditi ustvarjanje novega znanja.

2.2 Odnos med upravljanjem znanja in upravljanjem za obvladovanje kakovosti (TQM)

»Isti ljudje, ki niso bili uspešni pri Total Quality Managementu, tudi ne bodo uspešni pri upravljanju znanja« (Gamble in Blackwell 2001, 50).

Korenine upravljanja znanja izhajajo iz filozofije Total Quality Management (TQM), zato si bomo pogledali razliko med obema načinoma:

Upravljanje znanja se ukvarja s tem, kako organizacija lahko razvija svojo prakso tega, kar dela, da lahko razvije razumevanje, zakaj je bilo narejeno.

TQM se je usmeril v organizacijo z vidika izboljševanja kakovosti ali učinkovitosti praks, zato je bila pozornost usmerjena ne toliko v to, kar je organizacija vedela, temveč na to, kako je naredila tisto, kar je delala. TQM se je osredotočal predvsem na vprašanje kakovosti, zmanjševanja/odpravljanja napak, pritožb – ne pa v vprašanje smiselnosti procesa, končnega cilja. »Preveč fokusa na kakovost lahko povzroči, da organizacija izgubi širšo sliko« (Gamble in Blackwell 2001).

TQM se je osredotočil na področja s krožki kakovosti (Quality Circles). V organizacijah, kjer so se odločili za uvedbi TQM, je vladalo razmišljanje - mi smo tisti, ki smo odgovorni za problem, zato ga moramo popraviti oz. odpraviti. TQM tako predstavlja idejo učeče se organizacije. S krožki kakovosti so ljudje želeli najti skupno razumevanje rešitve problema. To je vodilo do razumevanja, da samo delati z dokumenti in informacijami, ni dovolj. Vprašanje »Kako delamo?«, ki izhaja iz TQM, pa je upravljanje znanja nadgradilo z vprašanjem »Zakaj delamo tako, kakor delamo?«, saj današnja situacija zahteva od podjetij, da razmišljajo z bistveno širše perspektive in vsakodnevno iščejo nove priložnosti in se odzivajo na njih.

V sodobni družbi namreč ne moremo zgolj slediti določenim postopkom, ker taki v organizaciji pač so. Celotna ideja upravljanja znanja (aplicirana skozi dvojno učno zanko), je, da si ves čas postavljamo vprašanje, ali je to, kar delamo pravilno ali napačno, je učinkovito ali ni. Pomembno je iskanje novih poti, razvijanje ustvarjalnosti – tu pa se pokaže razlika med TQM in upravljanjem znanja.

Gamble in Blackwell (2001) predlagata izgradnjo sistema znanja (v primerjavi s Crosbyevimi kakovostnimi fazami):

- neurejeno znanje

Organizacija se ne zaveda pomena svojega znanja za doseg svojih ciljev.

Znanje je shranjeno in upravljanje na ad hoc način. Dostopanje do znanja je

težavno in časovno potratno, ker nihče ne ve, kje se nahaja. Z vidika TQM se ne zavedajo vzroka problemov in se zato posvečajo simptomom in ne vzrokom.

– zavedanje znanja

Na tej stopnji organizacija prepozna potrebo po upravljanju znanja in dela na tem. Najlažja in najprivlačnejša prva faza je zbiranje možnih virov znanja, kar vključuje identificiranje in dokumentiranje virov znanja in postavitve takšnega sistema, ki bo omogočal, da bo znanje dostopno. Z vidika TQM že obstajajo določeni teami za reševanje problemov, aktivnosti pa so še vedno zelo kratkoročne.

– omogočanje znanja

Sedaj se počasi kažejo učinki druge faze in s tem tudi koristi za organizacijo. V organizaciji se uporabljajo standardni postopki in orodja, viri znanja so znani, evalvirani in klasificirani, še vedno pa obstajajo nekatere kulturne in tehnološke ovire. Management organizacije pričinja podpirati kakovost upravljanja znanja bolj aktivno. Zavedanje, da so koristi upravljanja znanja, je v organizaciji razširjeno.

– upravljanje znanja

Okvir postopkov in orodij za odkritje, ustvarjanje, ohranjanje in izbiranje znanja je postal integriran. Prevladuje splošno razmišljanje, da je potrebna raba tehnologije, ki omogoča dostop do znanja in razcvet kulturnih procesov. Občutljivo ravnovesje med formalnimi postopki in neformalnimi procesi je prepoznano in upoštevano v poteku dela. Organizacija deluje en korak pred konkurenco.

– usmerjeno v znanje

Organizacija lahko prikaže konkurenčno prednost skozi aplikacijo in izboljševanje svoje baze znanja, ki je težko ponovljiva pri konkurenci. Postopki upravljanja znanja so integralen del organizacije – eno ključnih aktivnosti predstavlja ocenjevanje in nadgrajevanje znanja, pomen znanja pa je prepoznan kot ključen za obstoj in razvoj organizacije.

Poglobljena analiza procesov pri TQM in usmerjenost k kupcem / uporabnikom sta prinesli s seboj zakladnico informacij, ki se je ob naraščajoči konkurenci in stalnem razvoju pretvorilo v organizacijsko znanje, ki lahko služi za razvoj znanja in inovativnosti organizacije.

Ker so številne organizacije s področja javnega sektorja pristopile k TQM (oz. CAF), je to pomembna in spodbudna informacija za začetek upravljanja z znanjem v organizacijah javnega sektorja. Potreben pa je korak naprej – od dovršenosti postopkov in odpravljanja napak in pritožb k ustvarjalnosti, novim idejam, spodbujanju izražanja lastnega znanja. To so namreč koraki k organizaciji znanja.

2.3 Aktivnosti upravljanja znanja

V organizaciji lahko na različne načine pristopimo k upravljanju znanja znotraj organizacije: s spodbujanjem nastajanja formalnih socialnih omrežij ali z informacijsko tehnologijo. V doktorski disertaciji smo se usmerili predvsem v obravnavo aktivacije in prenosa znanja znotraj socialnih omrežij in ne v prenos znanja s pomočjo informacijske tehnologije. Menimo, da je v prvi fazi pomembneje vzpostaviti v organizacijah javnega sektorja »kulturo znanja« z ustrezno klimo in odnosi, četudi so orodja informacijske tehnologije uspešna pri prenosu znanja, pa je pomembneje spodbuditi aktivacijo tihega znanja zaposlenih v kontekstu socialnih odnosov.

Osnova uspešnega upravljanja znanja je ustrezna organizacijska kultura, z uspešnim sporazumevanjem med zaposlenimi in med zaposlenimi in vodstvom.

Da ideje in (skrito) tiho znanje lahko privrejo na dan, se mora zaposleni počutiti varno, imeti mora zaupanje v organizacijo in sodelavce. Kot si ne moremo prilastiti, tako tudi ne moremo zahtevati, da zaposleni sodelujejo s svojimi idejami – temveč lahko samo spodbudimo aktivnost zaposlenih (ki bo predvidoma presegala zahtevane naloge).

Aktivnosti, ki se odvijajo v okviru upravljanja znanja, so (1) akumulacija znanja, (2) zaščita in (3) uporaba znanja.

(1) Akumulacija znanja

Kot navaja Nonaka (1994,15): »Čeprav se pojma informacija in znanje pojavljata izmenoma, obstaja jasna razlika med pojmom ...*informacija* je tok sporočil, medtem ko je *znanje* ustvarjeno in organizirano s tokom informacij, zasidrana na zavezi in prepričanjih njegovega lastnika«.

»Znanje je akumulirano, ko oddelki znotraj organizacije kot celota pridobijo novo razumevanje oz. vedenje« (Chakravarty 2008, 307), oz.: »Znanje je razvito, ko je prisotna kognitivna asociacija, ki poteka med akcijo in posledicami« (Hedberg 1981).

Avtorji niso enotnega mnenja, ali pomeni konkurenčno prednost za organizacijo predvsem tiho znanje ali znanje, ki je v lasti organizacije, vendar so aktivnosti organizacije usmerjene v prenos iz tihega znanja v eksplicitnega, kot tudi za akumulacijo tihega znanja znotraj organizacije.

Tipična tacitna narava večine organizacijskega znanja pomeni, da prenos in komunikacija tako lepljivega znanja zahtevata podrobno in ekstenzivno socialno interakcijo, ki se zgodi v kontekstu socialnih odnosov, ki temeljijo na zaupanju (Leonard in Sensiper 1998, Subramaniam in drugi 1998, Subramanian in Venkatraman 2001, Hislop 2005). Na kakovost procesov prenosa znanja vpliva tako bližina odnosov med člani omrežja kot tudi povezanost njihovega znanja (Hansen 2002), čeprav je ob tem pomembna tudi vrsta odnosa oz. jakost vezi.

(2) Zaščita znanja

Zaščita znanja obsega aktivnosti, ki težijo k ohranjanju lastniške narave zalog znanja organizacije: pravna zaščita, kot so npr. patenti na področju tehnike, in tudi bolj mehke oblike s t. i. konkurenčno klavzulo. Klasične pravice intelektualne lastnine so lahko relevantne tudi za storitvene organizacije javnega sektorja (npr. univerze, zdravstvo), vendar so relevantne v manjši meri kot npr. pogodbe s konkurenčno klavzulo. Nonaka in

Takeuchi (1995) menita, da je eden od načinov za zaščito tihega znanja aktivno spodbujanje artikulacije znanja in spodbujanja zaposlenih h kombiniranju na nove načine. To skupno znanje postane potem osnova za nadaljnje učenje in akumulacijo novo pridobljenega tihega znanja. Ko je znanje vključeno v kompleksne interakcije zaposlenih, postane specifično za organizacijo in ga je zato težko kopirati.

(3) Uporaba znanja

Uporaba obstoječega organizacijskega znanja, oz. aplikativnega znanja po Pretnarju, se nanaša predvsem na uporabo znanja za komercialne namene. V takšnem primeru znanja kot konkurenčne prednosti je istočasno zaščita znanja skorajda nujna.

»Delovno znanje¹⁴« je relativno novo in dinamično področje raziskovanja, ki se je pojavilo kot neposreden odgovor na spreminjanje organizacijskih procesov, ki prežemajo veliko sodobnih organizacij (Hayes 2008, 54).

Da dosežemo čim višjo uporabo znanja, mora biti organizacija po svoji dominantni logiki naravnana k organizaciji znanja, stalno razvijajoči se organizaciji. V njej zastopa vlogo inženirjev znanja vodilni in srednji management, zaposleni kot umski delavci predstavljajo umski potencial organizacije in kot takšni tudi pogoj za razvoj organizacije – s svojimi idejami, medsebojnim sodelovanjem in iskanjem inovativnih pristopov, kar vključuje tudi podjetniško miselnost pri zaposlenih, neprenehoma dajejo bogastvo svojega znanja organizaciji. Umski delavci so po definiciji Haymana in Ellimana (2000) tisti ljudje, ki obogatijo pridobljeno informacijo in se učijo iz informacij, pridobljenih iz komuniciranja. Po njunem mnenju so umski delavci zelo izobraženi, karierno predani določenemu področju in imajo določeno avtonomijo pri opravljanju svojega dela.

Doktorska disertacija je usmerjena v aktivacijo tihega znanja v organizacijah javnega sektorja. V primeru javnega sektorja izhajamo tako z vidika ustvarjanja konkurenčne prednosti kot tudi razvoja javnega sektorja, katerega delovanje bo oz. naj bi bilo responzivno na spreminjajoče se potrebe družbe, s pogledom v prihodnost. Da je to nadvse pomembna naloga, ki ne bi smela biti prepuščena zgolj idejam vodstva posameznih

¹⁴ Ang.: knowledge work

organizacij, temveč mora biti spodbujena tudi celostno, vsaj z izobraževanjem vodstvenih kadrov v organizaciji, nam pove že odgovor na vprašanje, ali potrebujemo šole, bolnice, zdravstvene domove, kjer bo krožilo aktualno znanje in kjer bodo znali usposobiti oz. ponuditi takšne storitve, s katerimi bodo ponudniki teh storitev konkurenčni v primerjavi s tržno delujočimi organizacijami v zasebni lasti. Bojazen, da je upravni sektor prevelik ali pa da so določene organizacije po svojem poslanstvu zaprte in da bi inovativnost lahko povzročila težave znotraj javnega sektorja, drži lahko le za majhen del organizacij oz. organov javnega sektorja – za tiste, katerih delovanje je po svoji ustanovitvi zaprto pred očmi javnosti in tajno.

Ker je organizacija živ »organizem«, ki deluje znotraj širšega družbenega okolja, je tako potrebno smatrati tudi organizacijo javnega sektorja.

2.4 Ustvarjanje znanja v organizaciji

Skorajda aksiom že predstavlja, da ustvarjanje znanja leži v srcu konkurenčne prednosti (Nonaka in Takeuchi 1995, von Krogh in drugi 2000). Izrazi, kot so »podjetja se učijo« ali »podjetja vedo« so postali fraze, ki se uporabljajo zelo pogosto, tudi če na praktični ravni ni prisotne posebne strategije za spodbujanje, spremljanje in zavedanje pomena znanja.

Glede na pogostost uporabljenih fraz, ki pa v dejanskih okoljih organizacij še niso zaživele glede na svoj pomen, predstavlja toliko večji izziv, ko želimo doseči konkurenčno prednost tam, kjer se da »preživeti« tudi brez tega – na področju javnega sektorja.

Prisotno zavedanje, da skozi prenos znanja in skozi ustrezno kulturo in logiko organizacije spodbudimo aktivacijo znanja in nastanek novega znanja, spodbudi vodstvo organizacije v razvijanje strategije razvoja znanja v organizaciji.

Proces ustvarjanja znanja je nedokončan proces, ki zahteva nenehno inovacijo. V kolikor želimo spodbuditi ustvarjanje znanja, moramo tudi že vnaprej vedeti, kaj bomo naredili z

novim znanjem, kako bomo poskrbeli za prenos obstoječega in novo-nastajajočega znanja med ostale zaposlene. Velik problem pri upravljanju znanja velikokrat predstavlja ravno količina vsega (eksplicitnega) znanja, ki ga je potrebno smiselno urediti in omogočiti zaposlenim dostop do njega. Kot je proces ustvarjanja znanja večno nedokončan proces, so tudi razmere v zunanjem okolju, v katerem deluje organizacija, ves čas spremenljive, kot tudi pričakovanja, želje in zahteve uporabnikov in potrošnikov.

Organizacija se mora zato zavedati dveh virov ustvarjanja znanja, ki sta med seboj neposredno povezana:

- obstoječega tihega znanja zaposlenih in organizacijskega znanja,
- nenehne sposobnosti ustvarjalnosti, veščin, lastnosti zaposlenih, ki omogočajo ustvarjanje novega znanja.

»Tisto, kar loči organizacijo, ki ustvarja znanje, od drugih, je sistematično upravljanje procesa upravljanja znanja« (Nonaka 1995,125).

2.4.1 Ovire pri ustvarjanju znanja

Ljudje in organizacije pridobivajo informacije skozi socialna omrežja in del teh informacij kasneje postane znanje. Vendar pa zbiranje informacij ni ekvivalentno ustvarjanju znanja, in ljudje lahko zbirajo informacije brez namena ustvarjati znanje. Socialni procesi znotraj socialnih sistemov povzdignejo zaznavanja v dejstva, prepričanja v resnice. Ustvarjanje je skoraj vedno socialni proces, tudi ko udeleženci smatrajo, da ravnajo neodvisno in je rezultat, kdo je ustvaril kaj, lahko kontroverzen. Ravno pri upravljanju znanja pa je pomembno, da se ne poudarjajo individualni dosežki, temveč kolektivni.

Ovire pri ustvarjanju znanja se pojavijo lahko pri posameznikih in kolektivih. Kot ima vsak posameznik zmožnost razvijanja svojih spretnosti, veščin in znanja, pa ima po drugi strani tudi svoje individualne omejitve, najsibo intelektualne ali čustvene; nekatere lahko presega

in nadgrajuje. Omejitve posameznikov se nanašajo tudi na izkušnje in sposobnost za pridobivanje, razumevanje in vključevanje znanja.

Kolektivne ovire se pojavijo, ko se znotraj organizacije razvijajo skupine z kulturami, ki ovirajo ustvarjanje znanja. Te skupnosti se medsebojno povezujejo in novo nastali odnosi lahko povzročijo, da se znanje težko ustvarja. Skupnosti imajo tudi nagnjenje, da se spreminjajo, tako da postane obstoječe znanje neizrabljeno in da otežijo interakcije, dokler ne izčrpajo človeške zmožnosti za njihovo razumevanje ali pa njihovo kontrolo.

Da znanje lahko obstaja, se morajo ljudje strinjati o njegovem obstoju, torej lahko obstaja le tam, kjer vlada konsenz. Organizacije sestavljajo individualni ljudje s karierami v hierarhiji, ki spreminjajo analize in odločitve v aktivnosti. Ko ljudje vidijo svoje izjave in delovanje kot nekaj, kar vpliva na njihov karierni uspeh in na blaginjo na dolgi rok, poskušajo narediti izjave in delovanje branljivo.

Organizacije pogosto razlagajo pomembnost racionalnosti – delno zato, ker komunikacija poudarja skupno logiko in delno zato, ker procesi organizacijskih odločitev pogosto vključujejo pisano racionaliziranje. Z racionalizacijo se načeloma vsakdo strinja. Vendar pa je racionalnost sama pogosto nezadostna za zbiranje podpore za spremembo, saj različni interesi prevladajo racionalnost. S stališča racionalnosti moramo biti predvsem pozorni na odvečne informacije in znanje, ki ga ne potrebujemo v tistem trenutku, ter na to, kako bo (organizacijsko) znanje organizirano v bazah podatkov – možnost dostopa, hrambe in uporabe.

3 AKTIVACIJA IN PRENOS ZNANJA

3.1 Aktivacija znanja

Aktivacija izvira iz glagola aktivirati in pomeni spraviti v dejavnost, napraviti aktivno (SSKJ). Tako je tudi namen doktorske disertacije opozoriti na pomen tihega znanja in na aktivacijo le-tega. Predhodno zastavljeno vprašanje, kdaj ima tiho znanje vrednost, pa na podlagi študija relevantne teorije daje odgovor:

1. Za posameznika je tiho znanje vredno, ko ga pridobi in nadgrajuje. Možno je, da ga v določenih okoliščinah ne bo uporabil, kar lahko izvira iz motivacije, drugačnega prepričanja ali pa nezadovoljenih osnovnih potreb.
2. Za organizacijo je tiho znanje zaposlenih skriti in nevidni kapital. Če vodstvo motivira zaposlene in vzpostavi takšno klimo, da bodo zaposleni želeli prispevati z vsem svojim potencialom, bodo v organizaciji lažje zaznali tiho znanje in z različnimi ukrepi spodbudili eksternalizacijo in prenos znanja. Tiho znanje ima za organizacijo vrednost takrat, ko je aktivirano in so vidni rezultati dela.

Ker pa izhaja tiho znanje prvenstveno iz posameznika, je potrebno obravnavati tiho znanje predvsem s stališča posameznika. Smo vsi enako pripravljeni aktivirati svoje znanje na delovnem mestu, kakšni razlogi nas vodijo, da ne sodelujemo v procesu dela z vsem svojim potencialom?

3.2 Zakaj bi delil svoje znanje?

Prve domneve v začetkih upravljanja z znanjem so bile naslednje:

- ljudje so pripravljeni deliti svoje znanje,

- znanje je kodificirano (tiho znanje je lahko preoblikovano v eksplicitno obliko),
- znanje lahko delimo oz. prenašamo preko sistemov informacijske tehnologije.

Medtem ko se je posvetilo veliko pozornosti drugima dvema domnevama, je trajalo kar nekaj časa, da so se vrnili k prvi domnevi – ali in pod kakšnimi pogoji so ljudje pripravljeni deliti svoje znanje. Pri tem se srečamo predvsem z vprašanjem motivacije posameznika in njegovo aktivnostjo v različnih delovnih pogojih in okoljih, kot tudi življenjskih okoliščinah, ki nanj pomembno vplivajo.

Hislop (2005) navaja, da je večina organizacijskega znanja osebne, tihega in zbranega v ljudeh in ne eksplicitnega; podobno navajata tudi Kim in Mauborgne: »Znanje je vir, ki je zaklenjen v človeškem umu«. Prenos in deljenje te vrste znanja se dogajata skozi interakcije in komunikacijo med ljudmi, za kar pa je potrebna volja vseh, ki sodelujejo v tem procesu. Enakega mnenje je tudi Flood (2001), ki pravi, da „tiho znanje, ki ga zaposleni posedujejo, lahko izkoristimo le, če se zaposleni prostovoljno odločijo, da bodo sodelovali s svojim znanjem“; ali Scarbrough in Carter (2000), ki menita, da je problematično predvidevati, da organizacija predstavlja harmonično okolje, kjer so ljudje vedno pripravljeni sodelovati s svojim znanjem in srečni, da lahko delijo svoje znanje.

Dodaten izziv predstavlja, do kakšne stopnje lahko postane tiho znanje eksplicitno znanje. Četudi bi morda zaposleni želeli, da bi njihovo znanje postalo eksplicitno, pa nikoli ne bodo mogli izraziti eksplicitno vseh svojih misli, intuicij, domnev in vrednot, na katerih sloni njihovo znanje – ker se znanja kot takega v celoti pogosto niti ne zavedajo.

Iz tega sledi, da je veliko organizacijskega znanja osebne (ponotranjenega v človeku) in da obstaja meja, do katere se znanje da kodificirati, zato postaja naloga spodbujanja prenosa znanja toliko bolj razumljiva in nujna za razvoj vsake organizacije.

*Védenje kot aktivna, živeča izkušnja je v nenehni napetosti z znanjem kot blagom znotraj podjetij in trgov*¹⁵ (Scarbrough 1999 v Hislop 2005, 47).

¹⁵ Ang.: *Knowing as an active, lived experience is in a constant state of tension with knowledge as a commodity within firms and markets.*

Znanje v prvi vrsti pripada zaposlenim in meja, do katere si ga lahko organizacija lasti, ni jasna – še bolj pa je odvisno od zaposlenih, kako in kdaj bodo uporabili svoje znanje, oz. ali ga bodo.

Kaj pa zaposlene motivira k aktivaciji in prenosu znanja?

V kolikor izhajamo iz teorije Maslowa¹⁶, je – ob predpostavki, da so predhodne potrebe zadovoljene – potreba po samopotrditvi tista, ki nas žene k dokazovanju oz. izkazovanju svojega znanja in sposobnosti. Sledeč navedeni teoriji, je potrebno ustvariti takšne pogoje, da se bo vsak posameznik lahko potrdil s svojim znanjem – z zadovoljitvijo predhodnih potreb. V kolikor smo vključeni v skupnost praks, v stalno sodelovanje v drugimi, smo nenehoma izzvani z možnostjo aktivnega sodelovanja. V kolikor ne bi želeli sodelovati skupaj z ostalimi, bi se soočili z ogrožanjem še prvotnejše potrebe – po druženju, pa tudi po obstoju (ohranitvi zaposlitve). Tako nas sam način dela, skozi sodelovanje z drugimi, sili v aktivacijo svojega znanja – v nasprotnem primeru ne predstavljamo člana skupnosti.

Dejavniki, ki vplivajo na pripravljenost delitve lastnega znanja, so:

a) medsebojno zaupanje

Pomanjkanje zaupanja pomembno vpliva na odnose, komuniciranje med zaposlenimi, kot tudi na njihovo pripravljenost razkriti svoje znanje (Davenport in Prusak 1998, Robert 2000, Andrews in Delahaye v Hislop 2005). Pomembno pa je, da zaposleni čuti zaupanje vodstva, kot tudi da ima sam zaupanje v vodstvo in svoje sodelavce. V izrazito individualističnih kulturah je visoko stopnjo zaupanja težko doseči, saj se zaposleni dokazujejo tudi na račun svojih sodelavcev.

b) pravičnost in poštenost

Tako kot zaposleni navajajo, da sta prvi dve vrednoti pri managerju poštenost in pravičnost, tudi pri sami motivaciji zaposlenih za sodelovanje s svojim znanjem pomembno vpliva »proceduralna pravica«, ki predstavlja stopnjo pravičnosti postopkov in odločanja v organizaciji, jasnost pričakovanj in jasno komunikacijo (Kim in Muborgne 1998). V

¹⁶ Abraham Maslow: njegova teorija o petih ravneh človeških potreb: fiziološka potreba, varnost, pripadnost, spoštovanje, sampotrjevanje – dokler ni zadovoljena nižja, se ne pojavi višja.

kolikor zaposleni verjame v vodstvo, v pravičnost in poštenost sprejetih odločitev, je njegova stopnja zaupanja in pripadnosti organizaciji večja.

c) organizacijska kultura

Počutje zaposlenih, na katerega vpliva tudi organizacijska kultura organizacije s svojimi vrednotami in normami, navadami in načinom obnašanja, je tesno povezano z vsakim posameznikom in njegovim poenotenjem s kulturo organizacije oz. organizacijo samo. V kolikor so njegova prepričanja v nasprotju z organizacijsko kulturo, ne pride do potrebe po samopodreditvi, saj je posameznik obstal na stopnji zadovoljevanja predhodnih potreb.

3.3 Dominantna logika organizacije v povezavi z aktivacijo tihega znanja

Organizacijo, ki temelji na znanju, sestavljajo različne skupine ljudi, ki so razvile entuziazem do učenja, kar se neposredno povezuje s skladnostjo individualnih in organizacijskih pričakovanj, visoke zaveze zaposlenih in sodelovalno klimo. Ni pa pričakovati, da bomo do takšne situacije prišli kar slučajno. V sklopu strateškega vodenja moramo zgraditi koncept takšne organizacije in omogočiti, da znanje prične krožiti znotraj organizacije. Pri tem se srečamo z dominantno logiko organizacije, ki je sicer poslovni pojem, v prvi vrsti povezan z diverzifikacijo dejavnosti podjetij, v našem primeru pa pomeni dominantna logika pot do cilja organizacije, ki ve, kaj delati z znanjem zaposlenih in ki spodbuja inovativnost pri zaposlenih.

...Dominantna logika je konceptualni okvir razmišljanja o procesih in rezultatih top managementa. Razvija se in nastaja glede ne značilnosti podjetja in njegove strategije... Ta obojestransko spodbujevalna mreža »vidnih« organizacijskih pojavnosti in predvsem »nevidnega« vrednostnega sistema prikriva različnosti v podjetju zaradi poudarka na trenutnih ciljih, strateških aktivnostih in strukturah... (Bettis in Wong 2008, 343)

Dominantna logika predstavlja skupno kognitivno mapo (Prahalad in Bettis 1986) in strateški miselni vzorec top managementa ali dominantne koalicije ter je tesno povezana s procesi in orodji, ki jih uporablja top management; kot taka ima vpliv tako na obnašanje kot na razmišljanje in delovanje posameznika. Sam koncept dominantne logike pomeni pogled ali konceptualizacijo poslovanja/delovanja organizacije. Koncept je prikazan na shemah ali kognitivni mapi, v organizaciji pa se izraža kot naučeno vedenje, s katerim rešujemo probleme v organizaciji – kot procesno znanje organizacije.

Koncept dominantne logike odraža, koliko je vodstvo v resnici pripravljeno vložiti v prenos in razvoj znanja, kakšne aktivnosti sproža z namenom aktivacije znanja, koliko zares verjame v sodobne izjave o družbi znanja, predvsem pa, koliko vodstvo dejansko smatra zaposlene kot »korenine svoje organizacije« (oz. koliko smatra zaposlene zgolj kot (nadomestljiv) strošek).

Pri obravnavanem konceptu dominantne logike v organizaciji v javnem sektorju je predvsem pomembno to, da se dominantna logika razvija kot rezultat izkušenj vodilnih. Vsak direktor vpeljuje v organizacijo dominantno logiko, s čimer želi pustiti svoj pečat. Ker pa je direktor organizacije javnega sektorja (kljub manjšemu okviru delovanja, ki ga postavlja zakonodaja) bistveno bolj svoboden pri postavljanju »svoje« dominantne logike, je pomembna tako njegova strokovna kot tudi poslovna usposobljenost za vodenje organizacije.

Menim, da bi dominantna logika organizacij javnega sektorja morala biti usmerjena v razvoj in prenos znanja, kar pa ne more biti prepuščeno zgolj presoji vodstvenih – če in ko se bodo seznanili s tem. Glede na to, da organizacije v javnem sektorju opravljajo pomembno funkcijo za delovanje in razvoj družbe, je razvoj organizacij še kako pomemben. Seveda pa ne smemo pozabiti, da je upravljanje znanja še zelo mlada veda, ki počasi prodira v gospodarstvo, kaj šele v javni sektor.

3.4 Organizacijska kultura v povezavi z aktivacijo in prenosom znanja

Pogosto citirani avtor pri opredelitvah organizacijske kulture, Schein, definira organizacijsko kulturo kot »vzorec skupnih temeljnih predpostavk, ki jih je skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadanja s problemi prilagajanja okolju in doseganja notranje povezanosti, in so se v zadostni meri izkazale kot veljavne, tako da jih novim članom skupine predstavijo kot pravilen način doživljanja, razmišljanja in čustvovanja v povezavi v omenjenimi problemi (Huczynski in Buchanan 2007). Organizacijska kultura vključuje vrednote, prepričanja, občutja, artefakte, simbole, metafore in rituale, ki kot celote ločijo eno organizacijo od drugih.

Uspešnost sporazumevanja, način sporazumevanja in odnosi med zaposlenimi so ključni elementi organizacijske kulture. »Ravno osebna komunikacija predstavlja socialno lepilo večine podjetij in se nanaša na katero koli komunikacijo, formalno ali neformalno, ki poteka v določenem delovnem kontekstu. Vsaka organizacija je namreč odvisna od ljudi, ki delajo skupaj z namenom doseči rezultate« (Gamble in Blackwell 2001, 149).

Hofstede je (1997) identificiral 4 dihotomije, ki naj bi ločevale ljudi iz različnih dežel in ki so povezane z načinom dela in učenjem in jih lahko povežemo tudi z uspešnostjo sporazumevanja:

1. Razdalja v moči¹⁷

Nanaša se na stopnjo neenakosti med ljudmi, za katero smatra populacija države, da je »prava« oz. je običajna. To se nanaša tudi na odprtost do sodelovanja, saj je glede na položaj odvisno, ali bo nekdo sodeloval s svojimi predlogi ali ne.

2. Individualizem – kolektivizem

Nanaša se na nagnjenost do vloge posameznika ali skupine – tipično vrednotenje zahoda in vzhoda.

3. Moškost – ženskost

¹⁷ Ang.: power distance

Nanaša se na prepričanje o vlogi moškega/ženske glede na nacionalno kulturo, poklic, družino in pogled naprej, glede na nove poklice, kjer so potrebne tako ženske kot moške lastnosti.

4. Izogibanje negotovosti

Kdaj oz. na kateri stopnji se nekdo počuti ogroženega zaradi neznane ali negotove situacije.

Da si produktiven z znanjem, je potreben določen način razmišljanja, kar je do neke mere stopnja odgovornosti posameznika. Prvi korak pri produktivnosti z znanjem zato predstavlja razvijanje kritičnega čuta samozavedanja. Seveda pa je osnovno pomembna vloga, ki jo organizacija ima v ustvarjanju korporativnega kurikulumu, ki podpira takšne načine razmišljanja, učenja in dela (Garvey in Williamson 2002, 125).

Prepričanje Weicka in Westleya (1995) je, da je organizacijsko učenje najbolje razumljeno skozi pojem organizacijska kultura. Organizacije so »zbirke znanja«, neodvisne od njihovih članov (Schon 1963, 242), seveda pa to velja zgolj za znanje, ki je postalo eksplicitno – artikulirano in zapisano.

»Organizacije z oblikovanjem organizacijske kulture, ki spodbuja zaposlene h kritičnemu mišljenju in tveganju z novimi idejami ter z vrednotenjem njihovih prispevkov, ustvarijo pogoje, v katerih se posamezniki stalno učijo in si delijo znanje med seboj« (Hackett 2002 v Pavlin in Svetlik 2008, 42).

Štirje koraki pri uspešni, ustvarjanju znanja naklonjeni kulturi, so (Totsch 2003):

- sprememba vzorcev mišljenja

Organizacija mora najprej privzeti idejo o znanju naklonjeni kulturi in jo razširiti med zaposlenimi.

- upravljanje s spremembo

Tako posamezniki, organizacije, kot sistem se običajno srečajo z odporom pri uvajanju sprememb, zato je potrebno pojasniti, zakaj so spremembe potrebne, kakšna so pričakovanja ter pričakovane pridobitve za zaposlene.

- znanje je moč

Mnogi avtorji pišejo o povezavi znanja in moči – kdor ima znanje, ima moč ter kdor ima moč, upravlja znanje. Sodobni managerski pristopi opuščajo kontrolo ter temeljijo na zaupanju zaposlenim.

– lestev uspeha

Upoštevajoč podatek, da je 90% znanja organizacije shranjenega v glavah ljudi (Smith 2001), vemo, koliko znanja odhaja z zaposlenimi. Samo zavedanje o zastarelosti eksplicitnega znanja postavlja organizacijo na dno lestve.

Ker se znanje aktivira v kulturi organizacije, ki spodbuja in je naklonjena spremembam, je zato potrebno posvetiti pozornost spreminjanju organizacijske kulture, da lahko omogočimo »BA« oz. prostor za prenos znanja.

3.5 Prenos znanja

Želja oz. boljše potreba po prenosu znanja iz ene skupine, iz ene funkcije v drugo, je prisotna v vseh organizacijah. Prenos je običajno recipročen – nekdo je lahko enkrat posredovalec, drugič pa prejemnik znanja. Splošno znan in v literaturi najpogosteje naveden model prenosa znanja je t. i. SECI model (Socialization, Externalization, Combination, Internalization), avtorjev Nonake in Takeuchija (1995).

Tabela 3.1: SECI model

	Tiho znanje	v	Eksplicitno znanje
Tiho znanje	(Socializacija)		(Eksternalizacija)
	Izkustveno znanje		Konceptualno znanje
iz			
	(Internalizacija)		(Kombinacija)
Eksplicitno znanje	Operativno znanje		Sistemske znanje

Vir: Nonaka in Takeuchi 1995

Njuno mnenje je, da je večino znanja tihega in ga lahko pridobimo le skozi obsežno obdobje socializacije. Ko je tiho znanje prepoznano, je znanje lahko "eksternalizirano", v tem primeru gre za prenos tihega znanja v eksplicitno. To bi nato lahko kombinirali z ostalimi oblikami znanja, ki že obstajajo v izraženi, eksplicitni obliki. Končna točka bi bila oblikovanje novih oblik znanja skozi internalizacijo.

»Z eksternalizacijo postane znanje v različnih oblikah dostopno tudi drugim ...pri človekovem delu je eksternalizacija najpomembnejši proces, pri katerem lahko delovne naloge razdelimo na bolj kreativne ali na bolj rutinske« (Pavlin in Svetlik 2008, 45).

S stališča organizacije je proces eksternalizacije izjemnega pomena za stabilnost v delovanju organizacije, saj pomeni možnost za nemoten potek dela v primeru odsotnosti zaposlenega. Vendar pa moramo po mnenju Tsoukasa najti nove oz. drugačne načine pogovora, oblike interakcij in načinov povezovanja, saj tiho znanje ne more biti «zajeto» ali «konvertirano» v eksplicitno znanje, temveč samo manifestirano in pokazano v tistem, kar delamo. »Do novega znanja ne pridemo s pretvorbo tihega znanja v eksplicitnega, temveč so naša praksa ter spretnosti razkrita na nov način skozi socialno interakcijo«(Tsoukas 2001).

3.5.1 Ovire pri prenosu znanja

Dejavnike, ki zavirajo prenos znanja, lahko najdemo na dveh organizacijskih ravneh:

- pri vodstvu ali/in
- pri zaposlenih.

Kjer vodstvo ni naklonjeno participativnim oblikam vodenja, delegiranju nalog, zaupanju v sposobnosti in delo zaposlenih, je dominantna logika in organizacijska kultura, ki je prisotna v organizaciji, nenaklonjena prenosu znanja. Prav tako predstavlja pomembno oviro individualistična kultura, kjer ni skupnih dosežkov, temveč se dokazuje zgolj vsak posameznik zase.

Na ravni zaposlenih – v kolikor je vodstvo naklonjeno upravljanju znanja in z različnimi načini spodbuja aktivacijo in prenos znanja – se lahko srečamo z ovirami tako na individualni kot na kolektivni ravni.

Lahko je posameznik zaradi svojih prepričanj in vrednot nenaklonjen sodelovanju v procesu prenosa znanja («Procesi znanja znotraj skupnosti vključujejo sodelovanje med posamezniki, ki bodo imeli (verjetno) omejeno stopnjo znanja in ki bodo lahko imeli omejen ali šibkejši občutek za skupno identiteto» (Hislop 2005, 75), lahko pa je kolektiv usmerjen zgolj v individualno delo posameznikov in ne v sodelovalno in skupno delo kolektiva – pri tem se zopet vrnemo na vodstveno raven.

V skupnosti praks, ki jih podrobneje predstavimo v nadaljevanju, so procesi znanja spodbujeni z visoko stopnjo skupnega znanja in skupnega dela, kot tudi skupnih rezultatov, prekrivanjem vrednot in skupnega občutka identitete, ki ga običajno čutijo člani skupnosti.

V kontekstu inovacijskih in razvojnih procesov morajo procesi prenosa znanja vsebovati dva ključna elementa:

- ljudje morajo biti pripravljene deliti svoje znanje,
- ljudje morajo imeti sposobnost za prenos znanja (Hansen, 1999).

Socialna omrežja se vzpostavijo avtomatično – s skupino ljudi, ki jih družijo skupen interes, skupen cilj, skupne vrednote ipd. Kot se sama regulacija delovanja socialnih omrežij povezuje z organizacijsko kulturo, so pomembne tudi razlike med formalnimi in neformalnimi socialnimi omrežji. Ne glede na naravo omrežja pa ima sam obstoj omrežja pomemben vpliv na sporazumevanje med člani omrežja, s tem pa tudi na prenos znanja. Kot bomo kasneje podrobneje obravnavali, pa se je potrebno zavedati pomembne razlike med jakostjo vezi med člani omrežja in njihovega vpliva na inovativnost omrežij – kot je ugotovil npr. Hansen (1999), da, ko so prisotne šibke vezi med ljudmi, bo to verjetno omejilo prenos kompleksnega znanja (znanje, ki je visoko tacitno in ki ima visoko stopnjo neodvisnosti z ostalim znanjem).

V nadaljevanju bomo podrobneje opisali proces eksternalizacije, ki izvira iz SECI modela, katerega avtorja sta Nonaka in Takeuchi (1995). Eksternalizacija je tisti proces, v katerem se dogaja artikulacija tihega znanja, ki prehaja v eksplicitno obliko, kar je tudi osrednji predmet proučevanja v disertaciji – zato bomo predstavili le eksternalizacijo in ne tudi ostalih treh načinov pretvorbe znanja.

3.5.2 Proces eksternalizacije

Eden od najpomembnejših elementov pri upravljanju znanja je difuzija znanja znotraj organizacije. Tako strukturirano kot tudi nestrukturirano znanje je lahko razpršeno znotraj organizacije s pomočjo različnih sistemov in metod, pisno ali ustno, s pomočjo informacijske tehnologije ali organizacije dela.

Glede na razliko med sposobnostjo artikulacije znanja in aktivacije znanja v organizaciji uporabljamo različne metode prenosa znanja, med katerimi ima eksternalizacija zelo velik pomen glede na pomen tihega znanja za organizacijo.

»Strukturirano in eksplicitno znanje je velikega pomena, toda za doseg odličnosti pri delu je potrebno obvladovati višje stopnje znanja, nestrukturirano in tiho znanje. Eksplicitno znanje lahko najdemo povsod in ga uporabimo, tiho znanje pa ločuje mojstre od preostalih« (Lawson in Lorenzi 1999).

Ker je tiho znanje pridobljeno, ponotranjeno, z notranjimi procesi posameznika skozi izkušnje, refleksijo, internalizacijo ali individualni talent, ne more biti upravljano na enak način kot eksplicitno znanje (Haldin-Herrgard 2000, 358). Tiho znanje ne more biti podano na predavanjih in ga ne moremo najti v podatkovnih bazah, učbenikih, priročnikih ali internih časopisih. Primernejše oblike za difuzijo tihega znanja so vajeništvo, neposredne interakcije, mreženja in akcijsko učenje, ki vključuje »face-to-face« oz. »iz oči v oči« socialne interakcije in praktične izkušnje.

Na področju eksternalizacije obstajata dve različni prepričanji:

1. tiho znanje mora biti pretvorjeno v eksplicitno, da je dostopno tudi drugim in
2. tiho znanje ostane vedno tiho znanje.

1. Tiho znanje v eksplicitno znanje

Najbolj znana zagovornika in utemeljitelja tega prepričanja sta Nonaka in Takeuchi, ki zagovarjata stališče, da je učenje socialna aktivnost in da je potrebna interakcija, da se lahko naučimo. Da bi lahko postalo znanje skupno, mora biti najprej zavestno in artikulirano; priti mora do eksternalizacije, kjer se tiho znanje spremeni v eksplicitno (Nonaka in Konno 1998).

2. Tiho znanje ostane vedno tiho znanje

Po mnenju zagovornikov tega prepričanja ni nobene potrebe za pretvorbo tihega znanja v eksplicitno, »saj bi bilo lahko to delovanje, ko postane znanje v celoti eksplicitno in eliminacijo tihih, osebnih elementov znanja, destruktivno za celotno znanje« (Polanyi 1966).

Teoretiki so skupnega mnenja, da mora biti »učenec« aktiven v procesu učenja ter da lahko predstavljajo težave pri difuziji tihega znanja naslednji dejavniki:

- percepcija,
- jezik,
- čas,
- vrednost in
- razdalja.

Kot se ne zavedamo nekaterih telesnih funkcij, kot je bitje srca, tako se tudi ne zavedamo vsega znanja, ki ga posedujemo. Težavo pri difuziji tihega znanja predstavlja ravno to, da je tiho znanje shranjeno v neverbalni obliki. »Artikulirati nekaj, kar se zdi popolnoma samoumevno in očitno, je težko za večino ljudi« (Haldin-Herrgard 2000, 361).

Internalizacija tihega znanja zahteva kar nekaj časa, tako za posameznika kot za organizacijske oblike znanja (Augier in Vendelo 1999, Bennet in Gabriel 1999), saj je potrebno več časa za internalizacijo znanja in refleksijo tega znanja na delovnem mestu.

Dimenzija vrednote ima korenine v zahodnjaškem razmišljanju. Vse, kar je bilo povezano z intuicijo in drugimi oblikami tihega znanja, ni imelo nobene prave vrednosti v primerjavi z objektivnimi dejstvi in podatki. Z razvojem upravljanja človeških virov ter sodobnejših metod vodenja kot tudi opazovanjem uspešnih metod managementa v vzhodnem svetu, se je razmišljanje pričelo spreminjati tudi v zahodnem svetu.

Socialna interakcija (face-to-face), ki jo navajajo Holtshous (1998), Leonard in Sensiper (1998), je potrebna za difuzijo tihega znanja. V sedanjem času, ko postajajo organizacije vse bolj globalne, razpršene in virtualne (Bennet in Gabriel 1999), postajajo tovrstne interakcije bolj izjema kot pa pravilo. Vendar pa – četudi se je del razvoja informacijske tehnologije usmeril posebej v smer difuzije znanja s pomočjo informacijske tehnologije, je tacitnost znanja težko razpršiti tehnološko, po mnenju nekaterih avtorjev celo nemogoče.

Četudi zavzema tehnologija vse večji delež v komuniciranju, je za prenos tihega znanja najpomembnejša socialna interakcija, opazovanje ob delu in sodelovanje. Posredovanje znanja preko tehnologije je osiromašeno in neprimerno kot oblika prenosa tihega znanja. Tudi v nadaljevanju naloge se bomo usmerili v smer difuzije znanja v kontekstu socialnih odnosov.

3.6 Skupnosti praks

»Ljudje živijo v skupnosti aktivnosti, katere so jim skupne... tisto, kar morajo imeti skupno, da bi formirali skupnost ali družbo, so prepričanja, cilji, želje, znanje – njihovo splošno razumevanje. Komunikacija, ki zagotavlja sodelovanje v splošnem razumevanju, je tista, ki ščiti podobne emocionalne in intelektualne dispozicije, kot je način odgovarjanja na pričakovanja in zahteve... (Plaskoff 2008, 179)

»Skupnost prakse¹⁸ je sestavljena iz specializiranih umskih delavcev in vključuje divizije, funkcionalna področja, produktne linije, strokovne specialiste, projektne teame in skupnosti za določeno vprašanje« (Boland in Tenkasi 1995).

Že predhodno poudarjen pomen komunikacije in organizacijske kulture za prenos znanja se povezuje z načini opravljanja dela, usmerjenostjo organizacije, s klimo in sodelovanjem zaposlenih v organizaciji. Znanje je socialno uokvirjeno znotraj skupnosti, in kot tako neločljivo od prakse (t. i. lepljivost znanja). Mnenje Browna in Duguida (1998) je bilo, da skupnost razvije svoj pomen tega, kar dela, svoj jezik, svoje predsodke in način povezovanja z drugimi skupnostmi in praksami.

3.6.1 Pojem skupnosti praks

Skupnosti praks so v teoriji definirane kot skupine posameznikov, ki jih povezujejo neformalni odnosi ali podobna delovna vloga:

- zbirajo se zaradi skupnega namena,
- imajo člane, ki jih identificirajo kot del skupnosti,
- vključujejo se v aktivnosti z ostalimi člani in skupnostmi in
- imajo interakcije, ki trajajo neomejeno obdobje.

Meje skupnosti so bolj določene s skupnimi nalogami, kontekstom in delovnimi interesi kot pa z organizacijsko ali geografsko obliko.

Delo (v praksi) vedno terja aktivacijo znanja. Nanaša se na aktualen dinamični proces, s katerim se posamezniki učijo čim bolje opravljati svoje delo z vsakodneвно realnostjo, opazovanjem, zgledi in ne toliko s formalnimi pravili in postopki.

Namen skupnosti je tako učenje, kot vzvod za inovacije in difuzijo znanja z vidika neločljivosti ustvarjanja znanja in učenja. Nahapiet in Ghosal sta skupnosti praks povezala

¹⁸ Ang.: communities of practice

s pojmom socialni kapital: „kot vsota aktualnih in potencialnih virov, ki so ponotranjeni in dostopni ter izhajajo iz omrežja odnosov, ki jih poseduje posameznik ali socialna enota”.

Socialni kapital sta definirala z naslednjimi tremi dimenzijami:

- strukturno dimenzijo, ki se nanaša na formacijo neformalnih omrežij, ki omogočajo posameznikom identificirati druge s potencialnimi viri. To vključuje nastajanje odnosov z „močnimi” in „šibkimi” vezmi in se navezuje predvsem na potrebo ljudi po povezovanju z viri, ki jih potrebujejo.
- odnosno dimenzijo, ki se nanaša na zaupanje, skupne norme in vrednote, pričakovanja in obveznosti. Tipičen primer takšne medosebne dinamike je družina.
- kognitivno dimenzijo, ki se nanaša na skupni kontekst in jezik z namenom izgradnje socialnega kapitala. Brez skupnega slovarja je težko zgraditi potrebne povezave, da bi ustvarili in spodbudili socialni kapital. To lahko poteka s pomočjo eksplicitnih orodij, kot so priročniki, podatkovne baze, formalni postopki, ali pa s pomočjo tacitnih mehanizmov, kot so analogije, zgodbe in metafore.

Navedene tri dimenzije socialnega kapitala pa pomembno vplivajo na dejavnike prenosa znanja in ustvarjanja novega znanja. To so:

- dostop (do ljudi),
- pričakovanje koristi,
- motivacija posameznikov, da delijo in
- sposobnost organizacije, da se spreminja glede na spremembe v okolju.

Tako Nonakin model ustvarjanja znanja kot tudi Vygotskyjev model internalizacije-eksternalizacije sta odvisna od skupnega situacijskega razumevanja. To skupno razumevanje poznamo kot *intersubjektivnost* (Rommetveit 1974, Wertsch 1985, Rogoff 1990, Crossley 1996) – dejanje prehajanja zasebnega in postajanja eno z drugim. »Osnovni problem človeške intersubjektivnosti postaja ... kako in pod kakšnimi pogoji dve osebi, ki sta vpleteni v dialog, lahko istočasno izmenjujeta tudi njuna (zahtevna) privatna svetova ...« (Rommetveit 2001, 80). Tako kot pomagajo metafore in analogije pri eksternalizaciji

tihega znanja, pomagajo tudi pri nastajanju intersubjektivnosti, saj razvijejo razumevanje novega koncepta ob primerjavi s tem, kar je že dobro razumljeno.

Izgradnja skupnosti vključuje razvijanje močnega smisla za intersubjektivnost v praksi. Kadar je vrednota organizacijske kulture individualizem, je gradnja skupnosti potrebna, pa tudi težavnejša, saj so skupnosti praks nastale na področju kolektivne filozofije. Tu je potreben sistematičen proces učenja, kako delati v skupnosti. Ker sta učenje in praksa neločljiva, je vključeno tudi učenje, kako delovati znotraj skupnosti prakse v organizaciji in »delovanje« kot skupnost prakse (Easterby-Smith in Lyles 2008).

Kako ustvariti skupnost praks? Ali lahko ustvarimo skupnost praks ali je to »naravni« družbeni pojav? Zavedati se je potrebno, da je »skupnost povsod, kjer je delo« (Plaskoff 2008, 166). Tudi če je minimalna povezanost med člani skupnosti, obstaja potencial za skupnost.

Vsak posameznik v skupnosti pridobi na dva načina: z reflektiranjem svojega znanja, idej in izkušenj ter z opazovanjem članov skupnosti. S sodelovanjem se avtomatično krepi sodelovalno delo, zmanjšuje se individualistična kultura. Ker pa je možnost kontrole dela manjša, kot pri spremljanju dela posameznih zaposlenih, se bolj tradicionalno usmerjeni vodstveni delavci težje odločajo za skupnost praks in model odprtega podjetja, saj se bojijo izgube svoje moči in vpliva pri delu skupnosti praks. Tako kot pri aktivaciji znanja, se tudi tu soočimo z nujno potrebno vrednoto organizacije, to je zaupanje – zaupanje vodstva v zaposlene in njihovo znanje.

Nastanek skupnosti prakse je odvisen od kulture organizacije. Osnovno pa je, da v ta proces vključujemo participativni stil vodenja, omogočamo fleksibilnost in sprejemamo drugačnost. Enega ključnih elementov pri nastanku skupnosti praks predstavlja jezik skupnosti (Rommetviet 1974) – le tako je omogočena intersubjektivnost. Osnovna naloga je najprej definirati pojem skupnosti praks. Z namenom bolj jasnega definiranja te socialne strukture se v organizaciji jasno označi, kaj pomeni skupnost praks. Glede na tri dimenzije intersubjektivnosti, Rogoff (1990 v Plaskoff 2008, 173) govori o treh B-jih: believing (verjeti), behaving (vesti se) in belonging (pripadati).

Wenger (1998) definira 5 stopenj razvoja skupnosti: potencialna, naraščajoča, aktivna, razpršena in spominska stopnja. V potencialni fazi posameznik poskuša najti druge s skupnimi interesi, vendar brez strukture, v kateri bi lahko delil svoje izkušnje. V tej fazi prihajajo posamezniki skupaj, da bi definirali svoje delo, da bi definirali funkcijo skupnosti in da bi prepoznali potencial svojih povezav. V aktivni fazi so posamezniki povezani pri izvajanju nalog. V razpršeni fazi posamezniki niso več aktivni v tem področju dela – člani ostajajo v stikih in se pokličejo za nasvet, odnosi v skupnosti pa počasi zamirajo. Ko skupnost ni več aktivna, pride v fazo spomina – znanje in izkušnje še vedno ostajajo v članih, ki pripovedujejo o svoji izkušnji v skupnosti in zbirajo spomine iz nje.

Vpliv skupnosti praks na organizacijo je v izboljšanju delovanja organizacije, izgradnji ustrezne organizacijske kulture, ki omogoča upravljanje znanja ter nenehnem učenju zaposlenih:

- izboljša fleksibilnost organizacije, učinkovito uporabo virov, pospešuje zadovoljstvo in pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih,
- ima zelo pomembno vlogo v grajenju neformalnih omrežij, zaupanju in izgradnji skupnega jezika z namenom prenosa in uspešne uporabe znanja, kot tudi ustvarjanja novega znanja in
- pomaga izgraditi kompetence, ki so potrebne za uspeh organizacije ter vpliva na njihovo povečanje.

Mnogo avtorjev je v svojih raziskavah dokazalo, da obstoj skupnosti praks olajša proces prenosa znanja in spodbuja individualno in skupinsko učenje (Brown in Duguid 1991, Amidon 1998, Wenger 1998, Liedtka 1999, Mitsuru 1999, Wenger in Snyder 2000, Dougherty 2001), kot tudi spodbudi organizacijsko inovativnost skozi ustvarjalnost, razvoj in aplikacijo znanja (Lave in Wenger 1991, Iles 1994, Raelin 1997, Brown in Duguid 1998, DeFillippi in Arthur 1998, McDermott 1999, Hildreth in drugi 2000, Ward 2000, Gittelman in Kogut 2001, Bate in Robert 2002), medtem ko Prusak in Lesser (1991) navajata, da lahko s pomočjo skupnosti praks povečamo stopnjo socialnega kapitala:

- potrebno je identificirati skupnosti praks, ki vplivajo na ključne cilje organizacije,

- v skupnostih je potrebno omogočiti delo »iz oči v oči« – bolj, kot pa spodbujati elektronske komunikacije, saj je tam komunikacija osiromašena, razvoj pa počasnejši,
- ponuditi orodja, ki bodo omogočila skupnosti identificirati nove člane in kjer bodo ohranjeni obstoječi kontakti. Tu je ključna uporaba tehnologije – spletne strani, ekspertne zbirke in mape znanja, pa tudi spletne klepetalnice in videokonference.
- identificirati ključne eksperte v skupnosti in jim omogočiti, da bodo lahko nudili podporo večjim skupinam. Ti eksperti običajno posedujejo organizacijsko modrost, istočasno pa delujejo kot zbirka drugim posameznikom, ki imajo morda še več relevantnega znanja.

Skupnosti delujejo kot filter idej, postavijo prioritete problemov in identificirajo intelektualni kapital.

Nonaka (1998) poudarja, da je ključnega pomena v skupnostih ravno nastajanje in razvijanje človečnosti v odnosih – le ta naj bi bila tudi ključna kakovost umskih delavcev (von Krogh in drugi 2000). Ravno človečnost, osnovne vrednote, na katerih temelji razvoj naše družbe, pa je z naraščajočimi pričakovanji, zahtevami in bojem za obstanek težko razvijati kot vrednoto znotraj organizacije.

3.6.2 Vodenje skupnosti praks

Skupnosti praks so avtonomni, samoupravljalni sistemi, ki lahko obstajajo in se razvijajo brez potrebe po podpori vodstva (Baumard 1999). Poskusi vodij, da bi kontrolirali in vplivali na skupnosti praks, so zatorej lahko v konfliktu s samoupravljalnim sistemom skupnosti.

Da lahko pride do pravega razvoja in ustrezne klime v skupnosti, je potrebno kontrolo nadomestiti s spodbujanjem in ustvarjanjem ustreznega okolja. Vodstvo mora zaupati znanju zaposlenih in ustvarjati takšno okolje, ki bo omogočalo pretok in ustvarjanje znanja.

Vodenje skupnosti obsega dve funkciji: administrativno (sklicevanje sestankov, distribuiranje informacij ipd.) in opazovanje (spodbujanje sodelovanja v skupnosti, povezovanje zaposlenih, ki potrebujejo znanje eden drugega, vključevanje članov z obrobja, kot tudi predstavljati skupnost navzven).

3.6.3 Slabosti skupnosti praks

Čeprav je v literaturi skupnost praks predstavljena večinoma zelo pozitivno oziroma enostransko, literatura navaja tudi možne negativne vplive skupnosti praks, ki preprečujejo oz. zavirajo prenos znanja. To sta:

- 1.) moč, konflikt in interna dinamika skupnosti in
- 2.) zaprte in vase zagledane¹⁹ skupnosti.

1. Vprašanje moči in konflikta je spregledano tako z vidika skupnosti praks kot tudi z vidika upravljanja znanja (Hislop 2005, 67). Čeprav skupnosti praks nimajo tipične hierarhične strukture, pa to ne pomeni, da so člani skupnosti med seboj enakopravni. Razlika med prišleki in tistimi, ki so člani skupnosti že dlje časa, je očitna v participaciji članov, saj prišleki bistveno manj sodelujejo, zato je po mnenju Lave in Wengerja najbolje zamenjati stare člane (1991). Tako kot je težava v izvajanju kontrole dela skupnosti in njenega napredka, lahko predstavlja težavo za vodenje dinamika in moč skupnosti.

2. Med člani skupnosti obstajajo vezi, ki jih povezujejo in razvijajo zaupanje ter prenos znanja. Ravno ta povezanost pa ima lahko tudi negativne učinke, v kolikor so te vezi premočne. Skupnosti lahko postanejo ekskluzivni klubi ali klike (Wenger in drugi 2002); zaprta skupnost, ki ne sprejema »zunanjega znanja«, pa lahko negativno vpliva na inovativnost skupnosti (Leonard in Sensiper 1998, Alvesson 2000).

Če sklenemo svoje razmišljanje: osnovni namen upravljanja znanja je povečati intelektualni kapital organizacije in s tem okrepiti trdnost delovanja in razvoj v organizaciji. Predvsem od vodstva je odvisno, ali bo spodbudilo prenos znanja in ustvarjalnost zaposlenih, na

¹⁹ Ang.: inward looking

kakšen način bo pristopilo k inovativnim procesom v organizaciji, najsibo v zasebnem ali v javnem sektorju. V nadaljevanju bomo zato predstavili inovacijski proces ter osnovo inovacijskih procesov - intelektualni kapital v organizaciji.

4 INOVACIJSKI PROCES

4.1 Inovacijski proces

»Čeprav je človeški talent razširjen po vsem svetu, ne velja enako za inventivnost. Proces zahteva veliko več, kot zgolj posameznike z visokim IQ. Družbe z neizobraženimi ljudmi in nizko stopnjo radovednosti ne proizvajajo novih tehnologij« (Thurow 1999, 100).

»Inovativnost označujemo z:

- novostjo,
- njenim odnosom do invencije,
- kot proces (inovirati) in kot rezultat procesa (inovacija) in
- diskontinuiteto s predhodno organizacijsko paradigmo« (Osborne in Brown 2005).

V ekonomiki je inovacijski proces opredeljen kot proces organiziranega ustvarjanja invencij in njihove sistematične transformacije v inovacije. Schumpeter je inovacijski proces razdelil na tri faze: fazo invencije, fazo inovacije in fazo difuzije.

»Invencija je vsakršno ustvarjalno spoznanje, rešitev, zamisel ali dosežek. Inovacija pa je prva uporaba znanosti in tehnologije v gospodarske namene. Inovacija je torej gospodarsko uporabljena invencija« (Pretnar 2002). Pet atributov uspešne inovacije je:

- relativna prednost glede na predhodno,
- kompatibilnost z obstoječimi tehnologijami/spretnostmi,
- olajšano razumevanje končnih uporabnikov,
- zmožnost poskusov in
- zmožnost opazovanja in merjenja njenih rezultatov in dosežkov (Rogers in Shoemaker 1971).

Pod kakšnimi pogoji lahko pride do inovacij, kakšni pogoji morajo biti izpolnjeni za nastajanje inovacij? »Inovacija se zgodi skozi interakcijo med ljudmi. Ko obstaja primerna oblika komunikacije, ljudje pridobijo uvid v znanje drugih ljudi. Ko se takšni uvidi povežejo z obstoječim znanjem, je lahko ustvarjeno novo znanje. Inovacije vključuje proces integracije ustvarjalnega znanja« (Leonard in Sensiper 1998, 118).

Tri glavne značilnosti znanja lahko identificiramo kot inovacijske dinamike, ki vplivajo na inovacijski proces:

- *stopnja tacitnosti znanja,*
- *stopnja kompleksnosti znanja,*
- *stopnja povezanosti med telesi znanja.*

Inovacijski proces vključuje vrsto stopenj od ideje o invenciji, skozi obliko proizvoda/storitve, razvoja, produkcije in osvojitve uporabe (Elliot 2007).

Pomen tihega znanja za inovacijski proces je prepoznan pri mnogih avtorjih: Powell 1998, von Krogh in drugi 2000, Hislop 2005.

Ker je znanje socialno zgrajeno in ga je najlažje prenašati skozi dialog in zgodbe, je pomen neformalnih omrežij za organizacijo vsaj takšen, kot je pomen formalnih omrežij. Uspešni projekti upravljanja znanja zahtevajo ljudi, ki se bodo osredotočili na znanje in procese, ki bodo usmerjeni v prenos znanja.

Filozofija upravljanja znanja zahteva spremembo v kulturi organizacije in je odvisna od pripravljenosti vsakega člana, da sodeluje na osnovi zaupanja do ostalih članov in do managementa; prav tako pa tudi od managementa, da se bo zavedal pomena upravljanja znanja za razvoj organizacije.

Izhajajoč iz predpostavke, da želimo spodbuditi ustvarjalnost in inovativnost v organizaciji, stremimo k spremembam naklonjeni organizacijski kulturi, k spodbujanju (neformalne) komunikacije ter sodelovanja med zaposlenimi.

4.2 Z aktivacijo tihega znanja do inovativnosti v organizaciji

Inovativnost organizacije se odraža v iskanju novih načinov opravljanja dela, v novih proizvodih, novih ali dodatnih storitvah, drugačnem procesu dela ali drugačni organizaciji dela. Inovativnost v organizaciji je logična posledica upravljanja znanja v organizaciji. Almeida in drugi predlagajo, da se proces upravljanja znanja deli na 3 določene stopnje.

- Prva stopnja vključuje organizacijsko preučevanje okolja pri iskanju zunanjega znanja, ki bi lahko bil uporaben za inovacijo. Prva faza je usmerjena predvsem na identifikacijo uporabnega znanja.
- Ko je uporabno znanje identificirano, je naslednji izziv pristopa k znanju – dostopa in prenosa znanja iz zunanje komponente v organizacijo – tu prečka meje organizacije in postane del notranjih zalog znanja organizacije. Organizacija mora integrirati preneseno znanje z obstoječo zalogo internega znanja, da bi ustvarila vrednost.
- V zadnji fazi je poudarek na rekombinaciji znanja znotraj organizacije, ki se odraža v inovaciji (Almeida 2008, 358).

Ker je večina znanja v organizaciji tihega, še neartikuliranega, je zato pomembno, da se zavedamo pomena tihega znanja in znamo/želimo spodbuditi aktivacijo tihega znanja. Aktivacija tihega znanja pomeni, da zaposleni sodelujejo z vsem svojim znanjem, s svojimi idejami in sposobnostmi, s čimer lahko prispevajo veliko več, kot je njihov obseg delovnih nalog. Seveda pa morajo biti zato motivirani – pri tem pa je pomembna organizacijska kultura organizacije kot tudi individualno počutje in zadovoljstvo posameznika znotraj organizacije. Z naraščanjem prenosa znanja pa narašča tudi intelektualni kapital organizacije.

4.3 Intelektualni kapital

Intelektualni kapital ni tako viden in oprijemljiv v primerjavi s fizičnimi viri, kot so stavbe ali stroji. Intelektualni kapital je skrit v patentih, znamkah, odnosih s kupci, strokovni intuiciji in spretnostih v podjetju. Ambicija upravljanja znanja je povečati skrito vrednost organizacije, ki je pogosto prezrta ali pa celo uničena s starejšimi vodstvenimi pristopi. Thomas Stewart meni, da upravljanje intelektualnega kapitala lahko primerjamo z ribolovom – vendar z rokami: »Intelektualni kapital je tisti kapital, ki je bil formaliziran, zajet in uporabljen z namenom, da ponudi višjo dodano vrednost, meni Prusak, ki skrajša definicijo intelektualnega kapitala v »zapakirano uporabno znanje« (1997).

Intelektualni kapital je sestavljen iz zalog in pretoka znanja, ki je dosegljivo organizaciji. Sem sodijo tako nevidni viri, ki skupaj z vidnimi viri sestavljajo tržno oz. celotno vrednost organizacije. Značilnosti intelektualnih virov narekujejo upravljanje, ki upošteva njihove značilnosti: Intelektualne vire je težko pridobiti in akumulirati; lahko jih večkrat uporabimo; tako kot denar lahko predstavljajo input in output v poslovnem procesu (Neef 1998, 126).

Intelektualni kapital nekateri avtorji delijo na tihi in eksplicitni intelektualni kapital – ena od oblik razlikovanja med tihim in eksplicitnim intelektualnim kapitalom je odgovor na vprašanje, katero znanje lahko prodamo. Tihi intelektualni viri so v glavah zaposlenih, njihove kolektivne izkušnje, spretnosti, znanje; medtem ko obliko izražene intelektualnega kapitala predstavljajo zapisane oblike specifičnega znanja, kar si organizacija lahko lasti in ponuja.

Elementi intelektualnega kapitala so:

- človeški kapital,

ki ga predstavljajo znanje, spretnosti, sposobnosti, ki jih imajo zaposleni v organizaciji, in možnost razvoja ter inovacije. Bontis (1999) je definiral človeški kapital sledeče:

Človeški kapital predstavlja človeški faktor v organizaciji; kombinirano inteligenco, spretnosti in ekspertizo, kar daje organizaciji njen poseben, drugačen karakter. Človeški dejavniki v organizaciji so tisti, ki so sposobni učenja, spreminjanja, inoviranja in ustvarjanja ustvarjalnega zaupanja, ki – če so pravilno motivirani – lahko zagotovijo dolgoročen obstoj organizacije.

Davenport ob tem poudarja, da je delo dvosmerna izmenjava vrednosti, ne enosmerno izkoriščanje virov (1999). Človeški kapital predstavlja organizaciji neomejeno možnost inovacij, po metafori Edvinssona so ljudje rastlinski sok drevesa – drevo predstavlja intelektualni kapital – brez korenin pa drevo odmre.

- socialni kapital,

ki ga predstavljajo strukture, omrežja in postopki, ki olajšajo zaposlenim pridobivanje in razvijanje intelektualnega kapitala, ki ga predstavljajo zaloge in tokovi znanja, ki izhajajo iz odnosov znotraj in izven organizacije. Moč socialnega kapitala izvira iz socialnih omrežij v organizaciji.

- organizacijski kapital,

institucionalizirano znanje, ki ga poseduje organizacija in je shranjeno v podatkovnih bazah, priročnikih ipd.; pogosto je imenovan tudi strukturni kapital (Edvinsson in Malone 1997), toda mnogi avtorji raje uporabljajo termin organizacijski kapital, saj označuje, da je to znanje, ki ga organizacija poseduje (Baron in Armstrong 2008, 7). Edvinsson deli strukturni kapital na kapital kupca in organizacijski kapital, slednjega pa deli na procesni in inovacijski kapital.

V literaturi obstajajo tudi drugačne delitve intelektualnega kapitala, kot npr:

- dve dimenziji: na strukturni in človeški kapital – ta parametra predstavljata nekaj, kar imenujemo nevidna sredstva in procese ter znanje, utelešeno v zaposlenih (Roos 2000),
- tri dimenzije: človeški, organizacijski in kapital kupcev (Edvinsson in Malone 1997 v Dierke 2003),
- kompetence, notranjo strukturo in zunanjo strukturo (Sveiby 1997) ali
- človeški, strukturni in uporabniški kapital (Dierke 2003, 795).

V knjigi *Intellectual Capital* avtor Stewart (1997) poudarja, da je intelektualni kapital vir bogastva tako za posameznika kot za organizacijo – med posameznikom in organizacijo pa se intelektualni kapital tudi nahaja.

4.3.1 Upravljanje intelektualnega kapitala

Upravljanje intelektualnega kapitala v organizaciji v prvi vrsti terjaja zavedanje o znanju – kakšno znanje imamo (takšnega, ki se ga zavedamo in takšnega, ki se ga ne zavedamo) ter kakšno znanje potrebujemo. V kolikor je cilj upravljanja intelektualnega kapitala povečati vrednost organizacijskega kapitala, pa je potrebno postaviti strategijo, kako spodbuditi aktivacijo in eksternalizacijo tihega znanja ter ga preoblikovati v eksplicitno znanje – kar bo predstavljalo posebno specifično znanje organizacije, ki si ga bo organizacija lahko lastila in bo predstavljal njen organizacijski kapital.

Brez strategije in organizacijskih ukrepov ni mogoče upravljati intelektualnega kapitala v organizaciji, osnovno pa je zavedanje, da imamo v organizaciji umske delavce in da želimo z različnimi načini povečati obseg organizacijskega znanja.

Sam prenos znanja posameznikov ni mogoč brez interakcije med sodelavci – le s skupnim, sodelovalnim delom, projekti in nalogami, ki jih povezujejo, prihaja do prenosa tihega znanja, zato so socialna omrežja v organizaciji izrednega pomena za razvoj intelektualnega kapitala organizacije.

Do sedaj smo spoznali pojem in vrste znanja in tudi načine upravljanja znanja. Pri tem smo ugotovili, da je za aktivacijo tihega znanja izredno pomembno, da se individualno tiho znanje skozi ustrezne načine razširja v skupinsko tiho znanje, ki je osnova za njegovo eksternalizacijo oz. pretvorbo v eksplicitno znanje.

Komunikacija med zaposlenimi v organizaciji javnega sektorja je torej eden od ključnih dejavnikov za aktivacijo tihega znanja. To spoznanje utemeljuje potrebo po analizi socialnih omrežij, ki so glavni mehanizem za komunikacijo.

5 SOCIALNA OMREŽJA

5.1 Pojem socialnega kapitala

Da bi razumeli, od česa je odvisen nastanek organizacijskih sposobnosti za razvoj novih idej, si moramo podrobneje ogledati pretok znanja skozi vidik socialnega kapitala. Socialni kapital je vrednost, ki rezultira v neotipljivih virih, ki jih najdemo v osebnih odnosih. Ne more biti last posameznika, temveč obstaja kot rezultat povezav med ljudmi.

»Socialna organizacija ni samo začetna točka v piramidi bogastva, temveč je tudi nujna opeka v vsaki fazi ustvarjanja bogastva. Imajo pa socialni sistemi to slabo lastnost, da so odporni na spremembe in je njihova sposobnost neskončna pri toleriranju namesto reševanju problemov« (Thurow 1999, 50).

Koncept socialnega kapitala je razvil Putnam (1996) kot »lastnosti socialnega življenja: omrežja, vrednote in zaupanje, kar omogoča udeležencem delovati skupaj, bolj učinkovito za doseg zastavljenih ciljev«.

Socialni kapital je zelo širok pojem, ki združuje različne vidike in socialne manifestacije, vendar pa je za nas pomembnejše vprašanje, katera od njih spodbujajo diseminacijo informacij in idej.

Socialni kapital združuje: (1) različne koncepte, kot so: zaupanje, recipročnost, skupinsko solidarnost, socialne norme in prakse, različne tipe znanj, kot so domače, globalno, kulturno in religiozno; (2) institucionalne strukture, kot so: poslovne organizacije, družbene skupnosti/skupine, socialna omrežja in komunikacijske sisteme – kar je vse težko (številčno) ovrednotiti (Pillay 2005, 87).

Socialna omrežja lahko merimo in spremljamo glede na gostoto omrežja (merilo kohezije, ki pokaže bližino odnosov med člani omrežja) ali pa stopnjo centralitete posameznika (ki nam pokaže, v kakšnem položaju je glede na ostale). »Ključ do razumevanja socialnega kapitala leži v razumevanju družbenih odnosov med posamezniki in viri, ki so uokvirjeni znotraj teh rezultatov. Raziskave so dokazale, da so omrežja med posamezniki v vlogi povezovanja zelo koristne za inovacije. Posamezniki v teh vlogah povezujejo omrežja.« (Buchel 2007).

Zunanji kontakti izboljšujejo uspešnost delovanja omrežja, hiter dostop do zanesljivih informacij omogoča članom omrežja tako šibke kot tudi močne vezi v omrežju. »Odnosi med ljudmi so lahko pogosti in čustveno poglobljeni odnosi (bližji prijatelji) ali pa vzporedne interakcije z nizko emocionalno navezanostjo. Omrežja s prvimi odnosi se izražajo z močnimi vezmi, bolj oddaljeni odnosi pa tvorijo šibke vezi (Granovetter 1973)«.

Od začetkov upravljanja znanja so mnoge raziskave dokazovale, kako je kultura povezana z uspešnim prenosom znanja v organizacijah. Naperi, da bi razumeli upravljanje znanja in neuspehe pri upravljanju znanja, ko z zbirkami znanja niso uspeli diseminirati koristnega in uporabnega znanja, so vodili do prepričanja, da je socialni kapital tisti, ki ima najbolj pomembno vlogo pri prenosu in upravljanju znanja: (1) ker se znanje najbolj učinkovito prenaša med ljudmi, ki si zaupajo, po obstoječih socialnih povezavah skozi omrežja odnosov, ki temeljijo na zaupanju, in (2) ker je ravno ta način najustreznejši za prenos tihega znanja, ki je prisoten v organizaciji.

Brown, Duguid in Wenger so povezavo med znanjem in socialnim kapitalom aplicirali predvsem v skupnosti praks. Prednosti socialnega kapitala, ki sta jih izpostavila Cohen in Prusak (2001), so predvsem boljši prenos znanja in sodelovanje, boljša organizacijska povezanost in ohranitev znanja (v Ichijo in Nonaka 2007, 241).

Granovetter poudarja pomen šibkih vezi za uspešen prenos informacij: vsak posameznik ima več kot eno šibko vez, ravno šibke vezi pa so mostovi med različnimi posamezniki kot tudi med različnimi omrežji. Veliko bolj nevarno je z vidika prenosa znanja, po njegovem mnenju, odstraniti šibke vezi kot pa močne vezi. Socialna omrežja brez šibkih vezi izražajo

subkulture z visoko stopnjo socialne izolacije. Ljudje imajo v socialnih omrežjih z močnimi vezmi sicer večjo stopnjo zaupanja, po drugi strani pa se zmanjša njihova ustvarjalnost, omrežja postanejo bolj zaprta do novih članov in do organizacijskih sprememb. »Socialni kapital ni v delni ali celotni lasti posameznika, ampak je skupek posameznikov, ki so vključeni v povezave. Z odsotnostjo ali odstranitvijo povezave preneha tudi možnost doseganja socialnega kapitala. Iz tega izhaja metafora socialnega kapitala, da bolje delujejo tisti posamezniki, ki so bolj povezani» (Burt 2000 v Kovačič 2008).

Mnogi avtorji ugotavljajo, da igra socialni kapital bistveno večjo vlogo, kot pa mu je bila prvotno pripisana, saj pomembno vpliva:

- na motivacijo in splošno počutje zaposlenih in tako tudi
- na prenos in na ustvarjanje znanja.

Ni le ena sama enota, temveč obstaja raznolikost različnih enot, ki imajo skupna dva elementa:

- vsa so sestavljena iz enakih vidikov socialnih struktur in
- vsa olajšajo določena dejanja akterjev – najsibo posameznikov ali korporativnih akterjev – znotraj strukture (Coleman 2000, 16).

Kako lahko spodbudimo razvoj socialnega kapitala znotraj organizacije? Mnoge organizacije organizirajo različna srečanja, da spodbudijo interakcijo. Strateško postavljeni kotički za kavo, odprti prostori za delo, atriji ipd. – na različne načine lahko spodbudimo razvoj socialnega kapitala. S spodbujanjem delovanja socialnih omrežij bomo spodbudili tudi prenos znanja znotraj organizacije.

Kjer je poudarjena zgolj učinkovitost ali je v zaposlenih prisoten občutek, da se ne smeš pogovarjati (po nepotrebem), ker pomeni to neopravljanje svojega dela, trpi komunikacija med zaposlenimi. Pa vendar je za razvoj socialnega kapitala potrebna komunikacija, ki ne pomeni izgube delovnega časa, saj se socialni kapital najbolj razvija ravno tam, kjer lahko zaposleni delajo eden z drugim, se opazujejo pri delu ter se povprašajo za nasvet (Cross v Cohen 2007).

Strategija razvoja socialnega kapitala mora biti prednostna naloga organizacij, ki so usmerjene v razvoj znanja, saj socialni kapital organizacije predstavlja okvir, znotraj katerega poteka prenos znanja.

5.2 Socialna omrežja oz. omrežja ustvarjalnosti v organizaciji

Ko izgine razdalja, ideje dobijo krila (Chateaubriand). Na kakšno razdaljo mislimo? Na razdaljo med sodelavci, ko raje zadržimo ideje zase, kot pa da bi jih delili? Iz različnih razlogov – bojazni, da si jih bo »prilastil« nekdo drug in bomo s tem izgubili, bojazni, da ideja ni dovolj dobra V sproščenem vzdušju, kjer je dovoljen smeh in kjer enostavno radi delamo skupaj, pa prihaja do nasprotnega – želimo sodelovati pri razvoju, želimo deliti ideje z ostalimi, saj obstaja zavedanje, da vsi pridobimo nekaj več. Smo le »mi« – ne le jaz. In »mi« tudi mene dela močnejšega oz. močnejšo.

Ljudje so se vedno povezovali glede na lasten interes – tako znotraj podjetij kot zunaj njih. Ker smo družbena bitja, ker nam je lažje, ko sodelujemo in delamo skupaj.

V informacijski dobi so se možnosti povezovanja v različna omrežja znatno povečale, lažje je graditi omrežje in ga ohranjati. Z informacijskim napredkom pridobivajo omrežja v obliki Facebooka in podobnih omrežij tudi svoje slabosti – med drugim tudi nevarnost zapiranja. Socialna omrežja omogočajo pretok informacij in interakcije – še več, socialna omrežja omogočajo prenos znanja. Večji kot je prenos znanja med sodelavci, trdnejše je naše jedro poslovanja oz. delovanja.

Socialna omrežja povečajo priložnosti za sodelovanje kot tudi uspešnost in vrednost sodelovanja, ko povezujejo posameznike s sorodnim znanjem. Več kot se ljudi pridruži socialnim omrežjem, bolj narašča obseg komuniciranja. Takšno organizacijsko obliko imenujemo neformalna omrežja. V neformalnih omrežjih ljudje začnejo delati skupaj zaradi skupnega interesa in ne zato, ker bi bili v to prisiljeni.

Obstajajo pa tudi določene omejitve neformalnih omrežij – to so: (1) ne morejo biti upravljana, (2) posamezniki morda ne odkrijejo omrežja, ali pa (3) ne želijo deliti svojega znanja z drugim.

Socialna omrežja (neformalna organizacija) so običajno obravnavana kot skoraj nemogoča za opazovanje in za upravljanje. Glede na ti dve lastnosti, so včasih obravnavana kot »nevidni sovražnik«. Od vodje je odvisno, kakšno stališče bo imel, ko bo opazoval ali pa aktivno sodeloval pri prepletanju stikov med svojim kolektivom. Pri tem se jasno pokaže, koliko vodja zaupa vase in v trdnost svojega položaja – kdor ima občutek ogroženosti, se mu bo s socialnimi omrežji v organizaciji ta občutek ogroženosti le povečal. In nasprotno – če verjame vase in v svoje zaposlene, bo spodbujal razvoj organizacije tudi z omogočanjem socialnih omrežij.

Za razliko od neformalnih omrežij so formalna omrežja načrtovana – tako po obsegu, članstvu kot po namenu nastanka. Vloga formalnih omrežij je povečati vrednost in znižati stroške sodelovanja med strokovnjaki. Formalna omrežja stimulirajo interakcije, ki so spodbujene s strani organizacije in se jih lahko vodi. Da bi formalizirali omrežje, je potrebno določiti vodjo omrežja²⁰. Vodja lahko olajša interakcije med člani, stimulira ustvarjanje znanja, ohranja domene znanja, izgradi in spremlja podatke o članih omrežja ter pomaga članom omrežja, da so pri delu učinkoviti in uspešni. Za razliko od neformalnih omrežij mora biti pri formalnih omrežjih določen: vodja, protokol in standardi delovanja ter obseg omrežja.

Omrežja tvorijo različne strukture povezav, znotraj katerih so vključeni posamezni akterji. Struktura povezav med akterji ima »pomembne vedenjske posledice, zaznavne posledice in posledice povezovanja, tako za posamezne enote kot tudi za sistem kot celoto« (Knoke in Kuklinski 1982, 13). Povezanost med enotami omrežja in struktura omrežja sta tudi dve izmed ključnih predpostavk perspektiv socialnih omrežij. Perspektiva socialnih omrežij temelji na štirih predpostavkah (Wasserman in Faust 1994):

- akterji in njihova dejanja so med seboj povezani in ne neodvisne, avtonomne enote,

²⁰ Ang.: network owner

- povezave med akterji so kanali za prenos različnih virov (materialnih in nematerialnih),
- strukturno okolje omrežja lahko deluje kot priložnost in omejitev za delovanje akterjev,
- omrežja tvorijo strukturo (socialno, ekonomsko, politično, idr.) kot stabilne vzorce povezav med akterji (v Kovačič 2008, 11).

Socialne vezi, ki se ustvarijo med posameznimi akterji, združujejo akterje v bolj ali manj kohezivne socialne strukture. Kohezivnost skupine je povezanost članov skupine (Glombiewski 1962), ki je formalno ne moremo doseči, lahko pa ustvarimo pogoje za njen nastanek. Preko participacije se poglobi komunikacija in razvije skupinska kohezija (Scott in Meyer, 1994). To pomeni, da lahko s pomočjo različnih mehanizmov za povečanje vključenosti posameznikov v skupino povečamo kohezivnost skupine (Kovačič 2008, 12).

Pri tem pa moramo upoštevati, da:

- 1) bolj ko so akterji med seboj povezani, močnejše, kot so vezi med njimi, bolj se lahko omrežja zapirajo pred prišleki in pred spremembami. Kot sta ugotovila Granovetter (1973) in Kovačič (2008), močne vezi med akterji prispevajo h kohezivnosti omrežij. Kohezivnost omrežja pa vpliva na počutje posameznika in njegovo pripravljenost aktivacije tihega znanja.
- 2) bolj, ko so akterji med seboj povezani, večja stopnja zaupanja nastaja med njimi, istočasno pa se zmanjšuje njihova želja po inovativnosti – vse bolj prevladuje domačnost, lagodnost, manj je dokazovanja.
- 3) šibkejše vezi v omrežju ne omogočajo akterjem tolikšne stopnje zaupanja in bližine, vendar pa so omrežja s šibkimi vezmi bolj odprta in dovzetna do sprememb ter spodbujajo aktivacijo znanja.

5.3 Vpliv socialnih omrežij na razvoj kompetenc oz. aktivacijo in prenos tihega znanja

Znanje obstaja v različnih oblikah in se manifestira na različne načine, značilna pa je socialna uokvirjenost pri aktivaciji znanja. Ko je tiho znanje znotraj omrežij aktivirano in prihaja do izmenjave med akterji, se poveča tudi možnost inovacij. Inovacija je promovirana z različnimi akterji, ki razvijajo svoje specifične spretnosti in konkurenčne prednosti, in vendar še vedno najdejo čas za »prevod« in kombiniranje znanja.

Pri tem je pomembno vedeti, da podobnost olajša sodelovanje, vendar je različnost potrebna, da bi ustvarjali pomembnejše inovacije. Kot je bilo že omenjeno, obstaja nevarnost zapiranja in prevladujočega oz. »skupinskega razmišljanja«, ko bi se člani omrežja do nekega obsega zaprli pred novimi informacijami in idejami, ki bi lahko spremenile ustaljen red.

Večina raziskav posveča pozornost proučevanju pozitivnih učinkov, ki jih imajo omrežja na delovanje posameznikov pri pridobivanju informacij (Granovetter 1973), pri inovacijah in učenju (Cohen in Levinthal 1990, Powell 1990). Struktura socialnih omrežij pa lahko prispeva tudi k zmanjšanju učinkovitosti omrežij, zmanjšanju učinkovitega delovanja akterjev znotraj njih in k zaustavitvi razvoja, ali kot je ugotovila Kovačič, višja gostota povezav med akterji je delovala v smeri socialne zaprtosti – močne povezave v skupini prejemnikov znanja so vplivale na njihovo zaprtost nasproti viru znanja (2008, 156–157):»...doseganje prevelike povezanosti znotraj skupin se na ravni omrežja kaže kot kompetenčna past, ki ima škodljive posledice za uspešnost omrežja ...«

Čeprav je znanje kompleksno, pa še ne moremo zaključiti, da so šibke vezi koristnejše za aktivacijo znanja – namreč: »Potrebno je vedeti, da šibke socialne vezi pospešujejo iskanje znanja in s tem pripomorejo k hitrejšemu zaključevanju projektov, vendar le v primeru, če gre za nekompleksno in kodificirano znanje. Pri nekodificiranem (tihem) znanju se močne socialne vezi izkažejo za učinkovitejše« (Hansen v Argote in Ingram 2000).

Spet je treba iskati razloge v vzrokih in načinih delovanja posameznika: »Razlog gre iskati v človekovi naravi, da se lažje povezuje z »domačim okoljem«, posameznik se sprosti bolj, kot pa bi se z ljudmi, ki jih ne bi poznal; velja pa tudi, da so šibke vezi, poznanstva, boljši mostovi do novih kontaktov in neodvehnih informacij« (Granovetter in drugi 2000, 220).

Prav tako, kot za prenos informacij in znanja, pa ima socialno omrežje vpliv na inovativno sposobnost organizacije – sposobnost za ohranjanje neodvehnih informacij iz socialnih omrežij je prvi pogoj za razvoj inovacij (Ruef 2002).

Dejavniki socialnega kapitala, ki vplivajo na inovativno sposobnost socialnega omrežja, so: interes, prijateljske vezi, družbene aktivnosti, zaupanje, organizacijsko okolje in lasten razvoj. Navedeni dejavniki vplivajo na delovanje posameznika, njegovo pripravljenost sodelovati in delovati v omrežju:

Zavedati se moramo vloge socialnih omrežij pri olajšanju pretoka znanja skozi posredne in neposredne vplive omrežja. Neposredni vpliv so način, kako se ljudje razumejo med seboj, poznajo in si izmenjujejo informacije, posredni vplivi pa so realizirani skozi mobilnost ljudi, ki prenašajo kompetence in tiho znanje in s tem prispevajo k produktivni in inovativni kapaciteti organizacije. V obeh primerih pa prenos znanja poveča stopnjo inovativnosti in hitrost difuzije inovacij (Orstavik 2004, 207).

Zakaj v disertaciji obravnavamo upravljanje znanja s poudarkom na organizacijah v javnem sektorju? V čem obstaja razlika v upravljanju in še bolj konkretno – v aktivaciji tihega znanja, ali in kakšna je specifika javnega sektorja, ki jo moramo upoštevati pri uvajanju upravljanja znanja v organizacije?

Mnogi avtorji so že utemeljevali razlike med upravljanjem v zasebnem in javnem sektorju²¹ – med njimi tudi Lynn L. E. Jr. (2005), ki piše, da glede na to, da imata zasebni in javni

²¹ Najpogosteje navedeni argumenti o razlikah med zasebnim in javnim upravljanjem so: javni interesi se razlikujejo od zasebnih, (2) uradniki imajo državno moč, so podrejeni bolj demokratičnim vrednotam kot pa določenim skupinam ali materialnim interesom, (3) ustava zahteva enako obravnavo vseh ljudi (Lynn, L. E. Jr. 2005)

sektor podobna značaja, spretnosti in tehnike, se lahko velik del idej in praks organizacijskega uspeha aplicira tudi na javni sektor, še vedno pa mora ohraniti javni sektor dostop do virov znanja, tehnik in spretnosti glede na svoj, poseben značaj.

Nedvomno, kar se je tudi že večkrat izkazalo, ni primerno prenašati (kopirati) poslovnih metod v področje javnega sektorja iz različnih razlogov, kot so npr. usmerjenosti na proces, postopke in ne zgolj na »output«. Kljub temu pa velja za prav vsako organizacijo, tudi v javnem sektorju, da mora vodja ravnati kot dober gospodar, kar pomeni, da mora obvladati tudi poslovna znanja in jih uporabiti ustrezno glede na naravo organizacije. Ni je namreč organizacije, kjer ne bi bila pomembna kakovost dela ali pa razvoj zaposlenih in prenos njihovega znanja znotraj organizacije.

Iz vsega do sedaj navedenega se kaže nujnost po vzpostavitvi »kulture aktivacije znanja« tudi v javnem sektorju, ki bo zamenjala »upravno kulturo«. »Kultura javnega sektorja bi se morala spremeniti v fleksibilno, inovativno, podjetniško, usmerjeno k reševanju problemov – nasproti pravilom, usmerjenosti k procesom in fokusu na inpute namesto na rezultate« (Rosenbloom in Kravchuk 2002, 22).

Kultura znanja je po mnenju mnogih avtorjev pomembnejša kot samo znanje – kontekst ali ekologija, kjer je fenomen znanja umeščen. To pa se jasno nanaša na dvojno učno zanko, kjer »učiti, kako se učiti«, postane ključna kompetenca (Choo 2002). Obstaja razlikovanje med naučiti se in razumeti elemente in dinamiko učnega procesa. Razumevanje upravljanja znanja in pomena znanja je za pozitiven pristop, vrednostno usmerjenost vodstva nujno, da verjame v potencial svojih zaposlenih in ga je pripravljeno spodbuditi. Aktivacija tihega znanja zaposlenih v organizaciji lahko prinese veliko sprememb, na katere bo potrebno odreagirati in se o njih tudi odločati. V nadaljevanju bomo podrobneje obravnavali aktivacijo tihega znanja s poudarkom na organizacijah storitvenega dela javnega sektorja.

Vsa dosedanja spoznanja želimo bolj konkretno uporabiti pri proučevanju aktivacije znanja v organizacijah javnega sektorja.

6 AKTIVACIJA TIHEGA ZNANJA V ORGANIZACIJAH JAVNEGA SEKTORJA

Sistem upravljanja in vodenja v javnem sektorju je že zaradi svoje narave in položaja od samega začetka drugače ciljno zastavljen, tipična oblika organizacijske strukture je piramidna, vodenje in komuniciranje od zgoraj navzdol. Samo bistvo upravljanja pa je povzel Bučar: »Upravljanje se nanaša na ravnanje drugih ljudi – to pomeni, da poskušamo prek ravnanja drugih ljudi doseči želene spremembe v zunanjem svetu. Če hočemo posegati v zunanji svet prek ravnanj drugih ljudi, pa moramo njih voljo podrediti svoji« (1981, 57).

Kljub drugačni naravi in (v večini) netržnemu položaju organizacij, ki delujejo v javnem sektorju, se pomembne spremembe odvijajo v zadnjih 20., 30. letih tudi v javnem sektorju – vse pomembnejše je doseganje učinkovitosti, uspešnosti ter stalno izboljševanje kakovosti. Konkurenca se je v nekaterih delih javnega sektorja že pojavila in spodbudila udejanjanje načel učinkovitosti, uspešnosti in stalnega izboljševanja kakovosti, vendar so še vedno organizacije (»zavarovane«) pod okriljem države s proračunskim financiranjem. Država spodbuja profesionalizacijo zaposlenih s strategijo razvoja človeških virov. Glede na (naraščajoča) pričakovanja in potrebe državljanov ter spreminjanje delovanja organizacij znotraj evropskega prostora, se storitve nenehno spreminjajo, dopolnjujejo z namenom izboljševanja.

S stališča razvoja nalog javnega sektorja je zato neprimerno govoriti o specifičnosti, ki bi onemogočala racionalizacijo, sodobnejšo organizacijo, drugačne metode dela. Prav tako ni primeren zgolj en tip organizacijske strukture. V nalogi obravnavamo dejavnike, ki vplivajo na uspešnost prenosa in aktivacije tihega znanja, saj terja javni sektor glede na številčnost in raznolikost svojih dejavnosti, kot tudi spremenljivost, splošna načela sodobnega upravljanja, ki se prilagodijo vsaki organizaciji glede na njeno poslanstvo in njene specifikke. V nalogi lahko poudarimo predvsem osnovne prvine ustreznega upravljanja in vodenja, ki pa se morajo prilagoditi posamezni organizaciji.

6.1 Opredelitev javnega sektorja

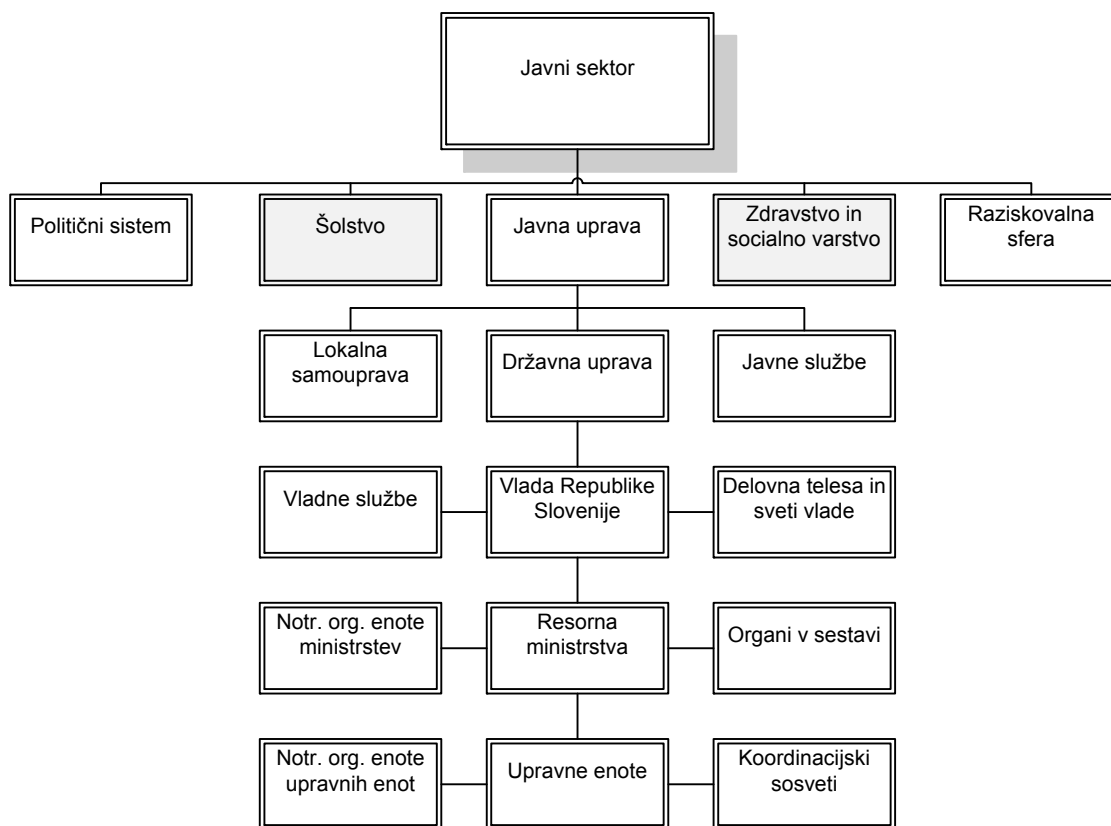
Opredelitev javnega sektorja, posebej v smislu ločitve od zasebnega, ni povsem jasna in se z njo ukvarjajo različni avtorji že od rimskih časov dalje. Obstaja več kriterijev definicij, na primer vir financiranja, subjekti, status zaposlenih itd. Javni sektor je zbir vseh javnih organizacij, ki opravljajo družbene in gospodarske javne dejavnosti, pri čemer gre za dejavnosti po netržnih načelih, kar se v prvi vrsti kaže z proračunskim financiranjem (Setnikar-Cankar v Ferfila 2004, 146).

Četudi velja za organizacije javnega sektorja proračunsko financiranje, pa se vse bolj pojavljajo tudi v določenem delu javnega sektorja (zlasti zdravstvo in šolstvo) določena tržna načela – obstoječa konkurenca predstavlja zahtevo po drugačnem vodenju. Kot se spreminjajo določena načela proračunskega financiranja, ki pričakujejo od organizacij večjo učinkovitost in stalno izboljševanje kakovosti, je potrebno prilagoditi temu tudi logiko vodenja organizacij v javnem sektorju.

V javnem sektorju je v Sloveniji trenutno zaposlenih ok. 151.000 zaposlenih na različnih področjih (glej tabelo 6.1):

- šolstvo,
- zdravstvo in socialno varstvo,
- raziskovalna sfera,
- politični sistem in
- javna uprava, ki se deli na lokalno samoupravo, državno upravo in javne službe.

Slika 6.1: Javni sektor



Vir: Bahčič 2006

V javni sektor uvrščena javna uprava oziroma upravni sistemi imajo po Trpinu (2005) tri temeljne funkcije:

- regulatorno funkcijo,
- pospeševalno funkcijo in
- servisno²² funkcijo.

Pri tem pa moramo postaviti javne službe v celoten sistem funkcij javne uprave, saj lahko šele v njihovi medsebojni povezanosti in odvisnosti spoznamo bistvene značilnosti tega pojava.

²² Zavedamo se, da opravlja celotni javni sektor storitve, vendar bomo v nadaljevanju v disertaciji uporabljali izraz storitveni javni sektor oz. storitveni del javnega sektorja – za področji zdravstva in šolstva .

V okviru regulatorne izvajajo družbeno regulacijo, pri čemer postavljajo abstraktna pravila ter na njihovi podlagi na temelju realnih situacij oblikujejo konkretna pravna razmerja oziroma konkretna pravila ravnanja. To funkcijo izvajajo na njeni izvršilni ravni celoten sistem državne uprave ter v določeni meri tudi nosilci javnih pooblastil. Druga je pospeševalna funkcija, ki predstavlja sklop neoblastnih ukrepov države in njenih institucij, s katerimi v skladu s svojo politiko omogoča hitrejši razvoj določenih dejavnosti oziroma področij družbenega življenja. V okviru servisne funkcije pa zagotavlja javne dobrine in javne storitve, to je tiste dobrine in storitve, ki so nujno potrebne za zadovoljevanje potreb posameznikov, pa jih iz različnih razlogov ni mogoče zagotoviti preko sistema tržne menjave (Trpin 2005, 360).

Del javnega sektorja, ki opravlja storitveno funkcijo, je predmet poglobljene analize. Pomembna značilnost storitvenega dela javnega sektorja je soočenje s konkurenco, zato se morajo organizacije storitvenega javnega sektorja obnašati bolj »podjetniško« kot pa del javnega sektorja, ki opravlja regulatorno in pospeševalno funkcijo. Marsikatero storitveno funkcijo je možno zagotoviti preko sistema tržne menjave, zlasti v šolstvu in zdravstvu. Seveda pa se strinjamo s Trpinom, da predvsem zaradi družbenih razlogov ni mogoče teh funkcij prepustiti tržnemu sistemu v celoti. To je tudi razlog, da mora poleg zasebnega šolstva in/ali zdravstva obstajati in delovati tudi javni sektor – ki pa je ravno zaradi obstoja zasebnih (tržnih) organizacij mnogo bolj izpostavljen pritiskom po učinkovitosti, kot npr. regulatorni del javnega sektorja.

V nadaljevanju doktorske disertacije bomo torej *pojem javnega sektorja* razumeli kot *sinonim* predvsem za del javnega sektorja, ki opravlja *storitveno funkcijo* (šolstvo in zdravstvo) in deli vrsto značilnosti s celotnim javnim sektorjem. Po drugi strani pa izhajamo iz teze, da je ravno v javnem sektorju, ki opravlja storitveno funkcijo, tako možnost, kot tudi potreba po aktivaciji znanja najbolj izpostavljena, saj se v tem delu javnega sektorja ne izvajajo »uradniške« naloge, temveč strokovne. Druga posebnost storitvenega javnega sektorja je, da je vse bolj izpostavljen konkurenci (javne in zasebne šole, državne in zasebne klinike ipd.), kar je eden ključnih razlogov za prevzemanje

podjetniške miselnosti in iskanja novih, drugačnih načinov izvajanja storitev – skupaj z zaposlenimi v organizaciji in njihovim znanjem.

6.2 Značilnosti javnega sektorja

Čim bolj je nek sistem razvit, bolj mora biti demokratičen in tolerant, da lahko sprejme brez nevarnosti za svojo notranjo strukturo večjo količino novih različnosti (nove ideje, nove odnose, nove vzorce obnašanja in ravnanja ljudi, nov način interakcij). Demokracija, ki spreminja predvsem status upravno političnega podsistema, ni odraz apriornih idej o humanizaciji družbe, ampak sistemska potreba. Čim višja je stopnja razvoja, višja mora biti stopnja udeležnosti članov družbe pri odločanju o sistemskih interakcijah, toliko večja je sposobnost sistema za prilagajanje, razvoj in preživetje (Bučar 1981, 33).

Gulick (1937) je izhajajoč iz Webrovih spoznanj verjel, da mora biti organizacija hierarhična in da jo mora voditi »en gospodar«. Delo vodilnih je vzdrževanje koordinacije in kontrole. Model je (po začetnicah) imenoval POSDCORB: Planiranje (Planning), Organiziranje (Organizing), Kadrovanje (Staffing), Vodenje (Directing), Koordiniranje (Coordinating), Poročanje (Reporting) in Proračun (Budgeting) (v Rosenbloom in Kravchuk 2005, 180).

Avtorji so enotnega mnenja, da je hierarhična zgradba organizacije potrebna, kljub temu pa je možno znotraj organizacije postaviti takšno organizacijsko strukturo, ki bo spodbujala kulturo znanja, zadovoljevala različne potrebe ter se tako prilagajala potrebam družbe.

Na sistemsko delovanje in vpliv sprememb na upravljanje je opozoril že pred časom Bučar (1981, 34):

Nizko razvito družbo, predvsem pa položaj družbene elite, zato ogrožajo nove ideje, novi načini ravnanja. Razvoj nižje razvitega sistema na višjo stopnjo razvitosti terja

predvsem spremembo integrativnega okvira, da bo sposoben sprejemati novo variabilnost. Pravila povezanosti, integrativni okvir, morajo postati bolj široka, dajati morajo možnost večje svobode v ravnanju. S tem pa hkrati zmanjšujejo moč dosedanje elite oblasti.

Znanost in preko nje ustvarjeni razvoj proizvodjalnih sil sta sprožila tako povečano dinamiko, da je problem prilagajanja novim pogojem okolja daleč presegel informacijske sposobnosti dotedanje elite, da bi usmerjala sistemske interakcije. Brez novega masovnega dotoka znanja in strokovnosti prilagajanje ni več možno.

Kjer je znanje, tam je moč – zato se tisti, ki ima in želi obdržati moč, trudi pridobiti in zadržati znanje, saj s tem ohranja svoj položaj. Po mnenju Bučarja poteka ta proces v smeri ponovne vpeljave klasičnega modela birokracije: »Ker se mora znanje pri usmerjanju naslanjati na moč, se pri tehnokratskem modelu lahko zgodi, da moč nadomesti znanje. Nova tehnokratska elita lahko vsiljuje svoje modele kot visoko strokovne samo zato, ker ima moč. Tako ponovno prerašča v klasični model birokracije« (1981).

Pri razmišljanju o pravi organizacijski obliki in strukturi organizacije v javnem sektorju se je potrebno zavedati, da obstajajo splošna organizacijska načela (Drucker 2001, 23–24), ki jih je potrebno upoštevati pri upravljanju – ne glede na naravo organizacije:

- Ljudje morajo biti obveščeni o strukturi organizacije in jo morajo tudi razumeti. To načelo preglednosti se zdi samoumevno, a ga kljub temu veliko ustanov (vključno z vojaškimi) prepogosto krši.
- V organizaciji mora obstajati oseba, ki ima pristojnost sprejemati ključne odločitve na določenih področjih (pristojnost sorazmerna z odgovornostjo).
- Posamezniki bodo morali biti sposobni delati sočasno v različnih organizacijskih strukturah. Za izvajanje nekaterih nalog se bodo morali vključiti v team, pri drugih nalogah pa se bodo morali prilagoditi ukazovalni/ nadzorni strukturi.

Hiter razvoj novega znanja in nove tehnologije stalno ruši ravnovesje v formuli: »Kar je pametno, je tudi obvezno.« Obveznosti, norme ostajajo oz. se spreminjajo zelo počasi, medtem ko se znanje spreminja zelo hitro. Tako se sodobni človek neprestano znajde v položaju, da se od njega zahteva neko ravnanje, za katerega ve, da ni pametno, da ni v skladu z znanostjo, racionalnostjo, je pa obvezno (Bučar 1981, 99).

Po mnenju Bučarja se gospodarstvo razlikuje od javne uprave po visoki stopnji racionalnosti pri odločanju ter operacionalnosti. Bodočnost in sedanost sta v gospodarstvu zelo tesno povezani, veliko bolj kot v javnih zadevah.

Ali javni sektor lahko preseže to paradigmo? Na kakšen način?

6.2 1 Instrumentalnost javne uprave

Domneva o instrumentalnosti uprave se v nekaterih primerih res močno približuje stvarnosti. Če je prav stopnja upravnega procesa informacijsko tako visoko sposobna, da obvlada premise odločanja na vseh naslednjih, postaja ta domneva skoraj stvarnost. Do tega prihaja takrat, kadar je cilj popolnoma jasen, da o njem ni nikakršnih dvomov ali celo nasprotij, kadar je tehnologija, pot, kako do tega cilja priti, povsem jasna, ker so nam vzročne povezave popolnoma poznane. V takem primeru lahko upravni proces skoraj dejansko spremenimo v zaprti sistem (Bučar 1981, 136). »Determinističen« pogled na birokracijo pravi, da se bo ta tip organizacije vedno enako obnašal, razlog za to pa je v njenih značilnostih – hierarhiji, pravilih in specializaciji – ki narekujejo rezultat (Goodsell 2004, 42).

»Sistem ima specifične lastnosti, ki ga ločujejo od njegove okolice. Sistemi so odprti, so v stalni interakciji z okoljem, ali zaprti, ki z okoljem nimajo nobenega razmerja. Večinoma so sistemi relativno odprti ali relativno zaprti« (Ferfila 2004, 164). Organizacija pa je nagnjena k harmonizaciji in ne v instrumentalnost. Organizacija je skupaj z zaposlenimi spreminjajoč se »organizem«, ki se reaktivno odziva na potrebe iz okolja. V stalnici nenehnih sprememb je zato veliko težje in neživljenjsko vzdrževati togost in nespremenljivost sistema.

Fleksibilnost in prilagajanje morata biti zato tudi dve ključni vodili pri upravljanju organizacij v javnem sektorju.

Kako se bo razvijala organizacija v javnem sektorju, je najprej odvisno predvsem od poslanstva organizacije v javnem sektorju (določene organizacije so in morajo biti zaprte zaradi uspešnega opravljanja svojega dela), takoj zatem pa je razvoj organizacije odvisen od vodstva organizacije – kakšno vlogo ima v organizaciji, kakšna je njegova vizija, kakšen je stil vodenja ter kakšne vrednote spodbuja.

Pojav novega javnega managementa je pomenil pričetke upravljanja s kakovostjo za javni sektor. Osnova za uspešno upravljanje znanja sicer obstaja (glede na izhajanje iz TQM) v organizacijah javnega sektorja. Upravljanje s kakovostjo je pomenilo proces sprememb, ki so se pričele pri vodstvu z zavedanjem pomena kakovosti. Mnenja smo, da je tudi v primeru upravljanja znanja pričetek enak. Najprej se je potrebno zavedati znanja zaposlenih in načrtno pristopiti k upravljanju znanja.

6.3 Modernizacija javnega sektorja

Modernizacija javnega sektorja poteka v primerjavi z zasebnim sektorjem počasneje, a z uvedbo TQM, miselnostjo novega javnega managementa, konkurenco v delih javnega sektorja, zanesljivo vodi k spremembam v načinu delovanja organizacij in njihovega sodelovanja z okoljem.

Postopna preobrazba javne uprave se kaže predvsem v dekoncentraciji centralizirane oblasti, usmeritvi v tržno poslovanje, kvalitetni preobrazbi hierarhičnih struktur (šolanje in uveljavljanje strokovnjakov) in nadomeščanju birokratizma s fleksibilnim upravljanjem. Žurga (2008) ugotavlja, da imajo aktivnosti in projekti, ki so potekali znotraj European Public Administration Network in znotraj Innovative Public Service Group močan vpliv na razvoj managementa kakovosti v javni upravi na nacionalni ravni. Kljub temu pa orodja

managementa kakovosti ne bi smela biti obvezna, temveč prilagojena organizaciji javnega sektorja. Med glavnimi zaključki primerjalne analize, ki je bila izvedena leta 2008, avtorica navaja tudi pomembnost networkinga oz. mreženja, ki skozi različne formalne in neformalne strukture, konference na temo kakovosti in diseminacije dobre prakse postaja vse bolj pomembno in razširjeno.

V organizacijah javnega sektorja se bolj kot European Foundation for Quality Management (EFQM) uporablja Common Assessment Framework (CAF), ki ima enakih devet kriterijev, razlikuje pa se v nekaterih podkriterijih.

»Uporabniki CAF so v raziskavi, ki jo je izvedel leta 2005 European Institute for Public Administration (EIPA) izrazili naslednje potrebe:

- poenotenje terminologije, prijazna uporaba, ki vključuje tudi primere in razširjen slovar,
- bolj detajlno točkovanje,
- močan poudarek na inovaciji,
- dodatni nasveti za akcijski načrt za izboljšave,
- simulacija »bench learninga« (Kern Pipan 2008, 210).

Dobro poznane prednosti uporabe CAF modela v javnem sektorju vključujejo iskanje področij za izboljšave, njihovo integriranje v program dela in izboljšanje komunikacije med zaposlenimi: »Izvajanje samoevalvacij pomembno vpliva na razmišljanje ljudi, še posebej managementa. Prav tako se izboljša komunikacija in prenos relevantnih informacij, tako interno kot eksterno« (Kern Pipan 2008, 214–217).

Ne strinjam se s Pečaričem, ki razmišlja, da »vse bolj »modno« govorjenje o odličnosti in kakovosti še vedno izhaja iz načela, da je treba iz zaposlenih iztisniti čim več, ne ukvarja pa se s samim zaposlenim in njegovim razmerjem do sodelavcev in vodstva« (2008, 250). Management kakovosti izhaja iz potrebe po lastnem obstoju, po obstoju organizacije in iz potrebe po razvoju. Zaposleni pri tem ni izkoriščen, temveč ima možnost delati bolje, v sklopu celotne organizacije, zmanjšati odstotek napak pri izdelkih in pritožb v storitvenih dejavnostih. Le-to pa je bistveno širše od golega izkoriščanja delovne sile, saj vodi k razvoju posameznika znotraj organizacije in ne samo k večjemu »izkoristku« delovne sile.

Strinjam pa se, da je razvoj posameznika znotraj organizacije pri modernizaciji javnega sektorja vse pre pogosto zapostavljen. Pri načrtovanju strategij do večje učinkovitosti organizacij v javnem sektorju se pozablja na ljudi znotraj organizacij javnega sektorja – njihov razvoj, njihove sposobnosti in obstoječe znanje. V organizacijah javnega sektorja so zaposleni umski delavci, vprašanje pa je, ali so tako tudi obravnavani.

Kaj vemo (oz. bi morali vedeti) o umskem delavcu in njegovi produktivnosti? To vprašanje je relevantno tudi z vidika doktorske disertacije.

Produktivnost umskega delavca pogojuje šest glavnih dejavnikov:

- produktivnost umskih delavcev od nas zahteva, da se vprašamo: »Kaj je naloga umskega delavca?«
- zahteva tudi, da odgovornost za produktivnost umskih delavcev prenesemo na njih same. Umski delavci morajo voditi sami sebe. Dana jim mora biti avtonomnost.
- nenehna inovativnost mora biti ena glavnih sestavin dela, nalog in odgovornosti umskih delavcev.
- umsko delo od umskih delavcev zahteva, da se vseskozi učijo in da vseskozi učijo tudi druge.
- produktivnost umskih delavcev ni, vsaj ne prvenstveno, stvar količine rezultatov. Kakovost je najmanj enako pomembna.
- navsezadnje pa produktivnost umskih delavcev od ustanove zahteva, da jih obravnava kot »sredstva« in ne kot »stroške«. Ustanova mora svoje umske delavce obravnavati tako, da si ti želijo delati za njo kljub vsem drugim priložnostim, ki se jim ponujajo (Drucker 2001, 138).

Kakovost je v ospredju dela umskih delavcev. Le z nenehno inovativnostjo, ki bo temeljila na učenju in poučevanju v procesu svojega dela in dela ustanove pa bo umski delavec ohranjal in razvijal kakovost. Na tem mestu opozorimo na kakovost, ki bo usmerjena v proces in odnos z uporabniki – ne v vodenje dokumentacije. Uporabniku namreč ni pomembno samo, ali je organizacija pridobila certifikat kakovosti ali ne, temveč kako ga v organizaciji upoštevajo, odnos do njega, odzivnost in ves ostali support oz. pomoč, ki jo

želi. Za razvoj organizacij v javnem sektorju v smer organizacij znanja je potrebno nenehno izboljševanje kakovosti, odzivnost na potrebe uporabnikov, transparentnost in odprtost organizacij, v katerih poteka prenos in aktivacija znanja.

To pa je in bo vprašanje, ki bo temeljno vsem organizacijam javnega sektorja in bo privedlo tudi do sprememb v organizacijski strukturi organizacije, glede na naloge, ki jih opravlja.

6.3.1 Novi javni management

Vse države, še posebej države v tranziciji, med njimi tudi Slovenija, se zaradi spremembe v političnih in ekonomskih sistemih, zaradi pričakovanj in zahtev državljanov ter potreb po usklajevanju z evropskimi standardi, soočajo s prilagajanjem uprav novim okoliščinam. Stara, poudarjena regulativna vloga države, se umika njeni novi, partnerski vlogi, kjer država skupaj z drugimi družbenimi podsistemi kot enakopraven partner skrbi za uspešen razvoj celotnega družbenega sistema. Na ta način se centralizirana organizacijska struktura državne uprave, ki je značilna za stabilno okolje, prilagaja spremembam in omogoča hitrejše sprejemanje in uresničevanje odločitev (Kohont v Svetlik 2004, 282).

Možno razvojno pot do sodobnejšega in uspešnejšega javnega sektorja predstavlja tudi novi javni management, ki s svojimi načeli posega v »klasično birokratsko organizacijo«.

»Elementi novega javnega managementa so (Žurga v Kovač 2007):

- usmerjenost k rezultatom,
- usmerjenost k strankam,
- prenova delovnih procesov,
- nova organiziranost in novi načini vodenja,
- uvajanje novih delovnih metod in preoblikovanje delovnega mesta,
- povečanje učinkovitosti in uspešnosti,
- delegiranje in povečanje avtonomije,
- prenos izvajanja posameznih nalog zunanjim izvajalcem,

- opredelitev in razmejitev odgovornosti in
- vzpostavitev konkurenčnosti«.

Novi javni management torej postavlja naslednje zahteve:

- približati javni sektor uporabnikom,
- zahtevati doseganje ciljev in standardov in ne zgolj izpolnjevanje pravil,
- gojiti zavezanost k nenehnemu izboljševanju kakovosti storitev,
- oblikovati vitko in plosko strukturo javnega sektorja,
- uvajati decentralizirano odločanje in pooblaščenje strokovnjakov,
- uveljaviti intenziven nadzor nad stroški z uvedbo sodobnega komercialnega računovodstva in
- opreti zaposlovanje, napredovanje in nagrajevanje na dosežke zaposlenih.

Ker si utegneta biti ekonomska učinkovitost in politično strateško delovanje v nasprotju, lahko prihaja do konflikta ciljev. Zato je konkurenca eden od pomembnih elementov pri spodbujanju razvoja v javnem sektorju, ne more pa biti edini možni vzvod (pomembno je zagotoviti kakovostno delovanje javnih služb), saj bi to lahko ogrozilo kakovost procesov in storitev.

Kljub temu pa se na področju upravljanja in vodenja v javnem sektorju – tako pod vplivom sodobnih vodstvenih trendov, kot tudi krize – pojavljajo spremembe, ki v precejšnji meri vplivajo tudi na strategijo in stil upravljanja organizacij. Več je pritiskov, večja so pričakovanja, zaposlovanje se zaustavlja že nekaj let, vse več znanja se pričakuje od zaposlenih, kot tudi vse večja prilagodljivost organizacij glede na novo nastale razmere oz. na spremembe v okolju.

Zato je potrebno po mnenju Ferfile »klasičnim vrednotam javne uprave, to so javni interes, zakonitost, nevtralnost, odgovornost, pristojnost in pravičnost dodati pojme uspešnosti, učinkovitosti, ekonomičnosti in končno prilagodljivosti (2004,144).

Prilagajanje javnega sektorja z aktivacijo tihega znanja zaposlenih v javnem sektorju je logično nadaljevanje razvoja in prilagajanja potrebam družbe po procesih »upravne

reformne²³«: uvajanja kakovosti, novega javnega managementa ter evalvacijah znotraj javnega sektorja.

Med tem ko se je v preteklosti že pokazalo, da zgolj aplikacija managerskih tehnik iz zasebnega sektorja v javni sektor ni ustrezna, pa pri upravljanju znanja tega problema ne bi smelo biti, saj v ničemer ne ogroža klasičnih načel javne uprave: zakonitosti, varovanja javnih koristi, politične nevtralnosti, samostojnosti in etičnosti. Nasprotno, menimo, da upravljanje znanja pripomore k udejanjanju načel javne uprave.

Novejša teorija opozarja na disfunkcijo birokratske organizacije, ki postaja čedalje bolj pereča – to je nasprotje med hierarhijo in strokovnostjo (Vlaj 2006, 48).

6.3.2 Birokratska organizacija v razvoju oz. sodobna birokratska organizacija

Birokratska organizacija sodi med najbolj pogosto omenjene teorije organizacije zaprtega tipa, ki v nasprotju z drugimi izključuje vse iracionalne elemente organizacije in organizacijo utemeljuje samo na racionalnih merilih. Utemeljitelj birokratske organizacije Max Weber je organizacijo imenoval birokratska, pri čemer ni imel v mislih negativnih konotacij (Jurša 1997, 55).

Birokratski model organizacije, kot ga je razvil Max Weber, ima naslednje lastnosti:

- trajna delitev opravil po pristojnosti in jasna razmejitev dela,
- hierarhična struktura,
- pravila in orientacija postopkov,
- strokovnost zaposlenih v organizaciji,
- delo s polnim delovnim časom zaposlenih,
- potek dela po vnaprej določenih merilih,
- depersonalizacija odnosov in
- management, ločen od lastnikov.

²³ Razcvet upravnih reform sodi v začetek devetdesetih let – vodilne države so bile Nova Zelandija, Velika Britanija, Nizozemska, Nemčija itd. (Kovač, 2006).

Značilnosti organizacije v javnem sektorju, pa so:

- varnost zaposlitve,
- selektivno zaposlovanje novih ljudi,
- samoupravljalni timi in decentralizacija odločanja kot osnovni princip organizacijske oblike,
- ekstenzivno usposabljanje,
- zmanjšanje statusnih ovir – vključujoč obleko, žargon, razlike med plačami in
- ekstenziven prenos finančnih informacij in informacij o uspešnosti v organizaciji (Pfeffer, 1998).

Navkljub pomembni vlogi birokracije v moderni družbi pa je birokracija redkokdaj deležna pozitivnega mnenja v družbi. Kritike birokracije so različne:

- del kritik se nanaša na neučinkovitost birokratskih sistemov,
- del kritik pa temelji na analizah in ocenah birokracije v moderni družbi, ki temelji na aktualni uspešnosti in rezultatih (Jreisat 2002).

Mnogi avtorji so se ukvarjali z vprašanjem demokracije v birokratski organizaciji oziroma z vprašanjem moči. Povezava med močjo in znanjem je bila prisotna tudi v Webrovem razmišljanju, saj je verjel, da se *moč birokracije poveča, če pridobiva in skriva znanje*.

»Moč birokratske organizacije leži v standardizaciji – vedenje zaposlenih je kontrolirano in predvidljivo. Profesionalna birokracija je organizacija, ki ima vse birokratske značilnosti. Profesionalna birokracija modificira način centralizirane kontrole in na ta način omogoča zaposlenim višjo stopnjo avtonomije. Takšen način dela je primeren za univerze in bolnice, kjer imajo zaposleni ključne spretnosti in sposobnosti« (Huczynski in Buchanan 2007, 495).

Ob mnogih kritikah novega javnega managementa (Balducci 1996, Rus 1999, Brezovšek 2000, Pollit 2003, Dreschler 2004) se je pojavilo tudi mnenje, da je Webrova birokracija nujen (a vsekakor ne zadosten) korak na poti k zanesljivi javni upravi (Brezovšek 2000,

Dreschler 2004). Organizacije javnega sektorja so se, bolj kot druge organizacije, naslonile na temeljne stebre Webrove birokracije, ki vključujejo hierarhično, jasno in specializirano organizacijo. Vsaka organizacija seveda terja neko kontrolo, vendar pa bi se, glede na družbene potrebe in nadaljnji razvoj, kontrola v smislu oblikovanja vsakega vidika obnašanja morala spremeniti bolj v vlogo koordinacije in skupnih akcij za doseg ciljev.

»Izboljšan« Webrov model so povzele vse večje sodobne organizacije, tako gospodarske organizacije kot organizacije znotraj javne uprave. Navkljub svoji »birokratski« naravi pa velike gospodarske organizacije vpeljujejo med prvimi sodobnejše načine vodenja, strateško upravljajo z znanjem ter decentralizacijo. Ali to pomeni, da je človeški dejavnik, vodstvo organizacije, tisti, ki ne spodbuja pretoka znanja, procesa eksternalizacije in na ta način tudi ustvarjanja kompetenčne organizacije znotraj javne uprave? Tu velja opozoriti na razlike med zasebnim ter javnim sektorjem: določenost ciljev in namena organizacije; odgovornost, avtonomija, osredotočenost na delovanje in okolje (LaPalombara 2003, 558). Avtor navaja tudi izredno težko uvajanje kakršnihkoli sprememb ter naravnost uprave, da ne deluje inovativno glede na težko breme normativne »prtljage«, ki ga nosi, za razliko od zasebnega sektorja.

Glede na študij obstoječe literature menimo, da obstajajo naslednje ovire za uvajanje upravljanja znanja v javni upravi:

- organizacijska kultura,
- nezavedanje, kako pomemben je lastni prispevek oz. prispevek vsakega zaposlenega znotraj javne uprave za ugled celotne javne uprave,
- hierarhija (formalni odnosi, neuspešna komunikacija, pomanjkanje avtonomije),
- pomanjkanje potrebe po iskanju drugačnih rešitev, racionalnejših metod dela,
- odsotnost teamskega dela,
- nepoznavanje oz. odsotnost poslanstva in
- vpliv preteklosti in politike.

Verjamemo, da bi morali biti pri kritiki birokratičnih sistemov, ki se nanašajo na javni sektor, previdnejši iz naslednjih razlogov:

- javni sektor predstavlja raznolik in velik sistem, z manjšimi in večjimi organizacijami, v večji in manjši povezanosti z okoljem, zato bi pomenilo posploševanje organizacij v celoten javni sektor napako. Predvidevamo, da v nekaterih organizacijah javnega sektorja na podlagi dolgoletnih izkušenj s TQM že razvijajo določen sistem upravljanja znanja. Je pa to zaenkrat bolj odločitev vodje organizacije in ne usmerjenost oz. osveščenost sistema organizacij v javnem sektorju.
- Določena struktura, kjer nekdo, ki odloča in nosi v večji meri posledice odločitev, bo glede na naravo delovanja organizacij v javnem sektorju ostala. Kljub temu pa to ne pomeni, da ne bi mogli uvajati upravljanja znanja, ali pa da je sistem v celoti zgrešen.
- Zavedati pa se moramo tudi, da »...ima globalizacija pomemben vpliv tudi na javni sektor ter na njegovo sposobnost inoviranja, spreminjanja in uporabe informacij ter uporabe tehnologij« (Jreisat 2002, 11).

Poiskati bi bilo potrebno ustrezno obliko organizacijske strukture, ki ne bi ogrozila delovanja organizacije ali njenega poslanstva npr. model odprtega podjetja (Firestone in McElroy 2003).

S stališča upravljanja znanja je potrebno vzpostaviti v organizacijah javnega sektorja model odprtega podjetja (Firestone in McElroy 2003, 2005), katerega politika temelji na naslednjih dimenzijah:

- strukturne dimenzije:
 - stopnja intelektualne raznolikosti v korporativnem članstvu
 - stopnja prostega pretoka informacij
 - prisotnost, raznolikost in oblika krožkov v podjetju
- operativne dimenzije
 - stopnja neodvisnosti, ki jo imajo zaposleni, ki upravljajo z lastnimi programi učenja podprtimi s strani organizacije
 - stopnja, s katero si skupine same določijo vsebine učenja

- stopnja, do katere so organizacijske ideje dostopne za vložek drugih ali njihovo vrednotenje
- stopnja, do katere se deli organizacijsko znanje in
- stopnja, do katere se deli lastništvo nad znanjem.

Odrpno podjetje je torej normativni model za procesiranje in upravljanje znanja, ki je oblikovan tako, da dosega trajnostno inovativnost in transparentnost upravljanja (Kovač 2007, 17).

Po mnenju Cristopha Reicharda je potrebno preiti od upravljanja javnega sektorja k javnem vodenju. Cilji ostajajo učinkovitost, odzivnosti in uspešnost uprave, pri čemer si ne smemo delati utvar, da strukturne spremembe zadovoljivo učinkujejo na te tri postulate. Nujen je zlasti sistemski pristop od zgoraj navzdol z integracijo reformskih prizadevanj pod različnimi nalepkami (NPM; e-uprava, privatizacija itd.). Menimo, da je potrebno spodbuditi uvajanje podjetniškega duha pri vodilnih, inovativnost in ustvarjalnost – za razvoj organizacije v javnem sektorju – veliko več pozornosti pa je potrebno usmeriti tudi na razvoj socialnega kapitala.

7 UPRAVLJANJE ZNANJA V JAVNEM SEKTORJU

7.1 Od upravljanja s človeškimi viri k upravljanju znanja

Najpomembnejši dejavnik učinkovite in uspešne javne uprave so izobraženi in ustrezno usposobljeni zaposleni. Na eni strani se srečamo s formalno izobrazbo kot pogojem za zaposlitev na določeno mesto, na drugi pa z usposobljenostjo za delo oziroma kompetentnostjo, tretja komponenta pa so odnosi med zaposlenimi in odnos zaposlenih do strank. Prav javna uprava uvaja nov način upravljanja človeških virov. Spremembe temeljijo na drugačnem odnosu do zaposlenih. Pomembna sprememba je v vrednotenju znanja in usposobljenosti. Nov vidik presega zgolj priznavanje spričeval ter različnih potrdil in poudarja tisto znanje, s katerim zaposleni pripomore k ciljem in razvoju institucije (Andoljšek 2005).

Reforma javne uprave bi morala postaviti v ospredje upravljanje s človeškimi viri (Pečarič 2008). Cilj upravljanja s človeškimi viri v upravi sta po mnenju Pečariča doseganje ciljev javne uprave in zadovoljstvo zaposlenih (2008, 239). Na tem mestu dodajamo, da bi reforma javnega sektorja morala postaviti v ospredje upravljanje znanja v organizacijah javnega sektorja in tako izhajajoč iz vidika upravljanja znanja transformirati mnoge organizacije javnega sektorja v »organizacije znanja«. Z upravljanjem človeškega kapitala bi vzpostavili kulturo zaupanja in socialna omrežja. V strategiji izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev za obdobje 2006–2008 je zapisano:

...Zaposleni v javni upravi so njeno glavno premoženje in za njen nadaljnji uspeh je bistvenega pomena vlagati vanje ... Da bi uprava resnično postala učeča se organizacija, je treba zagotoviti skladnost in sistematičnost izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev, ki sta bistvena instrumenta za njihov razvoj in pomemben vidik delovanja sodobne uprave. Zato je bistvenega

pomena, da se javnim uslužbencem zagotovijo sistematični, stalni in dostopni načini in viri dopolnjevanja strokovnega znanja ter krepitev spretnosti, potrebnih za upravno delo ...

Iz strategije lahko zasledimo, da je pozornost oz. podpora namenjena usposabljanju zaposlenih znotraj javne uprave, medtem ko je element pretoka znanja in zavedanje, kako pomembno je motivirati vsakega posameznika, da je pripravljen pokazati in deliti svoje znanje z ostalimi znotraj javne uprave, popolnoma odsotno. Pripravljenost deliti svoje znanje pa ni avtomatično, temveč izhaja iz zaupanja v pošteno, pravično vodenje, enakost in v sodelavce ter stopnje pripadnosti organizaciji.

»Morje tihega znanja«, neimenovanih spretnosti in sposobnosti, ki omogočajo zaposlenim biti uspešnejši pri svojem delu in pri razvoju organizacije znotraj javnega sektorja, pa je bolj odločitev vsakega vodja posebej kot pa strateška naravnost celotne uprave. Zgolj za vestno opravljanje svojega dela lahko zaposleni v javnem sektorju izkoristijo le del svojih spodobnosti – vprašanje pa je, ali si želimo in ali pričakujemo od zaposlenih več. Ali je sedaj zaželjeno²⁴?

Eno osrednjih vprašanj upravljanja človeških virov je stopnja njihove mobilizacije. Z drugimi besedami: koliko ustvarjalne moči bodo zaposleni dali na razpolago organizaciji. K temu so spodbujeni, če lahko izražajo in posredujejo svoja mnenja, ki jih vodstvo tudi upošteva; če je torej razvita neposredna participacija zaposlenih. Model šibkega upravljanja človeških virov je šibak tudi v tem pogledu. Zaposleni, ki niso del vodstvene linije, so tako pri kadrovskih kot tudi pri drugih poslovnih odločitvah na stranskem tiru oziroma so predvsem izvajalci odločitev vodstva. Njihovi človeški viri, zlasti intelektualni in ustvarjalni, ostajajo zato slabše izkoriščeni (Svetlik 2004, 9).

Po mnenju Leskovar-Špacapanove obstaja velik razkorak med teorijo in prakso modernega upravljanja človeških virov in navaja nekaj razlogov, čemu tako:

- napačna predstava o neomejenosti količine in strukture človeških virov,

²⁴ Pred 40 leti je veljalo naslednje:«...Javna uprava mora napraviti tisto, kar je potrebno. Nič več in nič manj...«(Bučar 1969, 557).

- tradicionalen odpor do zvišanja kratkoročnih sredstev za dolgoročni učinek (pojmovanje kadrov kot strošek in ne investicije),
- nizek status kadrovske funkcije v primerjavi s finančno, proizvodno in marketinško funkcijo,
- odpor do uporabe IT in informacijskih metod analize in prognoze, zato slabša kvaliteta odločitev (v Ferfila 2004, 240).

V tabeli 7.1 lahko primerjamo upravljanje s človeškimi viri in upravljanje znanja na štirih področjih (Svetlik in Stavrou-Costea 2007):

Tabela 7.1: Upravljanje znanja v primerjavi z upravljanjem s človeškimi viri

Upravljanje znanja	Upravljanje s človeškimi viri
Pridobivanje znanja	Rekrutiranje novih talentov in pomoč pri njihovem razvoju in učenju
Oblikovanje znanja	Ustvarjanje podpore posameznikom in skupinam pri spopadanju s problemi organizacije in s tem pri iskanju rešitev in inovacij
Prenos (pretok) znanja	Ustvarjanje kulture učenja, spodbujanja deljenja znanja, ustanavljanje izobraževalnih enot
Uporaba znanja	Razvoj človeških virov s pomočjo primerne vodstva, delitve nalog in odgovornosti, sistema nagrajevanja ter ocenjevanja učinkovitosti

»Če se management morda zaveda strateške vloge človeških virov in posebej pomena izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, hkrati naivno pričakuje, da bodo delavci sprostili svoje znanje v delovnih procesih z uporabo nespremenjenih avtokratskih in neparticipativnih metod vodenja ter ob poslabšanju delovnih razmer in socialne varnosti. Management naših organizacije se tako še vedno bolj zanaša na pridnost kot na umnost zaposlenih (Svetlik 2004,12)«.

Glede na spremembe v kadrovanju v javnem sektorju, je miselnost, da so zaposleni strošek in ne investicija ali priložnost, očitna – kot v zasebnem sektorju se tudi v javnem sektorju pričakuje vse več od zaposlenih, predvsem z namenom racionalizacije. Da je ob tem lahko strošek večji, v kolikor delo ni opravljeno kakovostno, pa številke ne pokažejo pri različnih letnih poročilih vlade (npr. o doseganju zmanjševanja zaposlenosti).

To je jasen primer, da je sodobno upravljanje s človeškimi viri v javnem sektorju zelo omejeno – iz tega pa lahko povzamemo tudi, da je potrebno v upravljanje znanja v javnem sektorju vložiti veliko truda na področju spreminjanja organizacijske kulture ter pričeti na ravni organizacij v javnem sektorju. Kljub temu da vprašanje varnosti zaposlitve ni tako ogroženo kot v zasebnem sektorju, pa ne smemo spregledati možnosti osebnostnega razvoja, motivacije in organizacijske kulture zaposlenih v javnem sektorju.

Korak naprej od upravljanja s človeškimi viri (k zaposlenim in njihovem znanju) predstavlja upravljanje človeškega kapitala (Human Capital Management), ki vsebuje glavno idejo tako upravljanja znanja kot upravljanja človeških virov – med upravljanjem človeških virov in upravljanjem človeškega kapitala je po mnenju Baron in Armstrong (2007) razlika predvsem v tem, da so v upravljanju človeških virov zaposleni smatrani kot strošek, medtem ko so v upravljanju človeškega kapitala zaposleni smatrani kot vir. Upravljanje človeškega kapitala predstavlja priložnost, da prepoznamo zaposlene kot pomemben vir, ki neposredno prispeva k organizacijski uspešnosti in kot izziv managementu, da zna izkoristiti in prepoznati vir.

7.2 Organizacijska kultura in dominantna logika v organizaciji javnega sektorja z vidika aktivacije in prenosa znanja

Kultura javne uprave je presek organizacijske, managerske in politične kulture, pri čemer je v Sloveniji posebej potrebno razvijati managerski del (Ferfila 2002, 244).

Upravna kultura ima pogosto negativno konotacijo v družbi, obstaja tudi kar nekaj negativnih »mitov« o zaposlenih v javnem sektorju, t. i. »birokratih«.

Upravno kulturo v Sloveniji lahko opredelimo (Ferfila 2002, 245):

- s pomanjkanjem skupnih ciljev, poslanstva in vizije, ki jih nadomešča usmerjenost v regulativo in normativno zakonitost postopkov dela; pravzaprav gre za več partikularnih podkultur;
- z opaznim rivalstvom med stroko in politiko (večkrat ravno politična nezrelost botruje profesionalni oporečnosti);
- z vzdrževanjem pozitivnih vrednot (zakonitost, transparentnost, fleksibilnost, nesamozadostnost z usmerjenostjo k uporabnikom, apolitičnost, odprtost, proaktivnost) in hkrati obstojem tradicionalnih predpostavk in predsodkov (samozadostnost, nezainteresiranost za potrebe uporabnikov, zaprtost, informacijska zastarelost, hierarhija z omejeno komunikacijo, spolitiziranost);
- z organizacijsko klimo, katere značilnosti so relativna reaktivnost namesto proaktivnosti (ta se izraža v posodabljanju opreme, a žal zanemarjanju človeškega dejavnika), formalizem, spolitiziranost v nekaterih, zlasti odločujočih delih uprave, le delna usmerjenost k rezultatom in
- z avtokratičnim stilom vodenja, ki zanemari sodobne tehnike managementa, še posebej delegiranje in spodbujanje samoiniciative.

7.2.1 Upravljanje znanja v organizacijah javnega sektorja

Prizadevanja za kakovost so v mnogih organizacijah zadnjih 20 let postavila v središče pozornosti (prvič) tudi uporabnike – njihovo dojetje kakovosti, potrebe in želje. Pri tem se je razmišljanje pomembno spremenilo od »dela za vas« k »delu z vami«.

Zavedajoč se vpliva različnih elementov, ki vplivajo na uspešnost upravljanja znanja, je pri načrtovanju strategije upravljanja z znanjem v organizaciji javnega sektorja potrebno upoštevati:

- a. izgradnjo socialnega kapitala,
- b. kompetenčno usmerjeno strategijo in

c. spremembe iz družbenega okolja, ki vplivajo na strukturo organizacije.

a) Premik od klasične paradigme v dojemanju organizacij, kot sta ga utemeljila Max Weber in Friderick Taylor v teoriji managementa, ki je temeljila na načelu hierarhije z jasno verigo ukazovanja in delitvijo pristojnosti (Makarovič v Svetlik 2004, 130), pa označuje tudi vzpostavljanje drugačnih pogojev v organizaciji. Ponujeni in po različnih pričevanjih tudi uspešno preizkušeni načini za krepitev socialnega kapitala v organizacijah so še najbolj povezani z odstranjevanjem ali vsaj blaženjem ovir, ki jih postavljajo različne, še posebno hierarhične delitve znotraj organizacij. K vzdrževanju in kreptvi notranjega socialnega kapitala naj bi tako po mnenju Makaroviča (v Svetlik 2004, 140–41), prispevali predvsem naslednji elementi:

- okrepljeno komuniciranje v formalni in neformalni obliki,
- »opolnomočenje« (prenos dela moči z višjih na nižje ravni),
- slabitev statusne hierarhije in
- zmanjševanje razlik v denarnem nagrajevanju.

Izhajajoč iz strateškega managementa bi morala organizacija artikulirati naslednje osnovne elemente (Drejer 2002):

- poslanstvo organizacije,
- vizija organizacije,
- strategija proizvod – trg oz. storitev – trg in
- kompetenčno usmerjena strategija.

b) Kompetenčno usmerjena strategija (Drejer 2002) temelji na predpostavki, da kompetence ne morejo biti nekaj stabilnega, temveč se morajo spreminjati s časom. Iz tega izhaja, da je kompetenčna strategija usmerjena v izboljšanje, invencije in restrukturiranje kompetenc. Razvijanje konkurenčne prednosti je pomembno tudi za storitveni javni sektor zaradi že omenjenega dejstva, da je izpostavljen konkurenci (regulatorni in pospeševalni del konkurenci nista izpostavljeni). Enega od virov konkurenčne prednosti²⁵ je pred slabimi

²⁵ ...podjetja imajo trajno konkurenčno prednost, ko konstantno proizvajajo/ponujajo izdelke/storitve, ki ustrezajo kriterijem večine kupcev v njihovi ciljni skupini ... (Halle 1992, 135)

dvajsetimi leti predstavljal certifikat ISO 9000 – medtem ko sedaj ne predstavlja več nobene prednosti, čeprav pa bo uporabnike morda zanimalo, zakaj organizacija certifikata nima. Podobno velja za upravljanje s kakovostjo (TQM in CAF). Problem projektov kakovosti je lahko predvsem v tem, da so usmerjeni v vodenje procesov, upravljanje dokumentov in sistem internega komuniciranja – in ne v ljudi – tako zaposlene in njihovo znanje, ali pa uporabnike. Tu se kaže šibkost projektov kakovosti oz. nuja po nadaljevanju razvoja z upravljanjem znanja v organizaciji.

Strategija, ki temelji na razvoju kompetenc, vključuje naslednja vprašanja (prirejeno po Drejer 2002):

- Katere ključne kompetence so potrebne, da bi zadostili potrebam uporabnikov?
- Katere ključne kompetence so potrebne za izvedbo storitev in uspešno opravljanje dela?
- Na katerih ključnih kompetencah naj bi organizacija razvijala svojo moč in razvoj?
- Kako obdržati ključne kompetence v prihodnosti?

c) Spremembe iz družbenega okolja terjajo tudi od organizacij v javnem sektorju prilagajanje, fleksibilnost, odzivnost na potrebe ljudi. Zato je kultura znanja, ki omogoča razvoj organizacije, za vsako organizacijo v javnem sektorju še kako pomembna. Pri tem pa je potrebno opozoriti na hierarhično strukturo v organizaciji, ki ima negativne učinke na zaupanje in razvoj socialnega kapitala. Avtonomija se je organizacijam v javnem sektorju sicer povečala, sam model upravljanja organizacije pa je odvisen od vsakega vodja organizacije.

Aaker (1989) meni, da je »konkuriranje na pravi način in na pravem mestu lahko izjemno donosno, vendar za omejen čas. Ključne kompetence organizacije, ki so osnova konkurence, nudijo osnovo za trajno konkurenčno prednost in dolgoročno uspešnost«. Tako, kot ni znanje, ki bi nam omogočilo trajno prednost, tudi ni trajne konkurenčne prednosti organizacije – poglavito je razvijanje takšnega okolja organizacije, ki bo spodbudilo nenehen vrelec idej in aktiviralo znanje – za razvoj novega znanja in novih inovacij.

Na temeljih socialnega kapitala pa lahko upravljanje znanja spodbudimo tudi z naslednjimi spodbudami (prirejeno po Ichijo 2007):

- vizija znanja predstavlja del strategije in aktivnosti organizacije.
- upravljanje pogovorov oz. komunikacije znotraj in zunaj organizacije (eno najpomembnejših orodij za prenos znanja je ravno komunikacija med zaposlenimi in z zunanjimi uporabniki – v mnogih uspešnih podjetjih je npr. ključna, organizacijska, kompetenca in osrednja organizacijska aktivnost ravno komunikacija).
- mobilizacija aktivistov znanja (ki predstavljajo vlogo »prenašalcev« znanja, informacij in sporočil v organizaciji).
- ustvarjanje pravega konteksta (celoten proces ustvarjanja znanja in prenosa je odvisen od senzibilnih in pozornih vodilnih, ki bodo spodbujali socialne odnose – kot rezultat bo naraščala tudi aktivacija ter prenos znanja. Organizacijske strukture, kot tudi organizacijsko okolje, bi morale spodbujati interakcijo tihega-eksplicitnega znanja na različne načine).
- globalizacije lokalnega znanja (z namenom diseminacije znanja. To je eden glavnih izzivov in odgovornosti organizacij javnega sektorja. S tem bi poskrbeli za prenos znanja znotraj sektorja in tako tudi nudili ustrezne storitve uporabnikom).

Drucker (2001) ob tem opozarja, da naj organizacije pri spremembah za povečevanje produktivnosti umskih delavcev uvajajo pilotski sistem in ne spremembe celotnega sistema organizacije – zaradi morebitnih odporov bi se namreč lahko videlo zgolj negativne plati, ne pa pozitivnih učinkov.

Poimenovanje – znanje ali kompetence – ni tako pomembno kot je pomembna aktivacija tihega znanja in ustvarjanje znanja za razvoj organizacij in njene, konkurenčne prednosti. Najpomembnejše aktivnosti vodstva pri tem pa so definiranje, prepoznavanje, zavedanje, vrednotenje, razvoj in prenos znanja znotraj organizacije.

Močna hierarhija in izogibanje tveganju sta dva pomembna dejavnika, ki ne podpirata kulture učenja. Ker pa so organizacije javne uprave uspešne predvsem v postavljanju

sistemov in postopkov, bi postavitve formalne izmenjave znanja in formalnega pregleda postopkov že veliko pripomogla k organizacijskemu znanju (Barradoc in Mayne v Kovač 2007).

Na podlagi izvedene raziskave (na primeru slovenske vojske) Jurša ugotavlja, da morajo biti za doseganje inovativnosti v javni upravi zagotovljene enake razmere kot v gospodarskih organizacijah, toda zaradi posebnosti javne uprave in konkretnih podsistemov družbe mora biti inovacijska organiziranost prilagojena konkretnemu podsistemu javne uprave.

Pomembno izhodišče pri nadaljevanju razjasnitve upravljanja znanja v organizacijah javnega sektorja nam bo naslednje:

»Če skušamo ukrepe sodobne organizacije povzeti v en stavek, lahko rečemo, da pomeni prehod od hierarhične avtoritativne organizacije v mrežno organizacijo to, da je formalna hierarhična organizacija zavržena, legalizirano pa je tisto neformalno komunikacijsko omrežje, ki so si ga delavci spontano izoblikovali ob vsakodnevnem delu« (Jerovšek in Tus 1989 v Jurša 1997, 87–90).

Ob tem je potrebno pojasniti, da za »organizacijo znanja« ni potrebno zavreči strukture formalne hierarhične organizacije, potrebno pa je spremeniti proces dela, kjer je v večji meri vključeno socialno omrežje, vendar z namenom izdelave skupnih (projektnih) nalog. Večji poudarek mora biti na družbenih interakcijah na delu, ki omogočajo prenos znanja. Pričakovati linearen model organizacije niti ni potrebno in z vidika upravljanja organizacij v javnem sektorju tudi ni zaželeno.

Nekatere značilnosti organizacij v storitvenem javnem sektorju, ki izhajajo iz narave javnega sektorja, utegnejo biti v nasprotju s pogoji za okolje, ki bo spodbujalo upravljanje znanja. To vsekakor ne pomeni, da je upravljanje znanja v javnem sektorju nemogoča naloga, je pa vsekakor potrebna in zahtevna. Zaustaviti namreč ne moremo časa, prav tako ne sprememb v družbi, zato je prilagajanje organizacij v javnem sektorju nujna naloga. Ker je v storitvenem javnem sektorju prisotna konkurenca, bi to moralo posledično vplivati na aktivacijo znanja znotraj organizacij.

Upoštevati je potrebno ključne pogoje za učinkovito okolje, ki bo omogočalo učenje:

- samoorganizacijo in fleksibilnost,
- ustvarjalnost in odprt dialog,
- individualno odgovornost, kontrolo in avtoriteto,
- varnost, empatijo,
- ekstenzivno in odprto izmenjavo informacij,
- vzdušje zaupanja na osnovi obojestranskega spoštovanja in pristnosti,
- brezpogojno pozitivno stališče o ostalih ljudeh,
- sposobnost komunicirati to sporočilo ostalim (Rogers 1961, 281).

Zaupanje je temelj, na katerem lahko gradimo socialni kapital. Brez zaupanja kooperativne socialne povezave ne morejo obstajati. Kjer ni zaupanja, sta tudi vsako sodelovanje in pomoč spremljana s stalnim dvomom (Cohen 2007, 247).

Enako velja tudi za enakost. Enake priložnosti za delo in za izboljšave pomagajo graditi socialni kapital vsaj tako kot finančne nagrade.

V raziskavi bomo med drugim ugotovili tudi, ali varnost zaposlitve negativno vpliva na razvoj znanja/kompetenc ter kakšne so razlike med zaposlenimi v organizacijah javnega in zasebnega sektorja. Menim, da paradigma (z negativno konotacijo) o javnih uslužbencih in pasivni upravni kulturi ne drži, poudarjam pa pomen vodenja organizacije in še bolj pomen usposobljenosti vodje organizacije – ne zgolj s specifičnimi znanji, ki so značilna za organizacijo, temveč tudi z osnovnimi podjetniškimi znanji.

7.3 Aktivacija tihega znanja v organizacijah javnega sektorja

Za razvoj in uporabo znanja družba potrebuje pravo kombinacijo kaosa in reda. Preveč reda (Kitajska) ne deluje. Preveč kaosa (Rusija) ne deluje. Uspešne družbe ustvarjajo in upravljajo dinamično napetost med dvema nasprotnima silama, brez

da bi dopustili, da se nam ena od njih izmakne iz rok. Nove ideje so zlahka frustrirane, če družba ni odzivna na kaos, ki prihaja iz spremembe - še vedno pa je potrebno ohraniti primerno stopnjo reda, da se lahko izkoristi prednost, ki jo ponujajo kreativni preboji (Thurow 1999, 104).

Avtor je kot pravilo (številka 7) navedel:

»Vsaka družba, ki ceni red nad vse drugo, ne bo ustvarjalna – vendar pa brez prave stopnje reda ustvarjalnost izgine, kot v črno luknjo«.

Ali je tiho znanje potrebno v organizacijah javnega sektorja?

a) Pri odgovoru na zastavljeno vprašanje se je potrebno zavedati štirih glavnih nalog širjenja tihega znanja (Selamat in Choudrie 2004):

1. za učinkovito uporabo eksplicitnega znanja je nujno potrebno tudi tiho znanje,
2. z uporabo tihega znanja izboljšamo učinkovitost odločitev, odnos do strank ali proizvodnjo izdelkov in storitev,
3. z uporabo tihega znanja preprečimo ponovno učenje že obstoječega znanja, kar se dogaja, ko zaposleni zapusti organizacijo,
4. kodirana informacija je neuporabna brez souporabe tihega znanja.

b) Tiho znanje je pomembno tako za razvoj organizacije kot za strokovni razvoj zaposlenih znotraj organizacije – njihovo skupno tiho znanje predstavlja temelj za nove ideje.

Pri vprašanju aktivacije tihega znanja se soočimo z vprašanjem, ki smo ga podrobneje obravnavali v prvih dveh poglavjih:

- ustrezne klime in kulture,
- ustreznega vodenja,
- socialnega kapitala organizacije – povezovanja med zaposlenimi oz. socialnimi omrežji in vrsto vezi znotraj socialnih omrežij in
- motivacije za lasten prispevek, za aktivacijo lastnega znanja v organizaciji.

Ob tem velja tudi poudariti, da naj bi vodja, ki želi doseči pri zaposlenih predanost, fleksibilnost in ustvarjalnost, ustvarjal čim več priložnosti za učenje.

»Čim bolj narašča kompleksnost družbe na vseh področjih, tudi v gospodarstvu, toliko bolj se premika razreševanje te kompleksnosti na raven, kjer se srečujejo vse različne sestavine te kompleksnosti« (Bučar 2006,159). Kompleksnosti zastavljenega vprašanja ne moremo zadostiti z odgovorom, kamor bi lahko zajeli celoten javni sektor – bolj pomemben pa je poudarek, kje je potrebno graditi in sistematično razvijati, da spodbudimo aktivacijo in prenos znanja, s tem pa izboljšamo tudi učinkovitost.

Upravljanje znanja hitro postaja bistvena aktivnost za mnoge organizacije, saj so spoznale, da je konkurenčnost odvisna od učinkovitega upravljanja z njihovim znanjem. Za *izboljšanje učinkovitosti* organizacije odkrivajo potencialne možnosti človeškega kapitala organizacije v naslednjem zaporedju:

1. faza : odkrivanje tihega znanja,
2. faza : eksternalizacija,
3. faza: inovacija,
4. faza: večja učinkovitost²⁶.

Ravno večja učinkovitost organizacij javnega sektorja pa je eden pomembnih ciljev sedanje vlade. Kako država meri sestavo kapitala, ko je večino novega kapitala intelektualnega? Kako izmerijo in ocenijo produktivnost znanja zaposlenih, katerih izdelki oz. storitve se ne dajo preprosto prešteti? Kako država spremlja razvoj organizacij znotraj javnega sektorja, v današnji družbi znanja in času, ko je sprememba vrednota? Na kakšen način se modernizira javni sektor in do kam, glede na vlogo, katero opravlja v družbi, zmore? Ali ustvarjajo vodilni v organizacijah znotraj javnega sektorja takšne razmere, ki omogočajo in spodbujajo odkrivanje, širjenje in ustvarjanje znanja znotraj javnega sektorja (ter kakšnih metod se pri tem poslužujejo) in ali ob tem trčijo na ovire, ki obstajajo neodvisno od managementa?

²⁶ Nonaka in Takeuchi navajata naslednje faze: ustvarjanje znanja, nenehna inovacija, konkurenčna prednost (1995).

7.4 Inovativnost v organizacijah javnega sektorja

Kritiki birokracije predpostavljajo, da so birokratski sistemi rigidni, nesposobni spreminjati se in biti inovativni. Splošna paradigma, da bi lahko spreminjanje obstoječih razmer v birokratski organizaciji povzročilo globoko krizo, temelji na naslednji domnevi: birokracija stremi k standardizaciji, pravilom in rutini. Zaradi tega je vodenje neučinkovito, rigidno in neustvarjalno. Manj poznano pa je, da bi lahko odsotnost teh pravil in standardov povzročila poslabšanje pogojev.

Ocena dosedanjega raziskovanja inovativnosti v javnem sektorju je, da je tako področje upravljanja znanja kot spodbujanja inovativnosti premalo raziskano področje – večina raziskovanj inovativnosti v javnem sektorju sega v področje socialnih storitev (Osborne 1998). Državna in javna uprava sta naklonjeni inovativni dejavnosti, vendar pa si zaposleni želijo, da bi predloge zaposlenih ocenili neodvisni strokovnjaki oz. zunanje institucije, saj menijo, da sami niso sposobni objektivno oceniti podanih inovativnih predlogov – tudi iz razloga, ker se niso izobraževali za uvajanje izboljšav pri svojem delu (Fon 2006, 73).

Inovativnost s seboj vedno prinese določene spremembe, določen nemir v organizaciji. Spremembe nas spremljajo vsak dan – nemogoče se jim je izogniti. To velja tudi za naše delo, ne glede na sektor zaposlitve. Vsaka sprememba je vedno priložnost za razvoj, za razmislek o pravilnosti delovanja. Sprememba je širok pojem, ki vključuje razvoj in/ali rast enega ali več elementov storitve. Ti so (Osborne in Brown 2005, 5)²⁷:

1. oblika/način (design) storitve,
2. struktura organizacije javnega sektorja,
3. upravljanje in administracija organizacije javnega sektorja in/ali
4. spretnosti, ki so potrebne za izvajanje in upravljanje javne storitve.

²⁷ Sprememba je izboljšanje in/ali razvoj obstoječe storitve, ki jo nudi organizacija javnega sektorja in predstavlja kontinuiteto s preteklostjo. Inovativnost je uvod novih elementov v javno storitev – v obliki novega znanja, nove organizacije in/ali novega upravljanja ali procesnih spretnosti – in predstavlja diskontinuiteto s preteklostjo.

Pomembno je ločevati med planirano in nujno inovacijo in spremembo. Zakaj? V kolikor je vodenje naklonjeno razmišljanju o spremembah in dopušča ter spodbuja različne invencije, je tudi sodelovanje zaposlenih večje ter odpor do sprememb manjši.

Planirani pristopi za spreminjanje in inoviranje predpostavljajo, da je možno proučiti okolje, da bi ocenili potrebo po spremembah (Zaltman in drugi 1973). Nujni pristopi k spreminjanju in inovacijam pa predvidevajo, da ni možno planirati spremembe – ker je okolje preveč kompleksno in se spreminja prehitro (Wilson 1992).

Armstrong (1998) navaja, da je informacijsko komunikacijska tehnologija naredila znanje za glavno konkurenčno prednost v organizacijah javnega sektorja – nove tehnologije pa postavljajo »novo organizacijsko logiko«, ki inkorporira tako virtualne kot samo-organizirane načine v bolj tradicionalne organizacijske strukture. Organizacije javnega sektorja se soočajo z večjim izzivom pri uvajanju sprememb v primerjavi z zasebnim sektorjem glede na posebno naravo javnih storitev, saj jih ne vodi motiv profita in dobička (Doyle in drugi 2000). Za razliko od zasebnega sektorja se vodilni in zaposleni lahko namesto v povečevanje dobička usmerijo v kakovost procesa, v samo vsebino storitve – način, kako jo ponudimo, okolje, v katerem jo ponudimo, odnos zaposlenih ipd. V vsakem primeru ti predsodki ne priznavajo, da se spremembe dogajajo tudi v javnem sektorju, da se tudi v organizacijah javnega sektorja povečujejo zahteve in je pričakovana strokovnost in avtonomnost zaposlenega.

Ker aktivacija tihega znanja pomeni začetek inovativnosti, ima upravljanje znanja glavno vlogo pri spodbujanju večje učinkovitosti javne uprave. Ko govorimo o učinkovitosti javnega sektorja in aktivaciji tihega znanja, govorimo o inovacijskem procesu v organizacijah javnega sektorja:

aktivacija tihega znanja – inovacijski potencial – učinkovitost organizacije – realizacija

Še več, obsežno upravljanje znanja, vodeno s strani javne uprave za doseg družbenih ciljev lahko nudi širše prednosti, ki omogočajo družbi nadaljnji razvoj in povečajo njeno

spremenljivost s tem, ko delajo ljudje in institucije pametneje in tako povečujejo kvaliteto življenja za njene prebivalce. Wiig navaja pri tem naslednja štiri področja: izboljšati sprejemanje odločitev znotraj javnega sektorja, podpora javnosti pri uspešnosti soodločanja o pomembnih družbenih vprašanjih, izgraditi konkurenčne zmožnosti družbenega intelektualnega kapitala, razviti glede na znanje konkurenčno delovno silo (Wiig 2002).

Ob modernizaciji javne uprave in posledično tudi celotnega javnega sektorja ima državna uprava nalogo spodbujanja in omogočanja razvoja: lastnih virov z drugačnim načinom delovanja kot tudi spodbujanja razvoja znotraj javne uprave in javnega sektorja. Zavedanje, da ima javni sektor (z državno upravo) svojo moč in svoj kapital v svojih zaposlenih, ki je neodkrit, bo prvi korak k strateškemu upravljanju znanja znotraj organizacij v javnem sektorju.

Ker je vodstvo tisto, ki ugotavlja vrednost intelektualnega kapitala ter gradi za upravljanje znanja ustrezno organizacijsko kulturo, pa je najpomembnejša prava izbira vodstva – kriterij mora biti strokovnost, brez političnih vplivov. In, kot meni Drucker (1993), managerji potrebujejo več znanja o znanju in o tem, kako ga upravljati (v Dierkes 2003, 794).

Pri uvajanju sprememb in spodbujanju inoviranja bi lahko našteali elemente, ki veljajo tudi za učečo se organizacijo (po Pitts in Lei 1999):

- pogosta rotacija vodij,
- nenehno usposabljanje zaposlenih,
- decentralizacija odločanja,
- spodbujanje večkratnih novosti med zaposlenimi,
- visoka toleranca za napake in
- odprtost organizacije do različnih stališč.

Zelo pomemben dejavnik pri spodbujanju inovacij je organizacijsko okolje, ki je naklonjeno inovativnim spremembam. Ključni faktor je razviti organizacijske vrednote in organizacijsko kulturo, ki spodbuja in stimulira inovacije (Starkey in McKinlay, 1988).

Glede na študij literature lahko ugotovimo, da za organizacije javnega sektorja velja:

- specifika javnega sektorja v primerjavi z zasebnim sektorjem, ki normativno ureja delovanje in zato spreminjanje strukture/načina dela, ni odvisno le od organizacije, temveč predvsem od normativne ureditve.
- vzorec slovenske družbe, ki je razmeroma revna v socialnem kapitalu (Makarovič v Svetlik 2004, 147), velja še bolj za organizacije javnega sektorja kot za organizacije zasebnega sektorja.
- vztrajanje pri hierarhični strukturi je do neke mere potrebno, kljub temu pa bi bilo mogoče vzpostaviti pogoje za drugačen stil vodenja, bolj plosko organizacijo ter prenesti odgovornost tudi na zaposlene.
- pomen znanja (z vidika posedovanja organizacije) narašča za vse organizacije brez izjeme, kljub odsotnosti konkurence pa je postalo zadovoljstvo uporabnikov s prejetimi storitvami ena od nalog organizacij javnega sektorja.
- v inovativni organizaciji bodo zadovoljstvo doživljali ne samo uporabniki, temveč tudi zaposleni, saj jim bo omogočala nenehno rast – paradigma o neustvarjalnosti zaposlenih v javnem sektorju je že davno mimo, naloga vodij je, da ustvarijo pogoje, v katerih bodo zaposleni razmišljali več in dlje od samega obsega nalog.

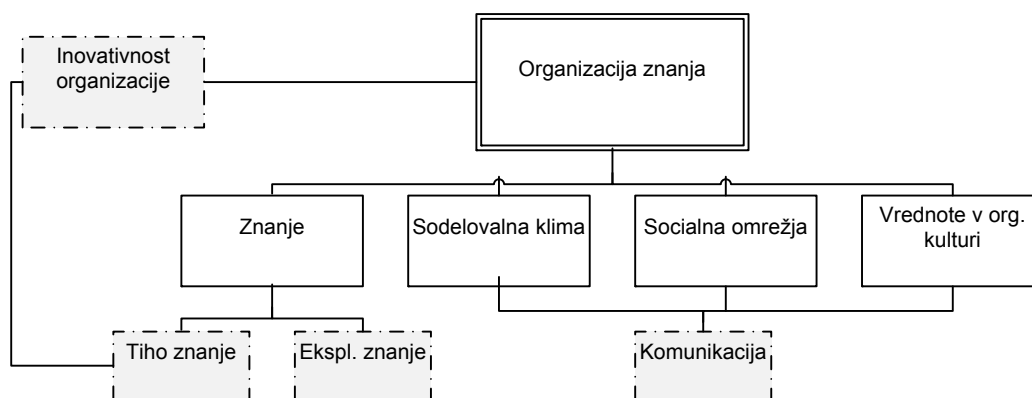
Inovativnost v organizaciji je miselnost, ki prežema zaposlene in ki je del procesov v organizaciji. Da se je ne da doseči z navodili ali pa zgolj napisanim načrtom, smo prikazali tudi na sliki 7.1:

- temelj ustvarjanja novega znanja je seveda znanje – tako tiho znanje zaposlenih kot eksplicitno znanje v organizaciji.
- da znanje lahko prehaja med zaposlenimi, je potrebna primerna, sodelovalna klima, zavoljo katere so zaposleni pripravljene aktivirati in deliti svoje tiho znanje.
- tiho znanje se prenaša skozi družbene interakcije po socialnih omrežjih.
- stalnost sodelovanja zaposlenih pa lahko zagotovimo le skozi vrednote vodstva, ki jih reflektirajo v organizacijsko kulturo. Najpomembnejši dejavnik pri prenosu znanja pa je uspešna komunikacija.

- na podlagi procesov aktivacije, prenosa in ustvarjanja znanja razvijamo (tako vodstvo kot zaposleni), organizacijo znanja,
- dinamičen proces sprememb, aktivacije, prenosa in ustvarjanja znanja pa pomeni razvijanje inovativnosti v organizaciji.

Pri tem igrata ključno vlogo tiho znanje zaposlenih ter vodstvo s svojimi ukrepi, odločitvami in komuniciranjem.

Slika 7.1: Dejavniki, ki vplivajo na inovativnost organizacije v javnem sektorju



Vir: Kejžar

7.4.1 Vodenje inovativne organizacije v javnem sektorju

Ob pregledu teorije obravnavane tematike ugotavljamo, da je ključni element spodbujanja aktivacije in prenosa znanja, kot tudi spodbujanja inovativnosti v organizaciji, vodstvo organizacije. Z organizacijsko kulturo in dominantno logiko vodstva se lahko v vsaki organizaciji v javnem sektorju vzpostavijo pogoji za upravljanje znanja.

Ločimo tri glavne vloge vodij pri spodbujanju inovativnosti (Osborne in Brown 2005, 135):

- vloga glavnega direktorja pri vodenju organizacije, ki omogoča inoviranje in spodbuja ustvarjalnost,
- druga vloga je ustvarjanje in upravljanje organizacijske kulture in

- vloga vodje kot »heroja inovatorja«, ki podpira inovacije v zgodnji fazi razvoja, tudi, če ni vedno povezano s strategijo organizacije.

Podjetniški stil vodenja, tudi organizacij v javnem sektorju, bo spodbudil potrebne spremembe za vzpostavitev kulture znanja v organizaciji. Z višjo kulturo znanja pa bodo organizacije v javnem sektorju kos spremembam v sodobni družbi, še več, večkrat bodo lahko prevzele tudi pobude spodbujevalca družbenega razvoja.

8 METODOLOŠKO HIPOTETIČNI OKVIR

8.1 Opredelitev problema raziskave

Za aktivacijo tihega znanja zaposlenih in prenos le-tega na skupinsko raven je v sami osnovi pomembno razumevanje tihega znanja: »Razlike, ki se nanašajo na razumevanje tihega znanja, so se najbolj izrazile v negotovosti upravljanja znanja – kako lahko tiho znanje opazimo, predstavimo in upravljamo« (Rooney in Schneider 2005, 19). Ker predstavlja tiho znanje večji del znanja v organizaciji (Choo 1989), ki je po definiciji neodkrita, torej neodkrit inovacijski kapital organizacije, je razumevanje tihega znanja zaposlenih potrebno na vodstveni ravni organizacij.

V prvem poglavju smo ob analizi pojmov kompetenca in neartikulirano, ponotranjeno – tiho znanje – ugotovili, da na razvoj tako kompetenc kot tudi tihega znanja vplivajo isti dejavniki, ob tem pa se zavedamo, da je: »Uspešnost posameznika v glavnem vedno odvisna od dveh bistvenih lastnosti, to je njegovega znanja in njegovih vrednot, ki vzajemno vplivata druga na drugo, obenem pa sta odvisni od okoliščin, v katerih živimo« (Možina 2009, 472). Tiho znanje je »znanje v delovanju« (Schön 1983, Nonaka in Takeuchi 1995), in ga pridobivamo skozi lastne izkušnje (Polany in Prosch 1975). Četudi je tiho znanje skrito, še ne artikulirano, pa lahko postane eksplicitno (Orr 1990, Brown in Duguid 1991, Wenger 1991, Brown in Gray 1995). Ker je po mnenju Boyatzisa (1980) »le tiho znanje tisto, ki lahko da, skupaj ali brez eksplicitnega, konkurenčno prednost organizaciji«, je za vsako organizacijo izrednega pomena ravno aktivacija tihega znanja.

Naivno bi bilo pričakovati, da bo posameznik brez ustrezne motivacije s strani vodstva v delovnem procesu prispeval z vsem svojim znanjem, idejami in zanosom. Posameznikova znanja so se nalagala in združevala skozi vsa leta njegovega izobraževanja in dela – skozi življenje. Kot navaja Hislop (2005, 45), je odgovor na vprašanje, kakšna je vloga

motivacije v procesih deljenja znanja, ključnega pomena v upravljanju znanja, saj posameznikova pripravljenost, da deli svoje znanje z drugimi, ni samoumevna. Na posameznikovo pripravljenost, da aktivira svoje znanje, vplivajo dejavniki, kot so narava znanja (ponotranjeno, osebno, tiho), način zaposlitve in prisotnost konflikta v medorganizacijskih odnosih. Zato je potrebno spodbujati aktivacijo znanja zaposlenih sistematično, skozi dejavnike, ki bodo vzdrževali takšno klimo, da se bo posameznik počutil (po Marxu) »svobodnega« v procesu dela. Možnost pridobivanja in uporabe znanja pri delu je po rezultatih dveh raziskav, ki ju je izvedel Svetlik leta 1989 in 1994, eden od najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo z delom. Možnosti za uporabo ter pridobivanje znanja in sposobnosti so odvisne od vodij. Od njih je odvisno, kako bodo razdeljevali delo (Svetlik 2009, 343–344).

V predhodnih poglavjih so bile prikazane uporabljene metode in dognanja v dosedANJI teoriji. Pogosto citirani avtorji na področju tihega znanja, med njimi predvsem Polanyi, Nonaka in Takeuchi, so veliko pozornosti namenili obravnavi tihega znanja. Ravno neotipljivost in zato težje spremljanje je vzrok, da tiho znanje ni prepoznano v mnogih podjetjih – dokazila tihega znanja namreč niso listine, diplome, temveč jih lahko zaznamo ob delu, komunikaciji. Aktivacijo tihega znanja lahko spodbudimo s pomočjo ustreznih organizacijskih ukrepov. V prvem delu doktorske disertacije smo zato prikazali različna stališča avtorjev s področja prenosa znanja.

Poleg vodstva (načina vodenja organizacije) ima velik vpliv na prenos znanja in posledično na inovacije tudi socialni kapital organizacije (Cohen in Prusak 2001, Ruef 2002, Buchel 2007, Ichijo in Nonaka 2007, Kovačič 2008). V predhodnih poglavjih smo proučili pomen socialnih vezi med zaposlenimi v organizaciji za proces, ki poteka v organizaciji:

aktivacija tihega znanja – prenos znanja – ustvarjanje novega znanja

Razvoj socialnega kapitala v organizaciji naj bi seveda spodbujalo vodstvo, vendar se omrežja razvijajo tudi brez spodbude vodstva: ljudje začnejo delovati v neformalnih

omrežjih skupaj zaradi skupnega interesa. Formalna omrežja so načrtovana in zato praviloma tudi bolj učinkovita; zaradi zmanjšanja stroškov, boljšega prenosa informacij in znanja ter možnosti vodenja omrežja. V kontekstu doktorske disertacije se je torej potrebno zavedati vpliva socialnih omrežij na prenos znanja in s tem tudi na inovativnost organizacije (Ruef 2002, Ostarvik 2004).

Do sedaj smo v nalogi obravnavali dejavnike, ki pomembno vplivajo na uspešno aktivacijo in upravljanje znanja v organizaciji, nismo pa še odgovorili na vprašanje, ali obstajajo pomembne razlike (v vplivu teh dejavnikov) med zasebnim in javnim sektorjem, zaradi česar bi bilo upravljanje znanja težje, nemogoče ali pa drugačno v javnem sektorju (v primerjavi z zasebnim sektorjem). Kot ugotavlja Lyn L. E. Jr. (2005), imata zasebni in javni sektor podobna značaja, spretnosti in tehnike, zato velik del idej in praks organizacijskega uspeha lahko apliciramo tudi na javni sektor. Po drugi strani Wimmer in Traunmuller (2007) ugotavljata, da obstaja velika praznina na področju jasnega razumevanja o tem, kako sta znanje in informacija v javnem sektorju lahko učinkovito uporabljena in pod kakšnimi pogoji, glede na obstoječo zakonodajo. Problem raziskave je zato usmerjen predvsem v razjasnitev področja in odkrivanja razlik med sektorjema.

Odnos med tihim znanjem in kompetenco smo že obravnavali v teoretičnem delu. Za vsako organizacijo je pomembno, da zna vodstvo spodbuditi aktivacijo tihega znanja, saj predstavlja tiho znanje še vse neodkrito, speče znanje v organizaciji, ki ga je še potrebno odkriti (Nonaka in Takeuchi 1995, Burton-Jones 1999, Mutch 2008). V tem pogledu lahko zato domnevamo, da so kompetence bistvenega pomena za aktivacijo in prenos tihega znanja.

»Kompetence so zmožnosti posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah« (Perrenoud 1997 v Svetlik 2005). Kompetenca (sklop kompetenc) torej predstavlja način, s katerim posameznik lahko aktivira svoje tiho znanje, kar pomeni, da predstavlja pomembno pojavno obliko obstoja tihega znanja. Vodstvu, ki želi spodbuditi inovativnost organizacije tako kompetence omogočajo odkrivati in prepoznavati tiho znanje zaposlenih ter v določeni meri tudi prenos

na skupinsko raven – pri tem pa imajo kompetence »čtetudi posredno, zelo pomembno vlogo« (Mutch 2010).

Povedano pojasnjuje, zakaj smo se v raziskavi osredotočili na obravnavo kompetenc kot načina aktivacije tihega znanja (čeprav se zavedamo, da to stališče odstopa od stališč v prevladujoči literaturi). Zato smo v raziskavo zajeli tudi dejavnike, ki na prvi pogled morda nimajo neposredne zveze z kompetenco, npr. avtonomija pri delu, zadovoljstvo zaposlenih idr., vendar pa se le-ti dejavniki empirično potrdijo kot pomembni s stališča proučevanja razlik med javnim in zasebnim sektorjem in s tem potrjujejo naš pristop v teoretičnem delu.

8.2 Namen raziskave

V disertaciji smo raziskali stopnjo kompetenc zaposlenih v javnem sektorju, pri čemer je sama evalvacija rezultatov usmerjena tako kot doktorska disertacija predvsem v storitveni del javnega sektorja (in primerjalno v zasebni sektor). Ob tem smo raziskali tudi povezanost – ne samo z vrsto sektorja, temveč tudi z upravljanjem znanja ter socialnim kapitalom ter druge dejavnike, kot so konkurenca, zadovoljstvo in avtonomija, ki pomembno vplivajo na aktivacijo znanja.

Predmet zanimanja je bil ugotoviti, ali obstajajo statistično pomembne razlike med osvojenimi kompetencami zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju ter odnosu do inovativnosti, glede na:

- obseg družbenih interakcij na delu in
- dejavnike, ki vplivajo na dosežene kompetence (kot so avtonomnost, zadovoljstvo, konkurenca).

Pridobljeni rezultati omogočajo spoznanje o upravičenosti negativne konotacije obstoječe paradigme. S tem smo prispevali k večji jasnosti na področju razumevanja obravnavanega področja kot tudi k aplikaciji obravnavane teme v storitveni del javnega sektorja. Pri tem

smo lahko videli, da je področje aktivacije in prenosa znanja v organizacijah sicer mlada veda, ki pa jo uporabljajo v mnogih organizacijah po svetu že desetletja – v Sloveniji je to bistveno manj uporabljena metoda upravljanja, čemur gre lahko pripisati razlog tudi skromni literaturi z obravnavanega področja. Še bolj oddaljeno pa je upravljanje znanja v organizacijah javnega sektorja, ki sledeč strategiji razvoja človeških virov, znanja posameznikov v organizacijah še ne zaznavajo kot enega najpomembnejših virov za organizacijo.

Na osnovi rezultatov raziskave smo lahko preverili veljavnost obstoječe paradigme (z negativno konotacijo) o zaposlenih v javnem sektorju (da niso ustvarjalni, delajo zgolj po navodilih, so pasivni, varnost zaposlitve je na prvem mestu ipd).

Skladno z opredeljenim problemom, namenom in pristopom smo si v raziskavi prizadevali zasledovati naslednje cilje:

- postaviti trdno teoretično osnovo o naravi proučevanega problema s pomočjo splošnih raziskovalnih metod,
- na podlagi teoretične osnove o naravi proučevanega problema izoblikovati in uporabiti raziskovalni model, ki služi kot temelj za izvedbo empirične raziskave,
- z merjenjem stališč zaposlenih raziskati stopnjo kompetenc in jih medsebojno primerjati glede na sektor zaposlitve in poklicno skupino,
- raziskati morebitno povezanost oz. vpliv nekaterih dejavnikov (avtonomnost, konkurenca, inovativnost, družbene interakcije na delu, sektor zaposlitve) na stopnjo doseženih kompetenc in
- empirično preveriti pravilnost teoretično zastavljenih hipotez.

8.3 Opredelitev hipotez

Splošna hipoteza 1:

Dejavniki, ki so značilni za javni sektor, imajo pomemben vpliv na kompetence zaposlenih; iz tega sklepamo, da pomembno vplivajo tudi na aktivacijo tihega znanja.

V raziskavi proučujemo kompetence v javnem sektorju kot pojavne oblike skritega tihega znanja. Dejavniki, ki smo jih izbrali za proučevanje in jih obravnavali v teoretičnem delu, imajo osnovo v obstoječi literaturi:

- pomanjkanje avtonomije zaposlenega in varnost zaposlitve kot značilnosti birokratske organizacije,
- pomanjkanje inovativnosti in odsotnost konkurence v javnem sektorju v primerjavi z zasebnim sektorjem in
- sposobnost iskanja novih idej in zadovoljstvo pri delu kot elementoma »upravne« kulture.

Splošno hipotezo bomo preverili z hipotezami, kjer podrobneje preverjamo vpliv posameznih spremenljivk na kompetence. Ker so družbene interakcije način prenosa tihega znanja na skupinsko raven, jih proučujemo v odnosu do kompetenc in izbranih spremenljivk.

Hipoteze so razdeljene po naslednjih sklopih:

- vpliv različnih dejavnikov na doseganje kompetenc,
- od kompetenc do inovativnosti,
- kompetence in vpliv sektorja dela: zasebni, javni sektor in
- kompetence in razlike med poklicnimi skupinami znotraj javnega sektorja.

Vpliv različnih dejavnikov na doseganje kompetenc (2.–6. hipoteza):

Hipoteza 2:

Zadovoljstvo zaposlenih v javnem sektorju je pomembno pozitivno povezano z doseženim nivojem kompetenc.

Hipoteza 3:

Avtonomija pri delu je statistično pomembno pozitivno povezana z kompetencami.

Hipoteza 4:

Med obsegom družbenih interakcij pri delu in zadovoljstvom zaposlenih obstaja statistično pomembna pozitivna povezanost.

Z naraščanjem obsega družbenih interakcij pri delu narašča tudi zadovoljstvo zaposlenih.

Hipoteza 5:

Med zadovoljstvom zaposlenih in razliko med doseženo in pričakovano stopnjo kompetence obstaja statistično pomembna negativna povezanost.

Hipoteza 6:

Med konkurenco na trgu in kompetencami obstaja statistično pomembna pozitivna povezanost. Višja kot je konkurenca na trgu, višje so dosežene kompetence.

Od kompetenc do inovativnosti (7.–8. hipoteza):**Hipoteza 7:**

Med ravnjo inovativnosti v organizaciji na področju izdelkov in storitev in družbenimi interakcijami pri delu obstaja statistično pomembna pozitivna povezanost.

Hipoteza 8:

Med vključenostjo v vpeljevanje inovacij v organizaciji in kompetencami obstaja statistično pomembna pozitivna povezanost.

Kompetence in vpliv sektorja dela: zasebni, javni sektor (9.–12. hipoteza):

Hipoteza 9:

Glede na sposobnost iskanja novih idej in rešitev obstajajo statistično pomembne razlike glede na sektor dela.

Hipoteza 10:

Med varnostjo zaposlitve in vključenostjo v inovacije obstaja statistično pomembna negativna povezanost.

Hipoteza 11:

Med sektorjem dela in inovativnostjo organizacije na področju izdelkov in storitev obstajajo statistično pomembne razlike.

Hipoteza 12:

Med sektorjem dela in obsegom družbenih interakcij pri delu obstajajo statistično pomembne razlike.

Kompetence in razlike znotraj javnega sektorja (13.–15.hipoteza):

Hipoteza 13:

Med različnimi poklicnimi skupinami znotraj javnega sektorja obstajajo statistično pomembne razlike glede na stopnjo inovativnosti.

Hipoteza 14:

Med različnimi poklicnimi skupinami znotraj javnega sektorja obstajajo statistično pomembne razlike glede na obseg družbenih interakcij.

Hipoteza 15:

Med različnimi poklicnimi skupinami znotraj javnega sektorja obstajajo statistično pomembne razlike glede na kompetence.

8.4 Raziskovalne metode

V teoretičnem delu doktorske disertacije smo s pomočjo splošne raziskovalne metode, ki temelji na spoznavnih elementih in logičnem mišljenju, ustvarili osnoven pogled oz. izhodišče proučevanega problema. Teoretično proučevanje je temeljilo predvsem na metodi analize pisnih virov. S študijem relevantne literature in virov smo poskušali opredeliti pomembnejša teoretična izhodišča, za katera menimo, da so relevantna glede na namen disertacije. Uporabljena deskriptivna metoda služi kot prikaz in utemeljevanje dejstev tako v teoretičnem kot v empiričnem delu disertacije.

V empiričnem delu smo s pomočjo sekundarne analize uredili in ovrednotili podatke o kompetencah in socialnem povezovanju zaposlenih v organizacijah javnega sektorja. Za izvedbo sekundarne analize smo izdelali raziskovalni model, ki smo ga oblikovali na podlagi vprašalnika o doseženih kompetencah diplomantov.

Pri izbiri raziskovalne metode za analizo in primerjavo doseženih kompetenc in vplivov izbranih dejavnikov, kot so prisotnost konkurence, sektor dela, inovativnost organizacije, smo upoštevali naslednje ključne dejavnike:

- uporaba metod in dognanj v predhodnih raziskavah predmeta proučevanja in
- narava predmeta proučevanja.

V raziskavi smo uporabili deskriptivno, faktorsko in korelacijsko analizo ter analizo variance. Rezultati so priloženi v prilogi disertacije. Ključni rezultati empirične raziskave so prikazani v naslednjih poglavjih.

8.4.1 Opredelitev vzorca udeležencev raziskave

V vzorec udeležencev raziskave smo zajeli 1351 oseb, od tega 441 moških in 905 žensk. Starostna struktura vzorca je naslednja: 503 udeleženci raziskave so mlajši od 30 let, med 31 in 40 let starosti je 609 udeležencev, med 41 in 50 let 188 udeležencev in starejših od 50 let 51 udeležencev raziskave. Glede na sektor zaposlitve je vzorec udeležencev raziskave naslednji: v javnem sektorju je zaposlenih 811 udeležencev, v zasebnem neprofitnem sektorju 37 udeležencev, zasebnem sektorju 476 udeležencev raziskave (kot drugo je opredelilo 9 udeležencev raziskave). Glede na poklicne skupine je struktura vzorca naslednja: skupina inženirji in arhitekti 282, skupina zdravniki 132, skupina VŠ profesorji, SŠ predavatelji in OŠ učitelji 382, poslovneži 347, pravniki 103 in uradniki 106 udeležencev raziskave.

Tabela 8.1: Deskriptivna statistika za vzorec udeležencev raziskave

Variabla	Kategorija	Opis	n
Starost (n=1351)	1	< 30	503
	2	31-40	609
	3	41-50	188
	4	> 50	51
Spol (n=1346)	1	Moški	441
	2	Ženska	905
Sektor (n=1333)	1	Javni sektor	811
	2	Zasebni neprofitni sektor	37
	3	Zasebni sektor	476

		4	Drugo	9
Poklicna skupina (n=1352)	1		Inženirji in arhitekti	282
	2		Zdravniki	132
	3		VŠ profesorji, SŠ predavatelji in OŠ učitelji	382
	4		Poslovneži	347
	5		Pravniki	103
	6		Uradniki	106

8.4.2 Struktura vprašalnika

Uporabljeni vprašalnik je nastal v okviru mednarodnega projekta “Visokošolsko izobraževanje kot generator ključnih kompetenc” (Higher Education as a Generator of Strategic Competences oz. HEGESCO) in je potekal pod koordinatorstvom Univerze v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede. Vprašalnik je bil anonimen, njegova vsebina je obsegala naslednje sklope:

A sklop: študijski program, ki ste ga zaključili v letu 2003, ki obsega devet vprašanj o vsebini in trajanju študijskega programa, o načinih poučevanja in učenja ter obremenitvi glede na študijske obveznosti.

B sklop: druge izobraževalne in z njimi povezane izkušnje, ki obsega sedem vprašanj o izkušnjah pred pričetkom in med visokošolskim izobraževanjem.

C sklop: prehod iz študija v delo, ki obsega pet vprašanj o času iskanju in pričetku dela.

D sklop: prva zaposlitev po zaključku študija, ki obsega osem vprašanj o prvi zaposlitvi po zaključku študija v letu 2003: poklic, glavne naloge, pogodbeno razmerje, primerna izobrazba in področje študija po mnenju anketiranca za to delo.

E sklop: zaposlitvena zgodovina in sedanja situacija, ki obsega sedem vprašanj o zaposlitveni zgodovini anketiranca od leta 2003 dalje, vplivu socialne mreže pri iskanju zaposlitve ter o trenutnem statusu.

F sklop: trenutna zaposlitev, ki obsega 15 vprašanj o trenutni zaposlitvi anketiranca: status, vrsta pogodbe, povprečni zaslužek, ure dela na teden, potrebna vrsta izobrazbe in področje študija, potreben čas usposabljanja, uporaba znanja in veščin, zadovoljstvo s sedanjim delom in dodatnim usposabljanjem.

G sklop: delovna organizacija, ki obsega 21 vprašanj o trajanju dela pri sedanjem delodajalcu, sektorju in kraju dela, konkurence glede na področje delovanja organizacije, stabilnosti povpraševanja na trgu, območju delovanja organizacije, spremembah in ravni inovativnosti v organizaciji, vključenost anketiranca v vpeljevanje inovacij, možnost pridobitve vodilnega položaja, velikost organizacije, kontrolni razpon in odgovornost anketiranca, vrednotenje lastne profesionalnosti, ocenjevanja delovne uspešnosti in natančnosti pri delu.

H sklop: kompetence, ki obsegajo 22 kompetenc, kjer anketirani ovrednoti navedene kompetence glede na sedanjo in pričakovano raven in časom, ki ga anketirani nameni za aktivnosti z upravljanjem znanja.

I sklop: evalvacija študijskega programa, kjer anketirani ovrednoti študijski program glede na delo, učenje pri delu, lastno kariero in osebni razvoj ter razvoj podjetniških sposobnosti.

J sklop: vrednote in orientacije, kjer anketirani oceni značilnosti dela glede na pomembnost in glede na to, koliko veljajo za sedanje delo.

K sklop: o udeležencu raziskave, kjer anketirani poda podatke o sebi (spol, leto rojstva, države, kraj študija, bivanje v tujini, način življenja med študijem in sedaj, otroci anketiranega in stopnja izobrazbe staršev).

V raziskavo smo zajeli tista vprašanja, ki so za namen naše raziskave relevantna (predvsem sklop kompetenc in delovne organizacije).

8.4.3 Opis postopka

Projekt je trajal 24 mesecev, od 1.10. 2007 do 30.9. 2009 in je potekal v tesnem sodelovanju z Univerzo v Maastrichtu (ROA) kot nadaljevanje projekta REFLEX, v

katerem je sodelovalo 14 evropskih držav in Japonska. V raziskavi je bil uporabljen standardni vprašalnik, ki je bil oblikovan tako, da zagotavlja mednarodno primerljivost.

Pridobljeni podatki omogočajo preverjanje veljavnost hipotez.

Za namen naloge so bili uporabljeni odgovori anketiranih iz Slovenije, saj je vprašalnik vseboval tudi sklop trditev o upravljanju znanja, medtem ko ga vprašalniki v drugih državah niso vsebovali. Anketirani so prejeli vprašalnike po pošti in jih izpolnjene poslali nazaj.

V obdelavi raziskave smo uporabili primerjalno analizo med anketiranimi v javnem in zasebnem sektorjem in na ta način preverili veljavnost zastavljenih hipotez.

Na ta način smo skladno z opredeljenim problemom, namenom in cilji disertacije, skušali celovito predstaviti obravnavano problematiko.

8.4.4 Način obdelave podatkov

Podatke za raziskavo (sekundarno empirično raziskavo) smo uredili s pomočjo vprašalnika in obdelali s pomočjo statističnega programskega paketa Statistical Analyses Software (SAS). Pri obdelavi zbranih podatkov smo uporabili metode deskriptivne, factorske in korelacijske analize in analize variance. Vse statistično pomembne zaključke smo sprejemali na ravni 5 % nivoja tveganja.

9 REZULTATI

Pri proučevanju aktivacije tihega znanja v organizacijah javnega sektorja je predstavljalo poseben izziv:

- področje samo, ki zahteva drugačen pristop; tiho znanje kot tako ne moremo meriti, lahko pa spremljamo oz. merimo rezultate tihega znanja. Naš pristop je zato usmerjen v proučevanje kompetenc, ki pomenijo način aktivacije tihega znanja – brez doseženih kompetenc aktivacija tihega znanja po našem mnenju ni možna.
- pomanjkanje literature s področja upravljanja znanja v javnem sektorju, zaradi česar pomeni naše proučevanje izvornost tako po temi in načinu oz. vidiku proučevanja.

Med avtorji, ki so obravnavali upravljanje znanja in kompetenc v javnem sektorju na mednarodnem nivoju, obstaja v primerjavi z obsegom proučevanja upravljanja znanja v zasebnem sektorju velika praznina. Pri obstoječi pa obstaja nevarnost, da bi metodo managementa prenesli v javni sektor, brez upoštevanja specifik le-tega – tako kot pri Druckerju in njegovem razmišljanju o upravljanju znanja v javnem sektorju – Guy in Hitchcock menita, da pri svojem razmišljanju ne upošteva v zadostni meri specifik javnega sektorja (2000). V zadnjem času sicer lahko zasledimo raziskave, ki so usmerjene v proučevanje kompetenc managerja organizacije v javnem sektorju – kar pa ne velja za področje prenosa znanja ali pa aktivacijo tihega znanja v organizacijah javnega sektorja. Kovačič (2007) je denimo proučevala prenos znanja med organizacijami v javnem sektorju. Tako tudi v ciljnih razvoja javne uprave nikjer ni zaslediti poudarka na obstoječem znanju in prenosu le-tega znotraj organizacije.

Iz grafičnega prikaza obsega raziskave v modelu (gl. sliko 9.1) lahko vidimo, da je raziskava usmerjena v proučevanje medsebojne povezanosti in razlik med spremenljivkami, ki smo jih razvrstili v naslednja dva sklopa:

- posameznik in organizacija na eni strani ter
- trg in sektor dela na drugi strani.

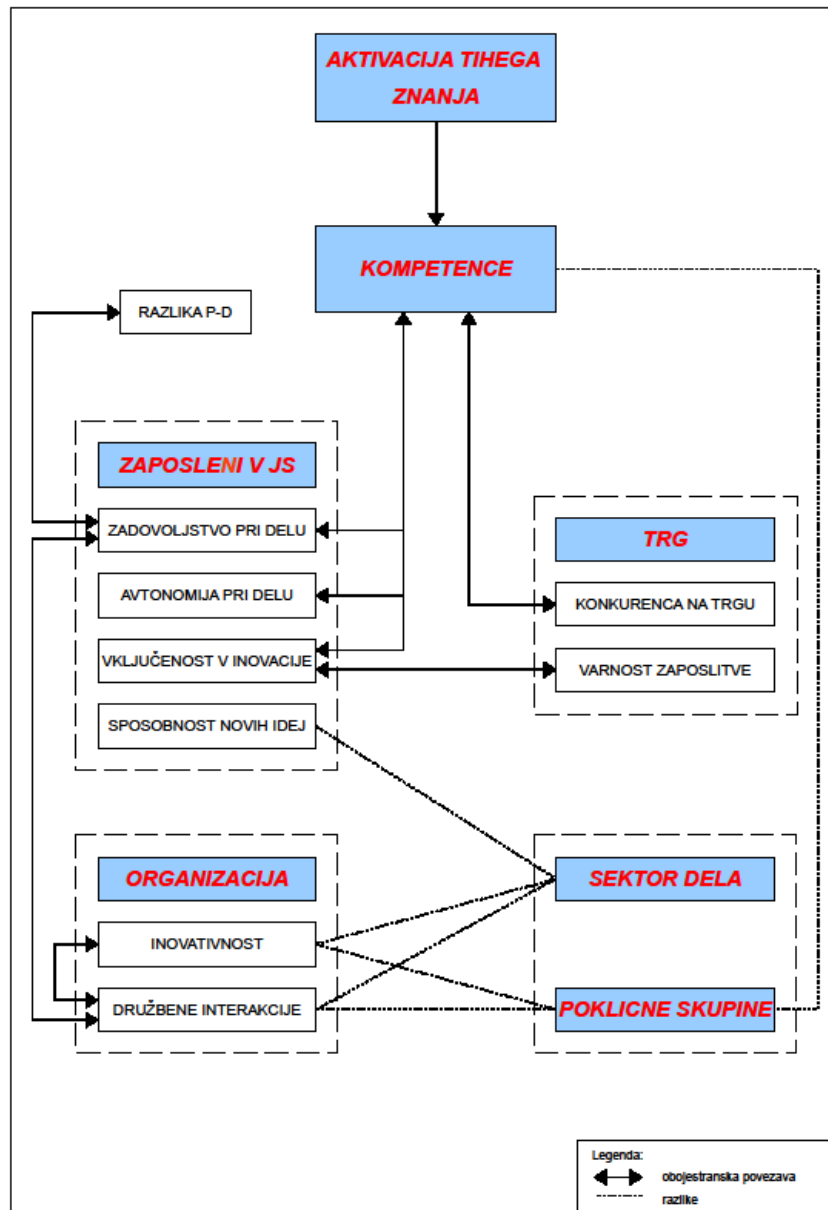
Ker proučujemo aktivacijo tihega znanja skozi doseženo raven kompetenc z vidika sektorja dela, smo proučevali predvsem dejavnike, ki so specifični za javni sektor oz. značilni za javni sektor, kot so večja varnost zaposlitve, pomanjkanje avtonomije pri delu, manjše zadovoljstvo zaposlenih, manjša vključenost v inovacije in pomanjkanje razmišljanja z iskanji novih idej zaradi natančne določenosti in predvidljivosti postopkov. Pri proučevanju sodelovalne klime v javnem sektorju kot nujnega predpogoja za upravljanje znanja je Sveiby (2000) ugotovil, da zaposleni v javnem sektorju ocenjujejo sodelovalno klimo nižje kot zaposleni v zasebnem sektorju. Pomen avtonomije sta poudarila tudi Nonaka in Takeuchi (1995), Amabile (1998) in Drucker (2001), o povezanosti doseženih kompetenc in zadovoljstvu pa je sklepal tudi Svetlik (2009). Pomanjkanje avtonomije, inovativnosti, iskanja novih idej, večja varnost zaposlitve in pomanjkanje konkurence pa so dejavniki, ki smo jih izbrali za proučevanje glede na model klasične birokratske organizacije (Weber) in kritike le-tega. V raziskavi smo proučili medsebojno povezanost med avtonomijo, zadovoljstvom in vključenostjo v inovacije s stopnjo doseženih kompetenc. S pomočjo raziskave tako dobimo odgovor, ali je denimo varnost zaposlitve dejavnik, zaradi katerega se zaposleni v javnem sektorju v manjši meri vključujejo v inovacije, ali je konkurenca na trgu tista, ki spodbuja razvoj kompetenc in obratno in, ali se sposobnost iskanja novih idej razlikuje pri zaposlenih glede na sektor dela. Z iskanjem obojestranske povezanosti navedenih spremenljiv želimo namreč dokazati, da se razlog manjše inovativnosti, doseženih kompetenc in aktivacije tihega znanja ne nahaja v zaposlenih ali sektorju dela. Menimo, da je ključ do večje aktivacije tihega znanja v ustreznem vodenju organizacije.

Nonaka in Takeuchi (1995) menita, da je glavni način prenosa tihega znanja ravno komuniciranje oz. družbena interakcija pri delu. Z vidika organizacije smo zato proučili inovativnost in družbene interakcije ter njuno medsebojno povezanost, kot tudi povezanost med družbenimi interakcijami in zadovoljstvom zaposlenih – kar pomeni tudi nadgradnjo raziskav avtorjev, kot so Granovetter (1973), Nonaka in Takeuchi (1995) in Kovačič (2007). Proučili smo tudi, ali obstajajo razlike v obsegu družbenih interakcij med sektorjem dela in poklicnimi skupinami. Le-te razlike bi namreč lahko pojasnile tudi manjšo stopnjo inovativnosti organizacije.

Z druge strani pa smo proučili medsebojne povezanosti med kompetencami in obstojem konkurence na trgu ter varnostjo zaposlitve v javnem sektorju. Izbrana dejavnika sta tista, ki pomenita pomembno razliko v primerjavi z zasebnim sektorjem.

Z vidika »splošno znanih« razlik med javnim in zasebnim sektorjem smo proučili tudi medsebojno povezanost med sektorjem dela in naslednjimi spremenljivkami: sposobnostjo novih idej pri zaposlenih, inovativnostjo in obsegom družbenih interakcij. Še natančnejšo sliko pa smo dobili z proučitvijo povezanosti med poklicnimi skupinami in stopnjo inovativnosti ter obsegom družbenih interakcij na delu.

Slika 9.1: Raziskovalni model - Aktivacija tihega znanja v javnem sektorju



Z izvedeno raziskavo tako lahko dobimo odgovore na vprašanja:

- ali obstaja glede na sektor dela razlika v sposobnosti novih idej pri zaposlenih, inovativnosti organizacije in obsegu družbenih interakcij na delu,
- ali obstajajo razlike v doseženih kompetencah med poklicnimi skupinami,
- ali obstaja povezanost med inovativnostjo in družbenimi interakcijami,
- ali obstaja povezanost med doseženimi kompetencami in konkurenco na trgu in
- ali obstajajo razlike v aktivaciji tihega znanja zaposlenih v javnem sektorju v primerjavi z zasebnim sektorjem.

Tako spoznamo (1.) dejavnike, s pomočjo katerih lahko povečamo aktivacijo tihega znanja, ki se reflektira skozi dosežene kompetence ter (2.) povezanost sektorja dela in poklicnih skupin z inovativnostjo in družbenimi interakcijami z doseženimi kompetencami.

Iz odgovora na prvo vprašanje lahko ponudimo tudi konkretne predloge za povečanje aktivacije tihega znanja, iz drugega pa prepoznamo determiniranost sektorja dela v povezavi z kompetencami in drugimi proučevanimi spremenljivkami.

9.1 Priprava podatkov

Najprej smo želeli razkriti skupne faktorje (različne vrste kompetenc) med opazovanimi spremenljivkam. Podatki, uporabljeni za namen raziskave, so bili pripravljene s faktorsko analizo. Rezultati faktorske analize (pri pričakovanih kompetencah) so sledeči:

Tabela 9.1: Rezultati faktorske analize

	Poslovne kompetence	Strokovnost in analitične kompetence	in Multikulturne kompetence
Strokovnost in praksa na svojem področju	.	0.56311	.
Znanje na drugih področjih	.	0.45701	.
Analitično mišljenje	.	0.65260	.
Sposobnost hitrega osvajanja novega znanja	.	0.74974	.
Sposobnost učinkovitega pogajanja	0.39453	.	.
Sposobnost uspešnega dela pod stresom	0.47054	.	.
Pripravljenost zgrabiti priložnost	0.43216	.	.
Sposobnost koordinacije aktivnosti	0.62410	.	.
Sposobnost učinkovite uporabe časa	0.56421	.	.
Sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi	0.61261	.	.
Sposobnost motiviranja drugih	0.74963	.	.
Sposobnost jasnega izražanja	0.69667	.	.
Sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete	0.74771	.	.
Sposobnost dela z računalnikov in internetom	.	0.65889	.
Sposobnost iskanja novih idej in rešitev	.	0.57658	.
Pripravljenost "premljevanja" lastnih idej in idej	.	0.53988	.

drugih			
Sposobnost predstavljanja izdelkov, idej ali poročil drugim	0.44084	.	.
Sposobnost pisanja poročil, zabelešk in dokumentov	0.40798	.	.
Sposobnost pisanja in branja v tujem jeziku	.	.	0.63097
Profesionalno znanje o drugih državah (ekonomsko, družbeno, pravno ...)	.	.	0.80525
Poznavanje medkulturnih razlik	.	.	0.81241
Sposobnost dela z ljudmi iz drugih kulturnih okolij	.	.	0.70348

Na podlagi večjega števila manifestnih variabel, med katerimi obstaja pozitivna povezanost, smo določili naslednje tri faktorje:

1. Poslovne kompetence (Cronbachov alfa koeficient = 0,88)
2. Strokovnost in analitične kompetence (Cronbachov alfa koeficient = 0,82)
3. Multikulturne kompetence (Cronbachov alfa koeficient = 0,81)

Cronbachovi koeficienti zanesljivosti alfa (pokazatelji notranje skladnosti) se gibajo med 0,81 in 0,88 za posamezne faktorje. Visoki Cronbachovi alfa koeficienti kažejo na precejšnjo zanesljivost posameznih sklopov (faktorjev).

Iz faktorjske analize smo naredili naslednje izvedene spremenljivke:

Tabela 9.2: Opazovane spremenljivke, strnjene po faktorjih

Dejanska in pričakovana raven kompetenc	
Poslovne kompetence	Sposobnost učinkovitega pogajanja
	Sposobnost uspešnega dela pod stresom
	Pripravljenost zgrabiti priložnost
	Sposobnost koordinacije aktivnosti
	Sposobnost učinkovite uporabe časa
	Sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi
	Sposobnost motiviranja drugih
	Sposobnost jasnega izražanja

	Sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete
	Sposobnost predstavljanja izdelkov, idej ali poročil drugim
	Sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov
Strokovnost in analitične kompetence	Strokovnost in praksa na svojem področju
	Znanje na drugih področjih
	Analitično mišljenje
	Sposobnost iskanja novih idej in rešitev
	Sposobnost dela z računalnikom in internetom
	Sposobnost iskanja novih idej in rešitev
	Pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih
Multikulturne kompetence	Sposobnost pisanja in branja v tujem jeziku
	Profesionalno znanje o drugih državah (ekonomske, družbene, pravno ...)
	Poznavanje medkulturnih razlik
	Sposobnost dela z ljudmi iz drugih kulturnih okolij
Družbene interakcije	
Družbene interakcije pri delu	Družbena interakcija s sodelavci pri delu
	Izmenjava novic, informacij, govoric ...
	Izmenjava znanja, ki je povezano z delom s sodelavci
	Družbena interakcija s strankami

V tabeli so prikazana povprečja, standardni odkloni, minimalne in maksimalne vrednosti za vse izvedene spremenljivke:

Tabela 9.3: Deskriptivna statistika za posamezne faktorje (kompetence)

Izvedena spremenljivka	N	Povp.	Std. odklon	Min.	Max.
------------------------	---	-------	-------------	------	------

Poslovne kompetence (dejanske)	1282	5.37	0.80	2.18	7.0
Strokovnost in analitične kompetence (dejanske)	1280	5.56	0.71	3.0	7.0
Multikulture kompetence (dejanske)	1302	4.48	1.17	1.0	7.0
Poslovne kompetence (pričakovane)	1275	5.49	0.98	1.27	7.0
Strokovnost in analitične kompetence (pričakovane)	1278	4.08	1.47	1.0	7.0
Multikulture kompetence (pričakovane)	1304	4.08	1.47	1.0	7.0

Tabela 9.4: Deskriptivna statistika za spremenljivke, uporabljene v statistični analizi

Družbene interakcije	1290	3.23	1.14	1.0	7.0
Zadovoljstvo z delom	1342	3.80	0.95	1.00	5.00
Avtonomija pri delu	1315	3.92	0.96	1.00	5.00
Stabilnost povpraševanja na trgu	831	2.71	1.108	1.00	5.00
Konkurenca na trgu	1001	3.70	1,27	1.00	5.00
Inovativnost organizacije na področju izdelkov in storitev	1266	3.30	1.21	1.00	5.00
Vključenost v vpeljevanje inovacij na področju izdelkov in storitev	1317	1.90	0,85	1.00	5.00
Varnost sedanje zaposlitve	1316	3.97	1.10	1.00	5.00

Pri preverjanju povezanosti med zadovoljstvom zaposlenih in doseženim nivojem kompetenc smo dobili naslednje rezultate:

	Poslovne kompetence (dejanske)	Strokovnost in analitične kompetence (dejanske)	Multikulture kompetence (dejanske)
Zadovoljstvo z delom	0.15	0.08	-0.02
Zadovoljstvo z delom	p<.0001	p<.0033	p>.3540

Pri iskanju povezanosti med avtonomijo pri delu in doseženimi kompetencami smo dobili naslednje rezultate:

	Poslovne kompetence (dejanske)	Strokovnost in analitične kompetence (dejanske)	Multikulturne kompetence (dejanske)
Avtonomija pri delu	0.16	0.17	0.02
Avtonomija pri delu	p<.0001	p<.0001	p<.4439

Pri preverjanju povezanosti med obsegom družbenih interakcij in zadovoljstvom zaposlenih smo ugotovili, da ne obstaja statistično pomembna povezanost:

	Družbene interakcije
Zadovoljstvo z delom	-0.07
Zadovoljstvo z delom	p<.01

Med zadovoljstvom zaposlenih in razliko med doseženo in pričakovano stopnjo kompetence obstaja statistično pomembna povezanost:

	Strokovnost in analitične kompetence – razlika	Poslovne kompetence - razlika	Multikulturne kompetence - razlika
Zadovoljstvo z delom	-0.16	-0.09	-0.15
Zadovoljstvo z delom	p<.0001	p<.0005	p<.0001

Prikaz rezultatov povezanosti med konkurenco na trgu in doseženimi kompetencami:

	Poslovne kompetence (dejanske)	Strokovnost in analitične kompetence (dejanske)	Multikulturne kompetence (dejanske)
Konkurenca na trgu	0.090	0.109	0.067
Konkurenca na trgu	p<.005	p<.008	p<.0361

Rezultati povezanosti med ravno inovativnosti v organizaciji na področju izdelkov in storitev in družbenimi interakcijami na delu:

	Raven inovativnosti
Družbene interakcije pri delu	0.06
Družbene interakcije pri delu	p>.025

Rezultati povezanosti med vključenostjo v inovacije v organizaciji in doseženimi kompetencami:

	Poslovne kompetence (dejanske)	Strokovnost in analitične kompetence (dejanske)	Multukulturne kompetence (dejanske)
Vključenost v vpeljevanje inovacij	-0.03	-0.1	-0.029
Vključenost v vpeljevanje inovacij	p>.33	p>.0004	p>.2992

Rezultati razlik glede na sektor dela v sposobnosti iskanja novih idej in rešitev (analiza variance): v sposobnosti iskanja novih idej in rešitev obstajajo ($F=2.19$; $p=0.088$) statistično pomembne razlike glede na sektor dela.

Rezultati pomembne negativne povezanosti med varnostjo zaposlitve in vključenostjo v inovacije:

	Varnost zaposlitve
Vključenost v vpeljevanje inovacij	0.00802
Vključenost v vpeljevanje inovacij	p>.7741

V inovativnosti organizacije na področju izdelkov in storitev obstajajo ($F=22.66$; $p<.0001$) statistično pomembne razlike glede na sektor dela.

Kjer so statistično pomembne razlike, je bil opravljen tudi Tukeyev test, ki je pokazal, natančno med katerimi sektorji oz. skupinami so dejansko te razlike. Test izvira iz dejstva, da mora biti pri večjem številu skupin (sektorjev) razlika med dvema ekstremnima vzorcema večja, kot pri manjšem, če naj »dokažemo« razliko pri dani α . Dana α v našem primeru je 0,05. Tukeyev test je pokazal, da obstajajo statistično pomembne razlike med zasebnim neprofitnim in javnim sektorjem (1.22127) ter med zasebnim profitnim in javnim sektorjem (0.73042).

	Povp.	Std.odkl	Stat. pomembne razlike
1 Javni	3.0756	1.2389	1-2,
2 Zasebni N	3.765	0.9230	1-3
3 Zasebni P	3.6237	1.098	
4 Drugo	3.624	1.014	

Rezultati iskanja statistično pomembnih razlik glede na sektor dela v obsegu družbenih interakcij:

V obsegu družbenih interakcij pri delu obstajajo ($F=6.12$; $p=0.0004$) statistično pomembne razlike glede na sektor dela.

Iz Tukeyevega testa lahko vidimo, da so statistično pomembne razlike med zasebnim profitnim sektorjem (0.45686) in javnim sektorjem (-0.11017).

	Povp.	Std.odklon
1 Javni	3.1266	1.1412
2 Zasebni N	3.2794	1.3225
3 Zasebni P	3.410	1.1384
4 Drugo	3.527	0.8426

Rezultati preverjanja statistično pomembnih razlik glede na stopnjo inovativnosti med različnimi poklicnimi skupinami:

Med različnimi poklicnimi skupinami znotraj javnega sektorja obstajajo statistično pomembne razlike ($F=7.53$; $p<.0001$) glede na stopnjo inovativnosti.

Tukeyev test je pokazal natančno, med katerimi poklicnimi skupinami obstajajo statistično pomembne razlike:

- med inženirji, arhitekti v primerjavi z učitelji,
- med inženirji, arhitekti v primerjavi s pravnimi strokovnjaki,
- med inženirji, arhitekti in uradniki v javnem sektorju,
- med poslovneži in pravnimi strokovnjaki,
- med pravnimi strokovnjaki in uradniki v javnem sektorju in
- med zdravniki in uradniki v javnem sektorju .

Raven inovativnosti na področju izdelkov in storitev	Povprečje	Std. odklon
Inženirji in arhitekti	3.523	1.108
Zdravniki	3.387	1.188
Učitelji	3.193	1.190
Poslovneži	3.423	1.192
Pravni strokovnjaki	2.957	1.327
Uradniki v javni upravi	2.865	1.288

Rezultati preverjanja statistično pomembnih razlik glede na obseg družbenih interakcij med različnimi poklicnimi skupinami:

Med različnimi poklicnimi skupinami znotraj javnega sektorja obstajajo statistično pomembne razlike ($F=29.45$; $p<.0001$) glede na stopnjo inovativnosti.

S Tukeyevim testom smo poiskali statistično pomembne razlike med posameznimi poklicnimi skupinami:

- med uradniki v javni upravi in zdravniki,
- uradniki v javni upravi in inženirji in arhitekti,
- uradniki v javni upravi in učitelji,
- poslovneži in zdravniki,
- poslovneži in inženirji in arhitekti,
- poslovneži in učitelji in
- pravnimi strokovnjaki in učitelji.

Obseg družbenih interakcij pri delu	Povprečje	Std. odklon
Inženirji in arhitekti	3.207	1.268
Zdravniki	3.254	1.062
Učitelji	2.709	1.083
Poslovneži	3.619	1.065

Pravni strokovnjaki	3.386	1.101
Uradniki v javni upravi	3.721	1.1219

Rezultati preverjanja statistično pomembnih razlik glede na dosežene kompetence med različnimi poklicnimi skupinami:

Na področju doseženih poslovnih kompetenc smo z analizo variance ugotovili, da obstajajo ($F=5.45$; $p<.0001$) statistično pomembne razlike med poklicnimi skupinami znotraj javnega sektorja, in sicer med naslednjimi poklicni skupinami:

- med inženirji in arhitekti in med učitelji ,
- med zdravniki in učitelji,
- med zdravniki in poslovneži in
- med učitelji in pravnimi strokovnjaki.

Dosežene poslovne kompetence	Povprečje	Std. odklon
Inženirji in arhitekti	5,30	0,81
Zdravniki	5,15	0,83
Učitelji	5,52	0,74
Poslovneži	5,4	0,78
Pravni strokovnjaki	5,24	0,88
Uradniki v javni upravi	5,3	0,83

Z analizo variance smo pri izvedeni spremenljivki multikulture kompetence lahko ugotovili, da ne obstajajo ($F=1,96$; $p=0,08$) statistično pomembne razlike med različnimi poklicnimi skupinami.

Na področju dosežene strokovnosti in analitičnih kompetenc smo z analizo variance ugotovili, da obstajajo ($F=3,22$; $p<0.007$) statistično pomembne razlike med poklicnimi skupinami znotraj javnega sektorja, in sicer med naslednjimi poklicni skupinami:

- med zdravniki in poslovneži in

– med inženirji, arhitekti in med zdravniki.

Dosežena strokovnost in analitične kompetence	Povprečje	Std. odklon
Inženirji in arhitekti	5,62	0,75
Zdravniki	5,38	0,82
Učitelji	5,56	0,66
Poslovneži	5,63	0,64
Pravni strokovnjaki	5,43	0,78
Uradniki v javni upravi	5,56	0,75

9.2 Verifikacija hipotez

Splošna hipoteza

Hipoteza 1:

Dejavniki, značilni za javni sektor, imajo pomemben vpliv na kompetence zaposlenih; iz tega sklepamo, da pomembno vplivajo tudi na aktivacijo tihega znanja.

Hipotezo sprejmemo v delu, ki se nanaša na naslednje dejavnike: zadovoljstvo pri delu, avtonomija pri delu, konkurenca na trgu – med navedenimi dejavniki in kompetencami velja pomembna povezanost, kar pa se nanaša tudi na aktivacijo tihega znanja. Glede na rezultate nismo potrdili povezanosti med varnostjo zaposlitve in vključenostjo v inovacije pri zaposlenih. V nadaljevanju podajamo bolj podrobno razlago po posameznih spremenljivkah.

Hipoteza 2:

Zadovoljstvo zaposlenih je pomembno pozitivno povezano z doseženim nivojem kompetenc.

Hipotezo lahko sprejmemo v delu, ki se nanaša na dejanske poslovne kompetence ter strokovnost in analitične kompetence, ne moremo pa je sprejeti v delu, ki se nanaša na dejanske multikulturne kompetence.

Izhajajoč iz psihologije človekovega delovanja ugotovitev ne preseneča, saj mora imeti posameznik zadovoljene najprej osnovne potrebe, da se lahko uspešno sooča z delovnimi nalogami. V kolikor je posameznik zadovoljen, tudi lažje osvaja nova znanja, se uči od drugih, sodeluje v socialnih omrežjih ipd. Zadovoljstvo posameznika pa do neke mere lahko zadovolji organizacija, odvisno pa je seveda od posameznika samega, njegovega življenjskega položaja, želja in pričakovanj. Zaradi tega mora organizacija usmeriti pozornost v posameznika v kolektivu, njegove želje in pričakovanja, saj lahko s tem, ko bolje spoznamo posameznika, pomembno vplivamo na njegovo zadovoljstvo in občutek, da nekaj pomeni organizaciji. Ugotovimo lahko tudi, da se nivoji kompetenc dosegajo, če imamo zadovoljen kader.

Hipoteza 3:

Avtonomija pri delu je statistično pomembno povezana z doseženimi kompetencami.

Hipotezo sprejmemo v delu, ki se nanaša na dejanske poslovne kompetence ter strokovnost in analitične kompetence, ne moremo pa je sprejeti v delu, ki se nanaša na dejanske multikulturne kompetence.

Vprašanje avtonomije je s stališča doktorske disertacije pomembno, saj je ena od kritik birokratskih organizacij ravno v pomanjkanju avtonomije – ena od lastnosti sodobne birokratske organizacije je tudi doseganje in povečevanje avtonomije zaposlenih pri delu. Ugotovimo lahko, da kot je avtonomija pri delu pomembno povezana z doseženimi kompetencami, so tudi dosežene kompetence pomembno povezane z avtonomijo pri delu. S stališča aktivacije tihega znanja, katere vpliv vidimo v doseženih kompetencah, lahko potrdimo avtonomijo pri delu kot pomemben dejavnik pri razvoju znanja oz. kompetenc zaposlenih.

Hipoteza 4:

Med obsegom družbenih interakcij pri delu in zadovoljstvom zaposlenih obstaja statistično pomembna pozitivna povezanost.

Z naraščanjem obsega družbenih interakcij pri delu narašča tudi zadovoljstvo zaposlenih.

Hipotezo zavrnamo.

V prvem delu doktorske disertacije smo opozorili na pomen socialnih omrežij in socialnega kapitala pri prenosu znanja. Ugotovili smo tudi, da je zadovoljstvo pomembno povezano s stopnjo kompetenc. Pomembna ugotovitev s stališča disertacije je, da obseg družbenih interakcij ni povezan z zadovoljstvom zaposlenih, prav tako pa stopnja zadovoljstva zaposlenih ni povezana z obsegom družbenih interakcij pri delu.

Pri potrjevanju hipoteze lahko sklenemo, da je pomembno doseganje oz. povečevanje zadovoljstva zaposlenih, pomen družbenih interakcij na delu pa ne moremo povezovati z zadovoljstvom zaposlenih.

Hipoteza 5:

Med zadovoljstvom zaposlenih in razliko med doseženo in pričakovano stopnjo kompetence obstaja statistično pomembna negativna povezanost.

Hipotezo lahko sprejmemo. Torej obstaja statistično značilna negativna povezava med zadovoljstvom zaposlenih in razliko med doseženo in pričakovano stopnjo kompetence. To pomeni, da večja kot je razlika med pričakovano in dejansko kompetenco, manj zadovoljni so zaposleni, prav tako pa velja tudi vzajemni vpliv – manjša kot je razlika med pričakovano in dejansko kompetenco, bolj zadovoljni so zaposleni.

Zmanjševanje razlike in spodbujanje usposabljanja med zaposlenimi je zato ena pomembnejših nalog za povečevanje zadovoljstva zaposlenih. V kolikor se zaposleni ne počutijo dovolj usposobljene glede na zahteve dela, ki ga opravljajo, so na delovnem mestu nezadovoljni. Problem razlike med doseženo in pričakovano stopnjo kompetence lahko

zmanjšamo tako z usposabljanjem kot s socialnimi omrežji, ki omogočajo prenos znanja znotraj organizacije.

Hipoteza 6:

Med konkurenco na trgu in doseženimi kompetencami obstaja statistično pomembna pozitivna povezanost. Višja, kot je konkurenca na trgu, višje so dosežene kompetence.

Na podlagi dobljenih rezultatov hipotezo sprejmemo.

To pomeni, da višja kot je konkurenca na trgu, višje so dosežene dejanske kompetence. Iz tega lahko sklepamo, da prisotnost konkurence na trgu spodbuja posameznike k aktivnejšemu osvajanju kompetenc. Glede na to, da doktorska disertacija aplicira upravljanje znanja v javni sektor – točneje aktivacijo tihega znanja v storitveni del javnega sektorja – je ugotovitev relevantna, saj je konkurenca prisotna v tem delu javnega sektorja. Prav tako velja, da je doseganje kompetenc pomembno povezano s konkurenco na trgu.

Le-to pomeni, da so razlike v delovanju organizacij storitvenega dela javnega sektorja in organizacij zasebnega sektorja, kjer opravljajo enako dejavnost, manjše, kot bi se zdelo na prvi pogled. Tako bi se morali približati tudi pri upravljanju organizacij – kar pomeni, da je potrebno prevzemanje podjetniške miselnosti tudi v organizacijah javnega sektorja, kjer opravljajo storitveno funkcijo.

Hipoteza 7:

Med ravno inovativnosti v organizaciji na področju izdelkov in storitev in družbenimi interakcijami pri delu obstaja statistično pomembna pozitivna povezanost.

Na podlagi dobljenih rezultatov hipotezo zavrnamo.

To pomeni, da raven inovativnosti v organizaciji na področju izdelkov in storitev ni statistično pomembno povezana z družbenimi interakcijami pri delu v organizaciji, velja pa tudi vzvratni vpliv – obseg družbenih interakcij pri delu ni povezan z doseganjem inovativnosti v organizaciji na področju izdelkov in storitev.

Pomen družbenih interakcij je povezan s procesom prenosa znanja znotraj organizacije, večji obseg družbenih interakcij pa ne pomeni tudi višje stopnje inovativnosti organizacije. Na podlagi predhodnih hipotez smo ugotovili, da ne obstaja povezanost med družbenimi interakcijami in zadovoljstvom. Četudi je prepoznana pomembna vloga družbenih interakcij pri aktivaciji in prenosu tihega znanja, pa zaradi izkazane neznatne statistične pomembnosti ne moremo potrditi povezanosti med družbenimi interakcijami in inovativnostjo.

Hipoteza 8:

Med vključenostjo v vpeljevanje inovacij v organizaciji in doseženimi kompetencami obstaja statistično pomembna pozitivna povezanost.

Osme hipoteze ne moremo sprejeti v delu, ki se nanaša na povezanost vključenosti v vpeljevanje inovacij in osvojenih poslovnih kompetenc in strokovnosti in analitičnih kompetenc. Ugotovimo lahko, da vključenost v vpeljevanje inovacij ni povezana s stopnjo doseganja kompetenc, kot tudi da doseganje kompetenc ne vpliva na vključenost v vpeljevanje inovacij.

Vključenost v vpeljevanje inovacij v organizaciji ne pomeni nujno tudi višjih doseženih kompetenc – stopnja vključenosti v vpeljevanje inovacij je odvisna od delovanja organizacije in mnenja, koliko inovativnosti je sploh potrebne za uspešno delovanje organizacije. V kolikor je jasen okvir delovanja organizacije, pa tudi organizacijska struktura in razdelitev dela, je lahko v organizaciji prisotna miselnost, da je to vse, kar je pomembno. Ravno zato je vprašanje vpeljevanja inovacij v storitvenem delu javnega sektorja relevantno, saj je stopnja inovativnosti v organizacijah storitvenega javnega sektorja prav tako potrebna, kot v organizacijah zasebnega sektorja, ki se ukvarjajo z isto dejavnostjo.

Hipoteza 9:

V sposobnosti iskanja novih idej in rešitev obstajajo statistično pomembne razlike glede na sektor dela.

V sposobnosti iskanja novih idej in rešitev obstajajo ($F=2.19$; $p=0.088$) statistično pomembne razlike glede na sektor dela. Sektor dela ne vpliva na sposobnost iskanja novih idej in rešitev.

Rezultati so potrdili, da v sposobnosti iskanja novih idej in rešitev ne obstajajo statistično pomembne razlike med zaposlenimi glede na sektor dela, zato hipotezo zavrnamo. V disertaciji smo podvomili v že prej omenjeno obstoječo paradigmo o »javnih uslužbencih in birokratski kulturi«, saj so v marsikateri organizaciji javnega sektorja lahko prikazali primere dobre prakse in zgleda. Negativno konotacijo javnih uslužbencev lahko ovržemo, saj smo dokazali, da v sposobnosti iskanja novih idej in rešitev ne obstajajo pomembne razlike. Pomembno je predvsem ustrezno vodenje, saj imajo tako organizacije javnega kot zasebnega sektorja svoj kapital v znanju zaposlenih.

Hipoteza 10:

Med varnostjo zaposlitve in vključenostjo v inovacije obstaja statistično pomembna negativna povezanost.

Hipotezo zavrnamo, saj je na podlagi dobljenih rezultatov vidno, da ni statistične pomembne povezanosti, ki bi potrjevala, da je vključenost v vpeljevanje inovacije povezana z varnostjo zaposlitve, kot tudi varnost zaposlitve ni povezana z vključenostjo v inovacije. To pomeni, da sama varnost zaposlitve ne vpliva na vključevanje v inovacije zaposlenih, s čimer podkrepimo ugotovitev iz prejšnje hipoteze o neveljavnosti paradigme o javnih uslužbencih in javnem sektorju.

Hipoteza 11:

V inovativnosti organizacije na področju izdelkov in storitev obstajajo statistično pomembne razlike glede na sektor dela.

Pri preverjanju te hipoteze smo glede na sektor dela želeli ugotoviti, ali obstajajo statistično pomembne razlike v ravni inovativnosti organizacije na področju izdelkov in storitev.

V inovativnosti organizacije na področju izdelkov in storitev obstajajo ($F=22.66$; $p<.0001$) statistično pomembne razlike glede na sektor dela.

Hipotezo lahko sprejmemo v delu, ki se nanaša na inovativnost organizacije na področju izdelkov in storitev ter razlike med javnim in zasebnim sektorjem ter med javnim sektorjem in zasebnim profitnim sektorjem. Ugotavljamo, da je glede na prisotnost konkurence potreba po aktivaciji tihega znanja in prenosu znanja nastopila tudi v organizacijah storitvenega javnega sektorja, vendar pa predstavlja financiranje države organizacijam javnega sektorja, ki opravljajo storitveno funkcijo, zaščito tudi v primeru neustreznega vodenja. Zato je potrebno spodbuditi aktivacijo znanja in inovativnost organizacij tudi v obravnavanem delu javnega sektorja.

Hipoteza 12:

V obsegu družbenih interakcij pri delu obstajajo statistično pomembne razlike glede na sektor dela.

Hipotezo lahko sprejmemo v delu, ki se nanaša na razlike v obsegu družbenih interakcij pri delu med zasebnim profitnim sektorjem in javnim sektorjem.

Že predhodno smo lahko ugotovili povezavo med obsegom družbenih interakcij – stopnjo doseženih kompetenc – in inovativnostjo organizacije, zato je potrditev hipoteze tudi potrditev razmišljanja v drugem delu disertacije, kjer apliciramo teorijo upravljanja znanja s poudarkom na aktivaciji tihega znanja v (storitvenem) javnem sektorju.

Potrebno je ozavestiti vodstvo organizacij v storitvenem javnem sektorju o pomenu znanja zaposlenih ter pomenu socialnih omrežij za prenos znanja, pričeti z usposabljanjem in primeri dobre prakse (kot se je razvil in razširil tudi CAF znotraj javnega sektorja).

Hipoteza 13:

Med različnimi poklicnimi skupinami znotraj javnega sektorja obstajajo statistično pomembne razlike glede na stopnjo inovativnosti.

Pri preverjanju hipoteze smo upoštevali odgovore o ravni inovativnosti v organizaciji glede na področje izdelkov in storitev izbranih poklicnih skupin: učitelji, zdravniki, uradniki v javni upravi ter inženirji in arhitekti, poslovneži in pravnimi strokovnjaki.

Glede na dobljene rezultate smo ugotovili, da obstajajo statistično pomembne razlike in da hipotezo lahko potrdimo.

Ugotovili smo, da so najnižje ocenili stopnjo inovativnosti uradniki, medtem ko so učitelji in zdravniki ocenili stopnjo inovativnosti višje. Glede na opravljanje funkcije, ki je pri učiteljih in zdravnikih strokovna in zahteva prilagajanje spremembam, je pričakovana višja stopnja inovativnosti glede na uradniško funkcijo.

Hipoteza 14:

Med različnimi poklicnimi skupinami znotraj javnega sektorja obstajajo statistično pomembne razlike glede na obseg družbenih interakcij.

Med različnimi poklicnimi skupinami znotraj javnega sektorja obstajajo statistično pomembne razlike ($F=29.45$; $p<.0001$) glede na obseg družbenih interakcij.

Hipotezo lahko sprejmemo.

Ugotovili smo, da učitelji najnižje ocenjujejo obseg družbenih interakcij – zdravniki ocenjujejo (glede na ostale poklicne skupine) obseg družbenih interakcij višje. Potrebno bi bilo spodbuditi več družbenih interakcij na delu med učitelji. Več družbenih interakcij

vodstvo šol lahko spodbudi z več projektne delo, s sodelovanjem pri ocenjevanju nalog udeležencev v izobraževanju, s prostori, namenjenimi druženju – predvsem pa je pomembna pozitivna klima, ki odseva zaupanje in spoštovanje ipd.

Hipoteza 15:

Med različnimi poklicnimi skupinami znotraj javnega sektorja obstajajo statistično pomembne razlike glede na dosežene kompetence.

Hipotezo lahko sprejmemo v delu, ki se nanaša na razlike glede na dosežene poslovne kompetence in strokovnost ter analitične kompetence, ne moremo pa je sprejeti v delu, ki se nanaša na medkulturne kompetence.

Hipoteza 15 a:

Med različnimi poklicnimi skupinami znotraj javnega sektorja obstajajo statistično pomembne razlike glede na dosežene poslovne kompetence.

Med različnimi poklicnimi skupinami znotraj javnega sektorja obstajajo ($F=5.45$; $p<.0001$) statistično pomembne razlike. Hipotezo lahko potrdimo.

Učitelji so stopnjo osvojenih poslovnih kompetenc ocenili najvišje od vseh poklicnih skupin, medtem ko so jih zdravniki ocenili od vseh poklicnih skupin najnižje. Menim, da obstaja možnost, da so zdravniki pokazali večjo stopnjo kritičnosti, upoštevati pa velja tudi, da so razmere, v katerih delajo zdravniki, bolj nepredvidljive in stalno preverjajo celostno zdravnikovo usposobljenost in predanost – zato morda tudi nižje ocene lastnih poslovnih kompetenc.

Hipoteza 15 b:

Med različnimi poklicnimi skupinami znotraj javnega sektorja obstajajo statistično pomembne razlike glede na doseženo strokovnost in analitične kompetence.

Med različnimi poklicnimi skupinami znotraj javnega sektorja obstajajo ($F=3,22$; $p<0.007$) statistično pomembne razlike glede na doseženo strokovnost in analitične kompetence. Hipotezo lahko potrdimo.

Glede na obravnavani storitveni javni sektor pa je zanimivo, da zdravniki zopet ocenjujejo stopnjo strokovnosti in analitičnih kompetenc najnižje od vseh poklicnih skupin. Menim, da bi lahko pozitivno vplivali s povečanjem socialnega omrežja znotraj organizacije na aktivacijo znanja zaposlenih v organizaciji, prenos znanja in ustvarjanje novega znanja. Tako bi povečali strokovni razvoj zaposlenih, saj bi večji obseg družbenih interakcij na delu omogočal tudi večjo refleksijo lastnega znanja. Najnižje ocenjen občutek nekompetentnosti zdravnikov pri poslovnih kompetencah kot tudi pri strokovnosti in analitičnih kompetencah, pa opozarja na problem organizacije dela in strukture, ki se ga bo potrebno lotiti z ustreznimi organizacijskimi ukrepi kot tudi ustreznim stilom vodenja.

Hipoteza 15 c:

Med različnimi poklicnimi skupinami znotraj javnega sektorja obstajajo statistično pomembne razlike glede na dosežene multikulturne kompetence.

Z analizo variance smo pri izvedeni spremenljivki multikulturne kompetence lahko ugotovili, da ne obstajajo ($F=1,96$; $p=0,08$) statistično pomembne razlike med različnimi poklicnimi skupinami.

10 VPLIV DEJAVNIKOV NA AKTIVACIJO IN PRENOS ZNANJA V ORGANIZACIJAH JAVNEGA SEKTORJA

10.1 Interpretacija

V teoretičnem delu naloge smo na podlagi relevantne teorije ugotovili, da pojem kompetenca nima drugačnega pomena glede na področje dela (pravo, management, izobraževanje), ampak je tudi znotraj enega področja, npr. managementa, razumevanje pojma kompetenc različno, kar otežuje jasnost in boljše razumevanje. Na drugi strani pa proučujemo in povezujemo s kompetenco tiho, še neartikulirano znanje, ki pomeni pomemben del znanja, ki pa ga je po našem mnenju moč aktivirati skozi kompetenco oz. sklop kompetenc.

V raziskavo smo zajeli dejavnike, kot so zadovoljstvo z delom, avtonomija pri delu, obseg družbenih interakcij, obstoj konkurence na trgu idr. S pomočjo proučevanih dejavnikov preverjamo vpliv sektorja na kompetence in s tem tudi na aktivacijo tihega znanja. Izbor dejavnikov temelji na podlagi strokovne literature (izhajajoč iz Webrovega modela birokratske organizacije in lastnosti organizacij v javnem sektorju) in nam omogoča primerjavo z vplivom dejavnikov v zasebnem sektorju. S pomočjo raziskave tako lahko ugotovimo, ali in kateri dejavniki imajo signifikantno pomemben vpliv na aktivacijo tihega znanja.

Po eni strani predstavlja problem proučevanja samo tiho znanje, ki je težavno za proučevanje ravno zaradi svoje lastnosti – to je ponotranjenost oz. neartikuliranost znanja. V raziskavi proučujemo aktivacijo tihega znanja v organizaciji skozi kompetence kot pojavne oblike tihega znanja.

Po drugi strani pa smo se že ob predstavitvi teme doktorske disertacije soočili z dilemo v raziskovanju; ne samo glede na neotipljivost znanja temveč tudi glede na velikost in raznolikost javnega sektorja. Pripombe, da ne bomo mogli realno zajeti celotnega sektorja so bile upoštevane, saj ne moremo posplošiti rezultatov na tako široko populacijo, kot je celotni javni sektor. Zato smo se odločili za drugačen pristop – v raziskavi smo se podrobneje osredotočili na storitveni del javnega sektorja, ki je na nek način v tržnem položaju, medtem ko se ostala področja ne srečujejo s konkurenco. Glede na odgovore anketiranih smo ugotovili morebitne razlike v povezanosti različnih spremenljivk z kompetencami, ki omogočajo aktivacijo tihega znanja zaposlenih. Definirali smo razlike znotraj različnih področij javnega sektorja. Glede na uporabljene (sekundarne) vire se je subjektivna vpetost v dogajanje in proučevanje zmanjšala, kar je zmanjšalo tudi subjektivno omejitev raziskovalca.

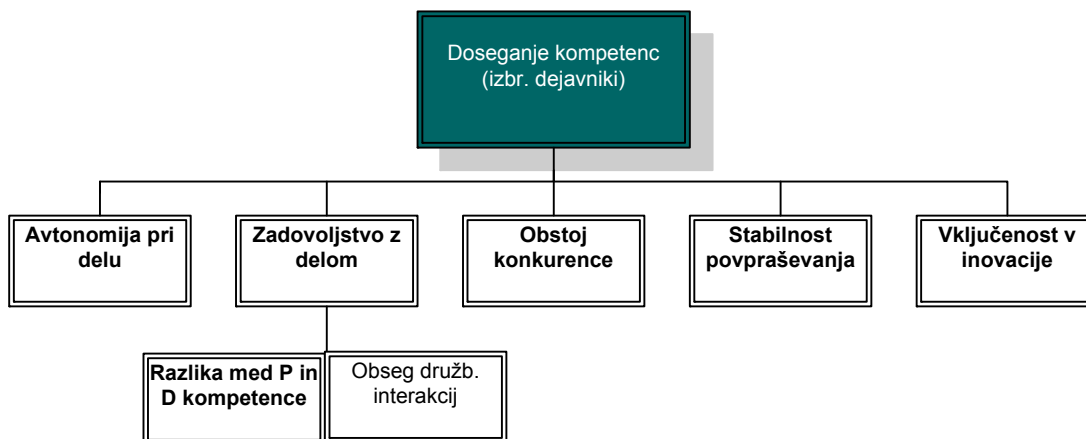
10.1.1 Vpliv različnih dejavnikov na doseganje kompetenc

V empiričnem delu smo preverjali vpliv različnih dejavnikov na doseganje znanja/kompetenc, kot so:

- zadovoljstvo z delom,
- avtonomija pri delu,
- obstoj konkurence na trgu,
- stabilnost povpraševanja in
- vključenost v vpeljevanje inovacij.

Kot lahko vidimo v sliki 10.1, proučujemo kompetence kot odraz aktivacije tihega znanja, Ob tem proučujemo tudi morebitno povezanost med kompetencami in zadovoljstvom z delom ter obsegom družbenih interakcij.

Slika 10.1: Vpliv različnih dejavnikov na doseganje kompetenc



Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu je pomembno povezano z njihovo motivacijo ter željo sodelovati v procesu aktivacije in prenosa tihega znanja. Zadovoljstvo nas zanima predvsem kot dejavnik, ki vpliva na pripravljenost posameznika, da le-ta sodeluje z vsem svojim znanjem, idejami in sposobnostmi – da je pripravljen vložiti celoto svojega (tudi tihega) znanja v proces dela.

Po Herzbergu (1968) ločimo med (notranjimi) dejavniki, ki motivirajo in (zunanji) dejavniki, ki vzdržujejo normalno raven zadovoljstva – bolj poznani kot higieniki in motivatorji. Kot ugotavlja Svetlik (2009), na povečevanje zadovoljstva na delovnem mestu vplivajo predvsem delovni dosežki, priznanje za opravljeno delo, delo samo, odgovornost pri delu, napredovanje pri delu oziroma v organizaciji in osebna rast.

Na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo številni dejavniki, ki so med seboj povezani posredno in neposredno. Ločimo jih lahko na dejavnike, ki so povezani s položajem posameznika znotraj organizacije (posameznikove želje, cilji, zadoščene osebne potrebe itd.) in na dejavnike, ki so povezani z motivacijskimi dejavniki v delovnem okolju, ki vplivajo na vse. Prav za slednje velja, da so odvisni predvsem od vodij oz.: «Lahko bi rekli, da so skoraj vsi navedeni motivatorji v rokah vodij ... Možnosti za uporabo ter pridobivanje znanja in

sposobnosti so odvisne od vodij ... Vodje imajo v rokah sredstva za povečevanje samostojnosti in odgovornosti pri delu» (Svetlik 2009, 344). Zadovoljstvo zaposlenih kot dejavnik aktivacije tihega znanja nas opozarja na pomen ustreznega oblikovanja dela, saj aktivacija tihega znanja posledično vpliva tudi na delovno učinkovitost in razvoj organizacije.

Pri iskanju vpliva smo najprej z uporabo faktorske analize dobili izvedene spremenljivke (faktorje), s pomočjo katerih smo oblikovali različne sklope kompetenc – poslovne kompetence, strokovnost in analitične kompetence ter multikulturne kompetence. Rezultati korelacijske analize med izvedenimi spremenljivkami in zadovoljstvom zaposlenih z delom, ki ga opravljajo, so potrdili statistično pomembno povezanost med le-temi in doseženimi poslovnimi kompetencami ter strokovnostjo in analitičnimi kompetencami – niso pa potrdili povezanosti z doseženimi multikulturnimi kompetencami.

Načela birokratske organizacije omejujejo avtonomijo zaposlenega na okvir predpisanih nalog in predpisanega postopka. Avtonomija je najpomembnejši predpogoj, ki pomembno vpliva na ustvarjalnost, reševanje kompleksnih problemov in konceptualno delo (Amabile 1998). Spoznali smo, da se je Taylor s pristopom znanstvenega menedžmenta usmeril na čim bolj učinkovito opravljanje dela, v proces, popolnoma pa je zanemaril znanje zaposlenih. Ko je zaposlenim odvzeta možnost razmišljanja in vplivanja na delovni proces, zaposleni ne čuti potrebe po lastnem vložku oz. prispevanju lastnih idej. Njegovo delo je razosebljeno, zaposleni v organizaciji ni smatran kot posameznik z znanjem, sposobnostmi, izkušnjami, temveč nekdo od zaposlenih. Dopuščanje avtonomnosti zaposlenim omogočajo vodje, ki želijo razvijati znanje znotraj organizacije in verjamejo v zaposlene, zmožnost in moč njihovega znanja. S tradicionalnim vodenjem, ki predvideva kontrolo zaposlenih, poti komuniciranja in natančno opredeljuje delovne naloge zaposlenih, v delovnih okoljih, kjer ni potrebe po prispevku zaposlenih oz. aktivaciji tihega znanja zaposlenih, do same avtonomnosti ne bo prišlo.

Pomen avtonomije sta poudarila tudi Nonaka in Takeuchi (1995, 75–77), ki menita, da mora biti dana vsakemu članu kolektiva možnost, da deluje avtonomno, kolikor pač lahko glede na okoliščine. Avtonomija po njunem mnenju povečuje tudi priložnost za

medsebojno motiviranje zaposlenih z namenom ustvarjanja novega znanja. Še več, avtonomni posamezniki delujejo kot del celotne strukture, v katerem celota kot tudi vsak posamezen del deli enake informacije.

Predmet našega proučevanja je aktivacija tihega znanja, zato nas s tega stališča zanima predvsem vpliv avtonomnosti pri delu na doseženo znanje, zato smo preverili povezavo med avtonomijo pri sedanjem delu in doseženimi kompetencami.

Odgovori anketiranih so potrdili, da obstaja statistično pomembna povezanost med avtonomijo pri sedanjem delu in doseženimi kompetencami:

- med avtonomijo pri sedanjem delu in doseženimi poslovnimi kompetencami in
- med avtonomijo pri sedanjem delu in doseženo strokovnostjo ter analitičnimi kompetencami.

Ne obstaja pa statistično pomembna povezanost med avtonomijo pri sedanjem delu ter doseženimi multikulturnimi kompetencami.

Ugotovimo lahko, da je povezanost med avtonomijo in doseženimi kompetencami pomembna, s čimer lahko potrdimo našo domnevo, da je za to, da posameznik aktivira svoje tiho znanje, potrebna možnost, pa tudi potreba po tem. V samem delovnem okolju morajo biti prisotne potrebe po prispevanju vsakega posameznika – bolj ko management oblikuje delovne naloge («možgani organizacije») – bolj so zaposleni le »roke organizacije«, ni jim potrebno razmišljati, morda tudi ni zaželeno. V takšnih okoliščinah se zaposleni običajno prilagodijo pričakovanjem vodstva – le izvajajo in ne razmišljajo.

Ugotovili smo tudi, da ne obstaja statistično pomembna povezanost med obsegom družbenih interakcij pri delu in zadovoljstvom zaposlenih pri delu. Kljub temu da teorija ugotavlja povezanost med razvitostjo socialnega omrežja in doseganjem kompetenc, pa obseg družbenih interakcij pri delu ne kaže statistično pomembne povezanosti z doseženimi kompetencami. To pomeni, da je enostavno sklepanje v smeri: zadovoljstvo je povezano z doseganjem kompetenc, družbene interakcije pri delu so povezane z doseganjem

kompetenc – iz česar bi lahko sklepali, da zadovoljstvo zaposlenih narašča z obsegom družbenih interakcij pri delu napačno sklepanje.

V raziskavi smo preverili tudi, ali obstaja med zadovoljstvom zaposlenih in razliko med doseženo in pričakovano stopnjo kompetence statistično pomembna negativna povezanost. V kolikor je razlika med doseženo in pričakovano stopnjo kompetence na delovnem mestu velika, posameznik ne zmore zadovoljivo opravljati svojega dela, je nesamostojen ter nezadovoljen. S statistično analizo smo ugotovili, da med zadovoljstvom zaposlenih in razliko med doseženo in pričakovano stopnjo kompetence obstaja statistično pomembna negativna povezanost – pri poslovnih kompetencah, pri strokovnosti in analitičnih kompetencah in pri multikulturnih kompetencah. To pomeni, da večja kot je razlika med doseženo in pričakovano stopnjo kompetence na delovnem mestu, manj je zaposleni zadovoljen. Kot lahko vidimo iz rezultata korelacijske analize, zmanjševanje razlike pomembno vpliva na zadovoljstvo posameznika pri delu, s tem pa tudi na njegovo delo in raven doseženega znanja.

Iz tega lahko sklenemo, da zadovoljstvo zaposlenih vpliva na stopnjo doseženih kompetenc, kar nas opozarja, da zadovoljstvo zaposlenih pri delu ne vpliva le na njihovo uspešnost in motivacijo, kar nam je že poznano iz dosedanjih raziskav (Svetlik 1989 in 1995), temveč tudi na raven doseženih kompetenc.

Pomemben dejavnik, ki loči večji del javnega sektorja od zasebnega, je obstoj konkurence. Konkurenca sili organizacijo, da je inovativna pri svojem delovanju, najsibodo to izdelki ali storitve. Organizacije morajo v primeru konkurence postaviti uporabnike v ospredje, zaznavati njihove potrebe in se prilagajati novim potrebam. Konkurenca seveda ni pogoj, da je organizacija inovativna, je pa zanesljivo dober razlog za iskanje novih načinov - s spodbujanjem razmišljanja in prenosa znanja znotraj organizacije.

Domnevo, da obstaja med konkurenco na trgu in kompetencami statistično pomembna povezanost, smo preverili s korelacijsko analizo. Ali drži, da višja, kot je konkurenca na trgu, višje so dosežene kompetence? Domneva se je potrdila pri vseh vrstah kompetenc: pri

poslovnih kompetencah, pri strokovnosti in analitičnih kompetencah in multikulturnih kompetencah.

Ugotovitev, da je konkurenca tista, ki spodbuja inovativnost v organizaciji, ni nova – pomembna pa je ugotovitev, da konkurenca pomembno vpliva tudi na stopnjo doseženih kompetenc.

V nekaterih delih javnega sektorja ni prisotne konkurence, ki bi ogrožala položaj ali obstoj organizacij, z različnimi načini pa bi ministrstva lahko spodbudila delovanje organizacij, da bi želele biti boljše od drugih in bi za to iskale nove, svoje načine. Že pred leti je MJU uvedlo »benchmarking«, s katerim so organizacije pristopile k medsebojnemu učenju. Ker je ugotovitev za razvoj človeških virov znotraj javnega sektorja zelo pomembna, bi bili razpisi, nazivi ipd. zelo aktualni, saj bi spodbudili vodstvo organizacije in zaposlene k aktivnosti.

Ker je doktorska disertacija usmerjena predvsem v obravnavo storitvenega dela javnega sektorja, pa so ugotovitve za nas zelo pomembne: ugotovili smo, da je konkurenca prisotna v storitvenem delu javnega sektorja in na njihov sedANJI obstoj, še bolj pa bodoči, že vpliva. Zato je določena podjetniška miselnost v organizacijah storitvenega dela javnega sektorja nujna iz dveh vidikov:

- označba, da je nekaj javno, državno, ima pogosto negativno konotacijo – za kar pa ni (oz. naj ne bi bilo) utemeljenega razloga,
- prilagajanje nastalim spremembam terja tako od organizacij v javnem kot v privatnem sektorju znanje – organizacijsko znanje in tiho znanje zaposlenih, da bodo lahko zadostile spremembam na trgu.

Ker je ugotovljena pomembna povezava med obstojem konkurence na trgu in stopnjo doseženih kompetenc, lahko vodstva organizacij spodbudijo razvoj kompetenc tudi z ozaveščanjem zaposlenih o obstoju konkurence in skupnim iskanjem novih poti, načinov za zadovoljitev uporabnikov.

Do sedaj smo na podlagi rezultatov lahko potrdili povezanost med doseženim nivojem kompetenc in:

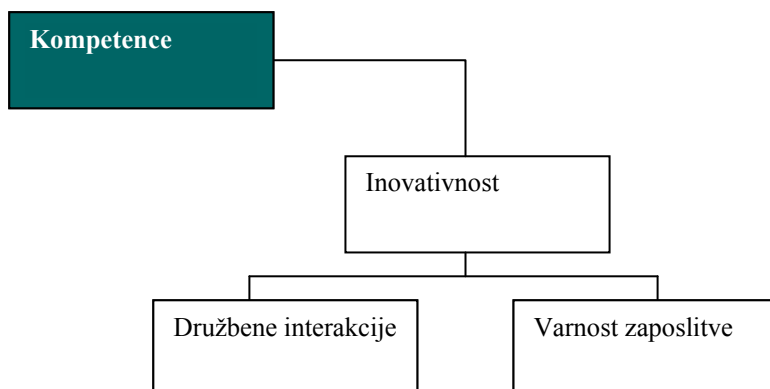
- zadovoljstvom zaposlenih,
- avtonomijo pri delu,
- razliko med doseženo in pričakovano stopnjo kompetence in
- konkurenco na trgu.

10.1.2 Od kompetence do inovativnosti

Naš predmet proučevanja je aktivacija tihega znanja – že v prvem delu smo obravnavali pomen družbenih interakcij za prenos znanja – Nonaka in Takeuchi (1995) menita, da je glavni način prenosa tihega znanja ravno komuniciranje oz. družbena interakcija pri delu – ki bi jo lahko imenovali tudi komunikacijska kompetenca (Mutch 2008). Pri tem avtorja poudarjata pomen metafor, zgodbic, predvsem pa »face-to-face« komunikacije, ki jih lahko povečamo z oblikovanjem dela, delovnimi skupinami in drugimi organizacijskimi spremembami. Pomembno je predvsem, da med zaposlenimi kroži znanje in se ne ločuje po področjih.

Iz slike 10.2 lahko razberemo, da smo proučevali vpliv družbenih interakcij kot najpomembnejšega »orodja« za prenos in aktivacijo tihega znanja ter nadaljevali v proučevanje povezave med vključenostjo v inovacije in varnostjo zaposlitve – dejavnik, po katerem naj bi se ločevali zaposleni v javnem sektorju od zasebnega, ter stopnji doseženih kompetenc (kjer poskušamo ugotoviti, ali je vključenost v inovacije povezana z doseženo kompetentnostjo):

Slika 10.2: Od kompetenc do inovativnosti



Družbene interakcije pri delu nastajajo ne glede na vodstvo in želje vodstva – odvisno od pogojev, ki vladajo v delovnem okolju, pa je, kakšen je pomen oz. namen družbenih interakcij. V organizacijah, kjer vlada negotovost, nezadovoljstvo ali se bližajo pomembne spremembe, lahko pomenijo družbene interakcije neformalne organizacije, ki ne bodo delovale v korist ciljev organizacije, temveč bo osnovni namen zaščita lastnih interesov zaposlenih, njihovih osnovnih potreb. In dalje – v »urejenem« delovnem okolju, kjer je pričakovana delovna uspešnost in so za to ustvarjeni pogoji, kjer so zaposleni avtonomni pri opravljanju svojega dela, bodo izkoristili moč družbenih interakcij za povečanje lastne uspešnosti. S tega vidika tudi obravnavamo družbene interakcije – kot mostove med zaposlenimi, po katerih se prenašajo informacije, znanje. Kjer vodstvo organizacije uspe z ustreznim organiziranjem dela spodbuditi družbene interakcije (denimo z oblikovanjem delovnih skupin), bo tudi pretok znanja – tako preko družbenih interakcij kot opazovanja – bistveno večji od organizacije, kjer opravljajo zaposleni svoje delo v svojih pisarnah in se o svojem delu pogovorijo le z enim, dvema sodelavcema. Le vodstvo, ki se oprijema tradicionalnega stila vodenja in ne verjame v zaposlene, poskuša preprečiti moč družbenih interakcij s temu ustreznim organiziranjem dela.

V teoretičnem delu naloge smo ugotovili pomen socialnih omrežij za prenos znanja ter razvoj socialnega kapitala ter pomen šibkih in močnih vezi za ustvarjalnost ter prenos znanja. Kljub temu želimo v nadaljevanju preveriti pomen družbenih interakcij z

inovativnostjo v organizaciji. Je moč organizacije ne samo v znanju ljudi, temveč bolj v povezavi med njimi, se skriva v komunikaciji? Ali pa precenjujemo vlogo socialnih omrežij s stališča inovativnosti v organizaciji?

Na naše vprašanje, ali obstaja statistično pomembna pozitivna povezanost med ravno inovativnosti v organizaciji na področju izdelkov in storitev ter med družbenimi interakcijami pri delu, smo na podlagi rezultatov dobili odgovor, da med ravno inovativnosti organizacije na področju izdelkov in storitev in med družbenimi interakcijami pri delu obstaja neznatna statistično pomembna pozitivna povezanost.

Ob tem lahko sklenemo, da obseg družbenih interakcij ni pomembno povezan s stopnjo inovativnosti organizacije. V kolikor je namen vodstva spodbuditi inovativnost v organizaciji (kakršna je tudi trenutno zastavljena strategija ministrstva za javno upravo za organizacije javnega sektorja), spoznavamo, da družbene interakcije niso tisti ključni dejavnik, ki bi lahko pomembno vplival na povečanje inovativnosti v organizaciji. Ob tem pa ne smemo pozabiti vloge družbenih interakcij pri delu za prenos in aktivacijo tihega znanja: obsegu družbenih interakcij se namreč priključijo posledično tudi drugi dejavniki, ki vplivajo na aktivacijo tihega znanja: zaupanje, počutje in medosebni odnosi v kolektivu, skupno iskanje rešitev, teamsko delo ipd.

Možnost nadaljevanja proučevanja pomeni iskanje povezave med obsegom družbenih interakcij, sodelovalno klimo v organizaciji in inovativnostjo organizacije. Sveiby (2002) je ugotovil, da ocenjujejo zaposleni v javnem sektorju sodelovalno klimo nižje kot kolegi v zasebnem sektorju – ob tem zastavlja vprašanje o pomenu znanja v javnem sektorju (ki je prav tako eno ključnih v naši disertaciji): javni sektor zaposluje veliko število umskih delavcev in nima manjše potrebe po prenosu znanju v primerjavi z zasebnim sektorjem. Avtor na podlagi izvedene raziskave predvideva, da obstaja v javnem sektorju velik potencial za izboljšanje učinkovitosti umskega dela.

Ali obstaja med vključenostjo v vpeljevanje inovacij v organizaciji in doseženimi kompetencami povezanost? Več kot sodelujem pri vpeljevanju inovacij v organizaciji, višje so moje kompetence?

Pri tem želimo izvedeti, ali je vključenost v vpeljevanje inovacij neposredno povezana s stopnjo doseženih kompetenc – če je nekdo vključen v vpeljevanje inovacij, ali to pomeni, da več razmišlja, več sodeluje in na ta način pridobiva več kompetenc v primerjavi s tistimi, ki niso vključeni v inovacije. Seveda se zavedamo, da vključenost v vpeljevanje inovacij pogojuje: (1) organizacija sama – koliko spodbuja inovacije in inovacijsko dejavnost, začeniši s spodbujanjem ustvarjalnosti in (2) zaposleni – delovno mesto, sposobnosti in karierni cilji. V kolikor vodstvo ne spodbuja ustvarjalnosti, kjer niso zaželeno inovacije in njihovo vpeljevanje, razlog seveda ne izvira iz zaposlenega, temveč iz ravnanja vodstva.

Glede na rezultate ne obstaja statistično pomembna pozitivna povezanost – na podlagi korelacijske analize v delu, ki se nanaša na poslovne kompetence in strokovnost ter analitične kompetence. Razlaga odgovorov nas vodi do razmišljanja, da vodilo pri vključenosti v vpeljevanje inovacij v organizaciji niso le dosežene kompetence v organizaciji, temveč tudi drugi dejavniki, kot so npr. leta službe, smer zaključenega študija ipd.

Ker proučujemo razlike v aktivaciji tihega znanja in dejavnike, povezane z aktivacijo tihega znanja v relaciji do sektorja dela, lahko ugotovimo, da kjer posameznik ni vključen v vpeljevanje inovacij (kar velja tudi za organizacije javnega sektorja, kjer marsikje inovacij ni ali pa so prisotne v bistveno manjši meri kot v zasebnem sektorju), to ni povezano s stopnjo doseženih kompetenc.

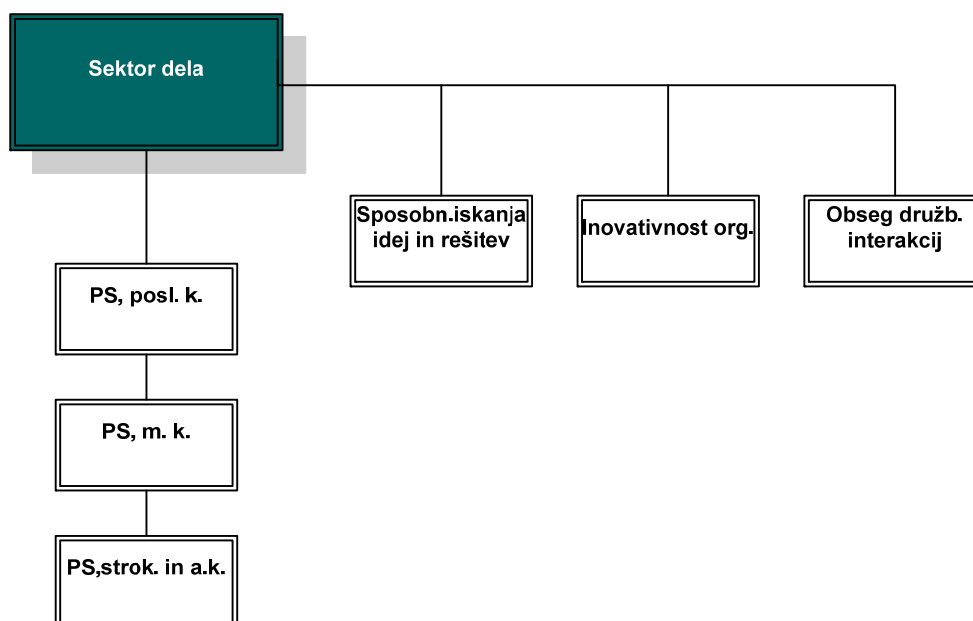
Do sedaj smo lahko potrdili pomembno povezanost med različnimi dejavniki, ki vplivajo neposredno na doseganje kompetenc in s tem tudi na aktivacijo tihega znanja. Na osnovi novih spoznanj nadaljujemo s proučevanjem razlik med sektorjema (zasebnim in javnim) kot tudi znotraj javnega sektorja.

10.1.3 Kompetence in vpliv sektorja dela: zasebni, javni sektor

V tem delu proučujemo, ali obstajajo pomembne razlike med sektorjem dela in sposobnostjo iskanja novih idej in rešitev zaposlenih, inovativnostjo organizacije ter obsegom družbenih interakcij pri delu (gl. sliko 10.3).

Najprej bomo proučili, ali obstajajo razlike glede na sektor dela, v nadaljevanju pa tudi znotraj javnega sektorja, glede na poklicne skupine (na sliki PS).

Slika 10.3: Kompetence in vpliv sektorja dela: zasebni, javni sektor



Ali obstajajo v sposobnosti iskanja novih idej in rešitev statistično pomembne razlike glede na sektor dela? Lahko potrdimo paradigmo o okorelosti tako organizacij kot zaposlenih znotraj javnega sektorja, o kateri smo že razpravljali in ki po našem mnenju ni upravičena, temveč temelji na nekih ostankih iz preteklosti.

V organizacijah in sedanjem delovnem okolju, polnem sprememb, ki zahteva prilagajanje zaposlenih na nove razmere, potrebujemo zaposlene, ki bodo čim bolj sposobni iskanja

novih idej in rešitev. Sposobnost iskanja idej in rešitev se po eni strani nanaša na raven posameznega zaposlenega, po drugi strani pa sposobnost iskanja idej in rešitev lahko uvajamo kot eno ključnih kompetenc na organizacijski ravni. Na ravni zaposlenega se nanaša na njegove osebne lastnosti, njegovo prilagodljivost in željo iskanja novega, boljšega (načina opravljanja dela, rešitve ipd.), predvsem pa na tiho znanje zaposlenega, ki mu omogoča iskanje novih idej in rešitev na temelju obstoječega znanja. Na organizacijski ravni lahko spodbudimo ustvarjalno razmišljanje z večjim obsegom družbenih interakcij, v kolikor vodstvo oceni, da obstaja potreba. Ker obravnavamo morebitne razlike med sektorjema, bo zanimiva ugotovitev, ali obstajajo statistično pomembne razlike glede na sektor dela. Ali je sposobnost iskanja novih idej in rešitev višja v zasebnem sektorju?

Rezultati analize variance kažejo, da pomembnih razlik glede na sektor dela ni. Ugotovimo lahko, da zaposlene ne moremo opredeljevati po sposobnosti iskanja novih idej in rešitev glede na sektor – pomembna je le prava spodbuda, ki izvira iz vodstva.

Varnost zaposlitve je dejavnik, ki:

- po eni strani spodbuja aktivacijo znanja, saj le ob predhodnem občutku varnosti aktiviramo vse svoje znanje,
- po drugi strani pa pripomore k občutku, da se ni potrebno bolj potruditi, aktivirati vse svoje sposobnosti.

V sedanjih evropskih razpravah o trgu dela in politikah zaposlovanja se je koncept prožne varnosti, ki se na splošno razume kot ravnovesje med potrebami, ki jih imajo delodajalci in zaposleni glede prožnosti in varnosti, pomaknil povsem v ospredje. Novost pristopa prožne varnosti je vzporejanje dveh navidez popolnoma nasprotujočih si ciljev – tehtanje med prožnostjo in varnostjo (EF 2008). V javnem sektorju kljub spremembam v zadnjem času ostaja varnost zaposlitve še vedno večja v primerjavi z zasebnim sektorjem. S stališča aktivacije tihega znanja proučujemo povezavo med varnostjo zaposlitve in vključevanjem posameznikov v inovacije. Izhajamo iz domneve, da je vključenost v inovacije ena od dejavnosti, kjer se aktivira tiho znanje. Ker pa želimo tudi preveriti, ali obstaja povezanost med varnostjo zaposlitve in vključevanjem v inovacije, smo to preverili v raziskavi.

Ker nas je zanimala povezanost med vključenostjo v inovacije (kot dejavnik, za katerega predvidevamo, da je bolj razširjen v zasebnem kot v javnem sektorju) in varnostjo zaposlitve, smo s Pearsonovim korelacijskim koeficientom ugotovili, da ne obstaja statistično pomembna povezanost, iz česar lahko sklepamo, da so se zaposleni v javnem sektorju prav tako pripravljani vključevati v inovacije – tudi tu lahko ugotovimo, da je naklonjenost inovacijam odvisna predvsem od vodstva organizacije.

V raziskavi smo zastavili tudi vprašanje, ali obstajajo statistično pomembne razlike v inovativnosti organizacije na področju izdelkov in storitev glede na sektor dela.

Z analizo variance smo ugotovili, da obstajajo statistično pomembne razlike glede na sektor dela. Ker so se pokazale statistično pomembne razlike, smo s Tukeyevim testom preverili, med katerimi sektorji konkretno so razlike.

Tukeyev test je pokazal, da obstajajo statistično pomembne razlike med:

- zasebnim neprofitnim in javnim sektorjem ter med
- zasebnim profitnim in javnim sektorjem.

Inovativnost organizacije v višji meri navajajo v zasebnem sektorju kot v javnem sektorju.

Osrednji predmet proučevanja je aktivacija tihega znanja v javnem sektorju. Ob tem obravnavamo (morebitne) razlike med zasebnim in javnim sektorjem (ki bi opozarjale na drugačne pogoje pri uvajanju upravljanja znanja), kot tudi definiranje dejavnikov, ki so povezani z doseganjem kompetenc in aktivacijo tihega znanja.

Tako v teoretičnem delu kot med ugotovitvami smo že spoznali pomen družbenih interakcij in socialnega omrežja, v tej fazi pa smo želeli preveriti tudi, ali obstajajo statistično pomembne razlike v obsegu družbenih interakcij pri delu glede na sektor dela. Pomena družbenih interakcij in ostalih, predhodno opisanih dejavnikov, ne bomo ponovno opisovali, ogledali pa si bomo, ali obstajajo razlike med sektorjem s stališča aktivacije tihega znanja.

Iz odgovorov anketiranih smo z analizo variance ugotovili, da v obsegu družbenih interakcij pri delu obstajajo statistično pomembne razlike glede na sektor dela.

Na vprašanje, ali je obseg družbenih interakcij pri delu odvisen od narave dela, nam je pomagal odgovoriti tudi Tukeyev test, ki je pokazal, da obstajajo statistično pomembne razlike med javnim in zasebnim sektorjem.

Iz rezultatov Tukeyevega testa lahko vidimo, da so statistično pomembne razlike med zasebnim profitnim in javnim sektorjem.

Tako lahko pri iskanju pravega odgovora na vprašanje, kako spodbuditi več ustvarjalnega duha ter aktivirati znanje v organizacijah javnega sektorja, opazimo vse več pomembnih dejavnikov, katerim bo moralo vodstvo organizacij nameniti več pozornosti:

- povečati zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji,
- povečati avtonomijo zaposlenih pri delu.

V drugem delu raziskave smo preverjali veljavnost hipotez ter se usmerili predvsem v storitveni del javnega sektorja.

10.1.4 Kompetence in razlike znotraj javnega sektorja

V zadnjem delu raziskave smo želeli odkriti, ali obstajajo med različnimi poklicnimi skupinami znotraj javnega sektorja statistično pomembne razlike glede na:

- dosežene kompetence,
- obseg družbenih interakcij in
- stopnjo inovativnosti.

Glede na obseg javnega sektorja in različne naloge, ki jih organizacije in organi znotraj javnega sektorja zagotavljajo, smo pri iskanju odgovora želeli preveriti, v katerih poklicnih skupinah prihaja do statistično pomembnih razlik. Pri tem smo medsebojno primerjali odgovore različnih poklicnih skupin: zdravnikov in učiteljev v javnem sektorju in

primerjalno z njimi inženirjev, poslovnežev, pravnih strokovnjakov in uradnikov v javni upravi.

Iz odgovorov anketiranih smo ugotovili, da obstajajo statistično pomembne razlike med posameznimi poklicnimi skupinami znotraj javnega sektorja glede na stopnjo inovativnosti.

Menimo, da je inovativnost možna v vseh primerjanih poklicnih skupinah, čeprav je v nekaterih, kot so recimo učitelji ali zdravniki več možnosti za vpeljevanje novosti kot pri drugih, recimo uradnikih. Ker so se pokazale pomembne skupine, smo s pomočjo Tukeyevega testa odkrili, kje natančno oz. med katerimi poklicnimi skupinami obstajajo statistično pomembne razlike:

- med inženirji, arhitekti v primerjavi z učitelji,
- med inženirji, arhitekti v primerjavi s pravnimi strokovnjaki,
- med inženirji, arhitekti in uradniki v javnem sektorju,
- med poslovneži in pravnimi strokovnjaki,
- med pravnimi strokovnjaki in uradniki v javnem sektorju in
- med zdravniki in uradniki v javnem sektorju.

Ugotovimo lahko, da zdravniki ugotavljajo večjo stopnjo inovativnosti kot pa učitelji. Razlog gre lahko pripisati zahtevnosti dela, ki zahteva iskanje pravih odgovorov in nenehno izobraževanje za uspešno opravljanje dela. Učitelji so prav tako lahko inovativni, (žal) pa to ni tako nujno kot pri zdravnikih – lažje uporabiš lansko pripravo in pouk z manjšimi popravki na podoben način izvedeš tudi v naslednjem letu. Odgovori sicer niso tako spodbudni, saj presegajo poklicni skupini zdravnikov in učiteljev tako poslovneži kot poklicna skupina inženirjev in arhitektov.

Iskanje odgovora na vprašanje, ali obstajajo med različnimi poklicnimi skupinami razlike glede na obseg družbenih interakcij, nam pomaga pri razumevanju, ali lahko velja za določene delovne skupine, da je obseg družbenih interakcij pri (njihovem) delu manjši zaradi narave dela.

Glede na odgovore anketiranih, obstajajo statistično pomembne razlike med poklicnimi skupinami glede na obseg družbenih interakcij pri delu.

S Tukeyevim testom smo poiskali statistično pomembne razlike med posameznimi poklicnimi skupinami. Statistično pomembne razlike lahko vidimo v primerjavi med:

- uradniki v javni upravi in zdravniki,
- uradniki v javni upravi in inženirji in arhitekti,
- uradniki v javni upravi in učitelji,
- poslovneži in zdravniki,
- poslovneži in inženirji in arhitekti,
- poslovneži in učitelji,
- pravnimi strokovnjaki in učitelji.

Najnižje so obseg družbenih interakcij pri delu ocenili učitelji, sledijo pa jim inženirji in arhitekti ter nato zdravniki. Glede na to, da je poslanstvo učiteljev prenašanje znanja, je zelo zanimivo, da ga prenašajo v razredih, med svoje kolege pa očitno veliko manj, glede na ostale poklicne skupine. Poklic »zasedajo« povečini pripadnice ženskega spola, tako nižje ocenjeno »mreženje« pa je lahko posledica kratkih odmorov, kulture na šoli ali pa nezaupanja v odnos s svojimi sodelavci.

Najvišje ocenjujejo obseg družbenih interakcij pri delu uradniki v javni upravi. Morda gre razlog iskati v tem, da uradniki povečini niso sami v pisarnah, temveč sta vsaj po dva skupaj, kar omogoča interakcijo s sodelavci – poudariti pa moramo, da je namen spodbuditi širše interakcije, ne zgolj znotraj pisarne, temveč znotraj celotne organizacije.

Kljub temu, da so glede na odgovore anketiranih najvišje ocenili obseg družbene interakcije pri delu uradniki v javni upravi, pa je naloga vodstva, da izgradi model odprte organizacije oz. organizacije znanja, ki bo omogočala prenos znanja med različnimi oddelki in ne samo znotraj enega oddelka.

Glede na rezultate bo potrebno spodbuditi socialna omrežja tako med učitelji kot med zdravniki. Četudi vsak sam zase opravlja svoje delo – v ordinaciji oz. učilnici – pa je

potrebno omogočiti in spodbuditi z organizacijskimi ukrepi več socialnega omrežja v organizaciji. Četudi nismo potrdili hipoteze o povezanosti družbenih interakcij na delu in stopnji inovativnosti, je vseeno ena od prioritet vodstva razvoj socialnega kapitala, saj velja, se tiho znanje prenaša predvsem skozi družbene interakcije.

Želeli smo preveriti tudi, ali obstajajo med različnimi poklicnimi skupinami znotraj javnega sektorja razlike glede na dosežene kompetence.

Tu smo z namenom bolj jasne slike razdelili dosežene kompetence na poslovne kompetence, strokovnost in analitične kompetence ter na multikulturne kompetence (izvedene spremenljivke).

Na področju doseženih poslovnih kompetenc smo z analizo variance ugotovili, da obstajajo statistično pomembne razlike med poklicnimi skupinami znotraj javnega sektorja, in sicer med naslednjimi poklicni skupinami:

- med inženirji in arhitekti in med učitelji,
- med zdravniki in učitelji,
- med zdravniki in poslovneži in
- med učitelji in pravnimi strokovnjaki.

Na podlagi rezultatov lahko ugotovimo, da so najnižje ocenili svoje poslovne kompetence zdravniki, medtem ko so jih učitelji ocenili najvišje. Zanimiva ugotovitev nas istočasno opozarja tudi na omejitve, saj so anketirani ocenjevali svoje kompetence – kljub temu pa lahko vidimo veliko in pomembno razliko.

Pri tem bi izpostavili, da bo tudi pri zdravnikih potrebno doseči višjo stopnjo na področju poslovnih kompetenc glede na trenutno situacijo na področju zdravstva, saj morajo privzeti miselnost racionalizacije in večje učinkovitosti ne samo vodstvo organizacij na področju zdravstva, temveč tudi zdravniki – ne na račun kakovosti ali pacientov, temveč z drugačno organizacijo dela in drugačnim odnosom do sredstev, s katerimi razpolagajo.

Rezultat, da učitelji tako visoko ocenjujejo stopnjo osvojenih kompetenc, še višje kot poslovneži, malce preseneča, saj učitelji pri svojem delu ne potrebujejo tipičnih poslovnih

veščin – razlagamo si lahko, da so navodila in organizacija tako jasna, da zato čutijo učitelji stopnjo poslovnih kompetenc tako visoko – ko v praksi njihovih kompetenc ni potrebno dokazovati.

Z analizo variance smo pri izvedeni spremenljivki multikulturne kompetence lahko ugotovili, da ne obstajajo statistično pomembne razlike med različnimi poklicnimi skupinami.

Na področju dosežene strokovnosti in analitičnih kompetenc smo z analizo variance ugotovili, da obstajajo statistično pomembne razlike med poklicnimi skupinami znotraj javnega sektorja, in sicer med naslednjimi poklicni skupinami:

- med zdravniki in poslovneži ter
- med inženirji, arhitekti in med zdravniki.

Zanimiv rezultat nas opozarja, da so zdravniki (zopet) najnižje ocenili doseženo stopnjo strokovnosti in analitičnih kompetenc, kar bi lahko pripisali večji zahtevnosti dela, ki vsakodnevno preverja strokovnost dela.

Opozarja nas tudi, da bi bilo možno z večjim obsegom družbenih interakcij na delu in izgradnjo socialnega kapitala v organizaciji povečati prenos in aktivacijo znanja ter tako povečati stopnjo dosežene strokovnosti. To vprašanje, ki sicer presega okvir disertacije, pa nikakor ni zanemarljivo, saj se ob dvomu v lastno strokovnost lahko zdravnik odloča prepozno, zato je potrebno temu vprašanju nameniti vso potrebno pozornost.

Pri tem se zopet vrnemo na krog posameznikovega tihega znanja, aktivacije in prenosa znanja v organizaciji preko socialnega omrežja in vsakodnevne strokovne in osebnostne rasti zaposlenih v organizaciji.

11 ZAKLJUČNE UGOTOVITVE

11.1 Ključne ugotovitve empirične raziskave

Namen raziskovalne disertacije je bil

- dati izviren prispevek na področju upravljanja z znanjem s poglobljeno obravnavo aktivacije tihega znanja v »storitvenem delu« javnega sektorja,
- opozoriti na morebitne dejavnike, ki vplivajo na aktivacijo in prenos znanja v organizacijah »storitvenega dela« javnega sektorja (v čemer se javni sektor razlikuje od zasebnega).

Pri tem smo se soočili z različnimi pojmi, ki smo jih s terminološkega vidika skušali čim bolj razjasniti – s stališča stroke in ob upoštevanju slovenskega jezika, prvenstveno z namenom jasnejšega razumevanja pojmov.

V empiričnem delu smo preverili zastavljene hipoteze na osnovi baze Hegesco, kjer so bili zajeti odgovori 1354 anketiranih – iz javnega in primerjalno iz privatnega sektorja, kar je omogočilo s statističnega vidika zanesljivo primerjavo. Pri tem smo želeli predvsem proučiti:

- kateri dejavniki so povezani s kompetentnostjo, ki istočasno pomeni tudi aktivacijo tihega znanja ter
- s katerimi dejavniki bi lahko, posredno ali neposredno, spodbudili aktivacijo tihega znanja – pri tem smo odkrili razlike med zasebnim in javnim sektorjem.

V raziskavi so bila uporabljena vprašanja, ki so zajemala dejavnike, pomembne s stališča raziskovalnih vprašanj, zastavljenih v doktorski disertaciji. V prvem delu evalvacije smo preverjali trditve iz teoretičnega dela naloge in iskali vzročne povezave z različnimi

dejavniki v organizacijah. V drugem delu evalvacije pa na podlagi teoretičnega dela disertacije kot tudi spoznanj iz pridobljenih rezultatov ugotavljamo kompetence predstavnikov storitvenega dela javnega sektorja: učiteljev in zdravnikov in rezultate primerjamo z drugimi poklicnimi skupinami tako iz javnega kot iz privatnega sektorja.

V raziskavi smo proučevali relacije tako med »pogojno« neodvisnimi spremenljivkami, kot so zadovoljstvo, avtonomija, varnost zaposlitve, družbene interakcije, stabilnost povpraševanja, vključenost v vpeljevanje inovacije in inovativnost organizacije z odvisnimi spremenljivkami, kot so stopnja doseženih kompetenc in razlika med pričakovano in doseženo kompetentostjo. Spremenljivke smo nato proučili tudi z vidika sektorja dela in poklicnih skupin.

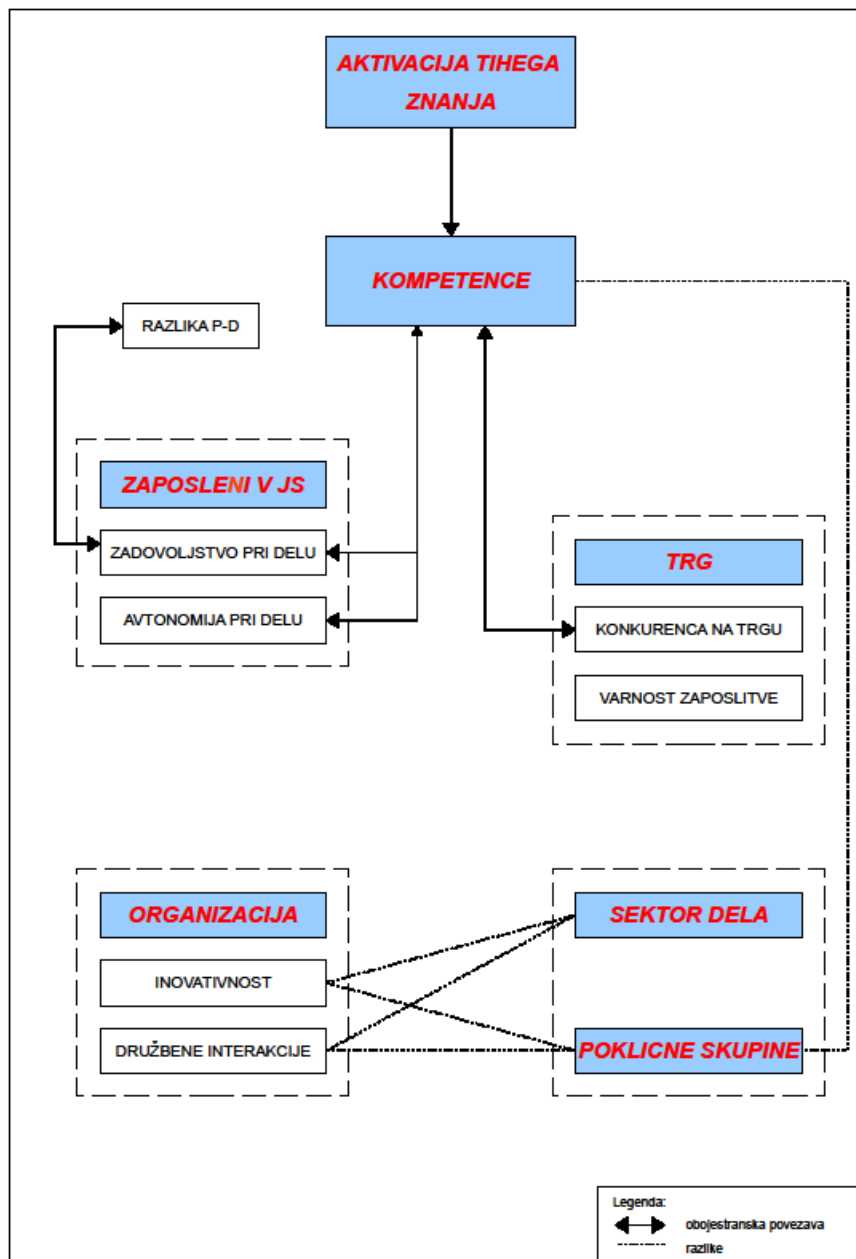
Z proučevanjem povezave med avtonomijo pri delu in doseganjem kompetenc smo istočasno opozorili tudi na nujnost sodobne birokratske organizacije, kjer so zaposleni pri svojem delu avtonomni. Prav tako je, v tem času še posebej, aktualna spremenljivka zadovoljstva zaposlenih pri delu, saj lahko dnevno spremljamo poročila o nezadovoljstvu (ne samo) znotraj javnega sektorja. Ker je pomembno, da so zaposleni zadovoljni tudi z vidika doseganja kompetenc, mora vodstvo organizacij nameniti potrebno pozornost dejavnikom, s katerimi lahko povečajo zadovoljstvo svojih zaposlenih.

Osnovna razlika med zasebnim in javnim sektorjem je v drugačnem položaju na trgu, zato smo proučili povezanost dejavnikov, kot so stabilnost povpraševanja, stopnja inovativnosti organizacije in varnosti zaposlitve s stališča sektorja dela.

Strokovna literatura daje velik pomen družbenim interakcijam pri prenosu znanja – preverili smo, ali se obseg družbenih interakcij pri delu pomembno razlikuje glede na sektor dela in glede na poklicne skupine.

Na sliki 11.1 lahko vidimo tudi grafičen prikaz obojestranskih povezav in statistično pomembnih razlik med obravnavanimi spremenljivkami.

Slika 11.1: Potrjen raziskovalni model
Aktivacija tihega znanja v organizacijah javnega sektorja, povezanost in razlike



11.2 Ugotovitve

V dispoziciji smo podali tri glavne hipoteze, ki smo jih za namen točnejše analize preoblikovali v več hipotez iz naslednjih razlogov:

- premislek o študiju aktivacije tihega znanja nas je ravno zaradi neartikuliranosti tihega znanja vodil do odločitve, da proučimo dejavnike, ki pomembno vplivajo na kompetence in s tem tudi na aktivacijo tihega znanja – s pridobivanjem oz. nadgrajevanjem kompetenc istočasno aktiviramo in nadgrajujemo tudi svoje tiho znanje.
- z uporabo podatkov iz raziskave Hegesco smo lažje zadostili pogoju objektivnosti in merljivosti. Prednost pristopa pomeni večja preverljivost dejavnikov in oblikovanje ugotovitev, ki so objektivne in nedvoumne. Ker je narava tihega znanja »neotipljiva« in ga ni moč artikulirati, smo v zastavljene hipoteze zajeli dejavnike, ki:
 - glede na študij relevantne literature pomembno vplivajo na aktivacijo tihega znanja in
 - pomenijo specifičnost v delovanju organizacij v javnem sektorju glede na organizacije v zasebnem sektorju.

Tako smo sledeč raziskovalnemu problemu lahko podali bolj utemeljene in objektivne ugotovitve, ki pomenijo nova spoznanja na obravnavanem področju.

Ker menimo, da so kompetence tiste, s katerimi posameznik aktivira svoje tiho znanje, smo najprej raziskali dejavnike, ki so povezani z doseženo kompetentnostjo. Ugotovili smo, da je kompetentnost posameznika povezana z:

- zadovoljstvom zaposlenih,
- avtonomijo pri delu in
- konkurenco na trgu.

Dejavnika, kot sta stabilnost povpraševanja (katerega smo proučevali z vidika javnega sektorja, kjer je aktivnost v večji meri predvidljiva zaradi večje stabilnosti) in vključenost v vpeljevanje inovacij, se nista pokazala kot pomembno povezana s kompetentnostjo.

Ker je pri aktivaciji tihega znanja s stališča organizacije pomembna artikulacija oz. pretvorba v eksplicitno znanje, je dejavnik družbenih interakcij pri delu tisti, katerega smo prav tako proučili podrobneje.

Ugotovili smo, da obseg družbenih interakcij ni pomembno povezan z zadovoljstvom pri delu, kot tudi ni pomembno povezan z ravnjo inovativnosti. To pomeni, da zgolj s povečanjem obsega družbenih interakcij ne bomo dosegli večjega zadovoljstva zaposlenih, temveč bi morale biti spremembe bolj vsebinske narave (oz. konkretnjši organizacijski ukrepi). V raziskavi smo proučevali tudi povezavo med obsegom družbenih interakcij in inovativnostjo organizacije – ta povezanost se je pokazala kot neznatna, zato hipoteze nismo potrdili.

Ob tem je vseeno potreben razmislek, saj je v zadnjih letih dan v teoriji velik poudarek na družbenih interakcijah, razvoju socialnih omrežjih in pomenu socialnega kapitala. Družbene interakcije kot niti v socialnih omrežjih so po našem mnenju pomembno povezane z aktivacijo in prenosom tihega znanja znotraj organizacije, kar konkretnje pomeni, da bomo z večjim obsegom družbenih interakcij povečali prenos znanja med zaposlenimi. Družbene interakcije so pomemben dejavnik v povezavi s sodelovalno klimo, projektnim delom ipd., sam obseg družbenih interakcij pa torej ni pomembno povezan z inovativnostjo organizacije. V naslednjem koraku smo želeli preveriti tudi ali obstajajo statistično pomembne razlike v obsegu družbenih interakcij med sektorjema, ki so se potrdile kot pomembne.

Ob spoznanju pomembnih dejavnikov, ki so povezani z aktivacijo tihega znanja, smo proučili tudi razlike med zasebnim in javnim sektorjem ter razlike znotraj javnega sektorja (med določenimi poklici).

Med zasebnim in javnim sektorjem obstajajo pomembne razlike v stopnji inovativnosti organizacije, ne obstajajo pa razlike v sposobnosti iskanja novih idej in rešitev. Ker je eden ključnih ciljev prenove javnega sektorja tudi povečati inovativnost organizacij v javnem sektorju, je očitno, da bo potrebno v spreminjanje miselnosti vložiti kar nekaj naporov, da bomo lahko spremenili sedanjo sliko. Po rezultatu vidimo, da ni razlog v zaposlenih, saj se

zaposleni med zasebnim in javnim sektorjem ne razlikujejo glede na sposobnost iskanja novih idej in rešitev. To pomeni, da je ključ do inovativnih organizacij v javnem sektorju pri vodstvu organizacij javnega sektorja.

Potrdile so se tudi razlike v obsegu družbenih interakcij – predhodno smo že ugotovili, da obseg družbenih interakcij v organizaciji ni pomembno povezan z zadovoljstvom ali ravno inovativnosti organizacije. V tem primeru ni razlog za nižjo raven inovativnosti ali nezadovoljstvo v premajhnem obsegu družbenih interakcij, temveč se verjetno bolj nanaša na organizacijsko klimo in medsebojne odnose v organizaciji.

S proučevanjem razlik med poklicnimi skupinami znotraj javnega sektorja, kot tudi primerjalno z določenimi poklicnimi skupinami iz zasebnega sektorja, so se potrdile pomembne razlike v naslednjih dejavnikih:

- stopnja inovativnosti,
- obseg družbenih interakcij in
- dosežena kompetentnost.

Ob tem zaključujemo: paradigma, da organizacije znotraj javnega sektorja ne potrebujejo aktivacije tihega znanja, v času sprememb in kapitalizma znanja, (tudi za) za javni sektor ne more obveljati – ker je delovanje družbe pogojeno s sočasno ustrezno podporo storitev javnega sektorja, se mora prav tako razvijati tudi javni sektor. Lahko potrdimo, da je vprašanje upravljanja znanja in aktivacije tihega znanja relevantno tako za organizacije znotraj javnega sektorja kot večja gospodarska podjetja – vprašanje je popolnoma relevantno, še posebej v organizacijah storitvenega javnega sektorja, kjer je zaposlenih veliko umskih delavcev.

Prav tako lahko ovržemo paradigmo, da se zaposleni v javnem sektorju glede na omenjeno »upravno kulturo« »avtomatično« razlikujejo od zaposlenih v gospodarstvu po vedenju in navadah. Ob tem pa opozarjamo tudi na pomen podjetniške miselnosti, ki jo je potrebno prevzeti tudi v storitvenem delu javnega sektorja.

Kot smo ugotovili, konkurenca vpliva na dosežene kompetence – višja kot je konkurenca na trgu, višje so dosežene kompetence. Organizacije javnega sektorja v večini nimajo takšne konkurence, zaradi katere bi se bile primorane boriti za svoj obstoj. Dejstvo je, da se

čuti vpliv gospodarske krize tudi v javnem sektorju, vendar se glede na predloge v plačni politiki in zmanjševanju zaposlenih v javnem sektorju utegne to pokazati prej negativno kot pozitivno na področju ustvarjanja novega znanja. S takšnimi ukrepi namreč ne povečujemo zadovoljstva zaposlenih – zato imajo vodstva organizacij pomembno vlogo, da zadovoljstvo ohranjajo tudi v tem času.

Medtem ko bi za javni sektor v splošnem lahko podali ugotovitev, da konkurenca ne vpliva bistveno na delovanje organizacije, pa podrobnejša analiza storitvenega dela javnega sektorja pokaže veliko več podobnosti z zasebnim sektorjem, saj se del javnega sektorja sooča s konkurenco in je na ta način že v tržnem položaju. Iz tega sledi, da je potrebno spremeniti logiko upravljanja organizacij storitvenega dela javnega sektorja in jih voditi tudi s podjetniško miselnostjo, spodbujati aktivacijo znanja zaposlenih in si zastaviti za cilj inovativnost v postopkih, storitvah.

Država bi lahko še dodatno spodbujala k aktivaciji tihega znanja organizacij v javnem sektorju in na ta način tudi spodbudila aktivacijo znanja v organizacijah s konkretnimi ukrepi, kot so npr.

- izobraževanje vodstev organizacije o upravljanju znanja, pomenu znanja zaposlenih za organizacijo, o prenosu znanja znotraj organizacije in aktivaciji tihega znanja.
- sprememba pogojev za imenovanje vodstev, da bi se približali zasebnemu sektorju, kjer bi bil glavni dejavnik izbire strokovnost (in ne politična pripadnost, všečnost ipd.) – način izbire ravnatelja šole, kjer imajo zaposleni tolikšno moč odločanja v svetu, je popolnoma neprimerljiv z drugimi organizacijami javnega sektorja. Z ustreznim vodstvom pa je potrebno pričeti vplivati tudi na organizacijsko kulturo, ki bo spodbujala aktivacijo in prenos tihega znanja.
- primeri dobrih praks upravljanja znanja na državni ravni, razpisi ipd.

12 SKLEP

Ključno področje proučevanja doktorske disertacije je področje upravljanje znanja v javnem sektorju s poudarkom na aktivaciji tihega znanja v storitvenem delu javnega sektorja. Upravljanje znanja je zelo mlada disciplina, ki v Sloveniji šele pridobiva na svojem pomenu v večini podjetij, v javnem sektorju pa je področje upravljanja znanja zaenkrat še (povečini) čisto marginalno vprašanje. Četudi je delovanje organizacij javnega sektorja in razvoj javnega sektorja vprašanje, ki zadeva vse nas, pa upravljanje znanja znotraj javnega sektorja ne omenja niti strategija razvoja človeških virov v javnem sektorju. Prav zaradi tega je potrebno posvetiti večjo pozornost spodbudam, ki bodo omogočile prenos znanja in ustvarjanje novega znanja znotraj posameznih organizacij javnega sektorja.

Tako preostaja (zaenkrat) pričetek upravljanja znanja v organizacijah javnega sektorja popolnoma avtonomno vprašanje za vodstvo posamezne organizacije in od njega je odvisno, ali bo naklonjeno razvoju človeških virov in razvoju znanja znotraj posamezne organizacije ali ne. Kot ugotavlja Svetlik, se management morda zaveda strateške vloge človeških virov in še posebej pomena izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, hkrati pa naivno pričakuje, da bodo zaposleni sprostili svoje znanje z uporabo nespremenjenih avtorskih in neparticipativnih metod vodenja (2004, 12).

Ključno vprašanje pri upravljanju znanja v slovenskih organizacijah je spoznati in upoštevati morebitne dejavnike, ki vplivajo na prenos in aktivacijo znanja v slovenskih organizacijah javnega sektorja (ki so specifični za javni sektor) ter vzpostaviti pogoje, ki bodo le-to omogočali. Ker ti dejavniki vplivajo na aktivacijo tihega znanja v organizacijah in prenos tihega znanja znotraj organizacij (storitvenega) javnega sektorja, je disertacija usmerjena v proučevanje le-teh.

Kot so se mnoge managerske metode prenašale iz zasebnega sektorja v javni sektor, se je tudi disciplina upravljanja znanja razvila v zasebnem sektorju v iskanju skritega

neotipljivega kapitala v organizaciji. Pri aplikaciji managerskih metod zasebnega sektorja v javni sektor pogosto trčimo ob pomisleke, da je v javnem sektorju popolnoma drugačen »output« in da je v javnem sektorju za razliko od zasebnega sektorja izrednega pomena sam proces – in ne le končni izdelek, po čemer se vrednoti delo v zasebnem sektorju. Seveda je nadvse pomemben proces na upravnih enotah, v šolah, pri zdravniku – stalno nadgrajujoče znanje, vpleteno v proces, pa prav tako. Zato, da lahko organizacije v javnem sektorju opravljajo svoje poslanstvo, morajo biti opremljene s potrebnim znanjem – znanje pa je, kot vemo, spreminjajoče, nadgrajujoče, zahtevano je obvladovanje novih, drugačnih postopkov, kar zahteva stalno usposabljanje zaposlenih na delovnem mestu. Še več, tudi v storitvenem javnem sektorju se pojavlja želja po biti boljše organizacija, ponuditi več. Na tem mestu posebej poudarimo, da se termin »stalno usposabljanje« ne nanaša na udeležbo na letnih izobraževanjih, temveč na učeče se okolje znotraj organizacije, ki s pomočjo klime in družbenih interakcij na delu omogoča stalen prenos znanja ter tako preko kompetenc sproža aktivacijo tihega znanja – s čimer se poveča tudi inovativnost organizacij. Kot posledica inovacij pa se pojavi v javnem sektorju večja racionalizacija v delovanju organizacij, višja kakovost, večje zadovoljstvo tako zaposlenih kot uporabnikov storitev.

Na podlagi teoretičnih ugotovitev in empiričnega preverjanja doktorska disertacija prispeva k bolj poglobljenemu razumevanju področja upravljanja znanja. Znanstveni prispevek doktorske disertacije lahko izpostavimo v naslednjih ugotovitvah znanstvenega proučevanja.

1. Na podlagi obstoječih teoretičnih ugotovitev s področja epistemologije smo ugotovili, da velja v mednarodnem prostoru precejšnja nejasnost pri uporabi pojma znanje in kompetenca; glede na slovenski jezik, kjer poznamo glagola vedeti in znati (to know), pa je pravilna oz. ustrezna uporaba/razumevanje terminov še toliko bolj potrebna razmisleka. Za boljše razumevanje v nalogi predlagamo, da razumemo kompetence kot pojavno obliko aktivacije tihega znanja.

V poglobljeni obravnavi pojmov smo ugotovili, da glede na uporabo glagolov vedeti in znati obstaja nasproten zapis v SSKJ (primer razširjenega prepričanja in uporabe glagolov: »vem, kako se nekaj naredi« in »znam narediti«). Ugotovljena dialektika nas opozarja na

previdnost predvsem pri prevodih in nadaljnji uporabi besed, ki imajo v našem jeziku drugačen pomen. Med analizo pojma tiho znanje in kompetence smo ugotovili, da vlada velika nejasnost pri uporabi ter razumevanju pojma kompetenca in razlikovanja s pojmom znanje (Sveiby 1997, Sanchez 2003, Svetlik 2005).

Znanje vsakega posameznika lahko zaznavamo le skozi celoto formalnega in neformalnega izobraževanja, izkušnje, skozi lastno delo in opazovanje. Znanje je temelj delovanja vsakega posameznika, ki mu omogoča opravljati uspešno delo – znanje kot tako pa ne vključuje zgolj formalnega znanja, temveč tudi uporabo znanja v ustreznih okoliščinah (v strukturi znanja, ki sta jo podala Husemann in Goodman (1998), jasno vidimo, da je znanje bistveno več, kot zgolj formalno znanje). Glede na to, da prav sposobnosti posameznika igrajo ključno vlogo pri pridobivanju novega znanja in uporabi znanja v praksi, pa lahko vidimo, da izvirajo kompetence, ki so prav tako tesno povezane s sposobnostmi posameznika, iz znanja. Pojem kompetenca se (predvsem na področju upravljanja s človeškimi viri in v izobraževanju) uporablja kot kombinacija spretnosti, znanja, motivacije in drugih socialnih in vedenjskih sestavin posameznika, zato se je potrebno zavedati, da je stopnja osvojenega in aktivacija tihega znanja posameznika prav tako odvisna od posameznikove motivacije in vrednostne usmerjenosti, njegovih sposobnosti in že osvojenih spretnosti. V teoretičnem delu smo prikazali, da vplivajo enaki dejavniki na pridobivanje kompetenc kot tudi na tiho znanje posameznika. Tiho znanje je ponotranjeno znanje, prav tako so ponotranjene tudi kompetence – skupno jima je znanje v delovanju oz. v akciji. Na podlagi povedanega menimo, da lahko prepoznamo stopnjo tihega znanja šele ko se aktivira tiho znanje s pomočjo kompetenc.

Ker je naš namen spodbuditi aktivacijo tihega znanja pri posamezniku in ustvarjanje novega znanja v organizaciji, smatramo kompetence kot odraz celote posameznikovih sposobnosti, izkušenj, veščin in znanja, ki se nato odražajo v njegovem uspešnem delovanju oz. aktivnosti. Kompetence smatramo kot pojavno obliko tihega znanja – kompetence omogočajo aktivacijo tihega znanja; s tega vidika ponujajo možnost lažjega odkrivanja in prepoznavanja tihega znanja pri zaposlenih.

2. Z analizo smo ugotovili, da je stopnja doseženih kompetenc pomembno odvisna od dejavnikov, kot sta zadovoljstvo in avtonomija pri delu. Ugotovitev opozarja predvsem na pomen ustreznega stila vodenja, pa tudi ustrezne klime in organizacijske kulture. Organizacija kot delovno okolje mora zato biti prostor:

- kjer je znanje zaposlenih prepoznano in cenjeno,
- kjer se s pomočjo različnih organizacijskih ukrepov spodbuja prenos in aktivacija znanja in
- kjer je zaželeno ustvarjanje novega znanja oz. inovativnost zaposlenih.

Ker doktorska disertacija obravnava predvsem aktivacijo znanja v javnem sektorju, velja opozoriti na pomen uporabe sodobnih managerskih metod, mehkejših načinov vodenja, ki omogočajo večjo participacijo zaposlenih in spodbujajo k nastanku socialnih omrežij znotraj organizacij s spodbujanjem projektne dela zaposlenih. Socialni kapital predstavljajo omrežja in procedure, ki omogočajo zaposlenim pridobiti in razviti znanje, kot tudi priložnost aktivirati lastno znanje in prispevati k inovativnosti organizacije. Ker moč socialnega kapitala izvira iz socialnih omrežij v organizaciji, je potrebno spodbuditi nastanek socialnih omrežij.

Organizacije javnega sektorja so med seboj zelo različne, zato jih je potrebno tako tudi obravnavati – glede na ugotovljeno pa velja, da tradicionalna birokratska organizacija ne stremi k razvoju socialnega kapitala v organizaciji, temveč obratno. Zato je potrebno uporabiti »posodobljen« model birokratske organizacije, kjer še vedno obstajajo jasna pravila in hierarhija, pa vendar je znotraj organizacije več osebne svobode za izražanje in lastne ideje.

Sam način vodenja organizacije v javnem sektorju je odločitev vodje, ki je odvisna od njegovega znanja, pa tudi drugih dejavnikov (način imenovanja, strokovnost, merila uspešnosti ipd.). Ugotovimo lahko, da je način vodenja eden najpomembnejših dejavnikov, ki vpliva na razvoj socialnega kapitala – kdor se namreč po strokovni plati ne bo počutil dovolj avtonomnega na vodstvenem položaju, si ne bo želel izgubljati nadzora z razvojem socialnega kapitala oz. nastankom socialnih omrežij v organizaciji. Socialna omrežja pa igrajo najpomembnejšo vlogo pri prenosu tihega znanja.

3. *Med zasebnim in javnim sektorjem obstajajo pomembne razlike v inovativnosti organizacije – konkurenca na trgu pomembno vpliva na stopnjo doseženih kompetenc.* Sama ugotovitev pomeni, da obstoječa konkurenca (ki je prisotna že v nekaterih delih javnega sektorja) pozitivno vpliva na doseganje kompetenc, saj bolj spodbuja k iskanju novih rešitev. Pri tem smo ugotovili, da se zaposleni med seboj, ne glede na sektor zaposlitve, ne razlikujejo v sposobnosti iskanja novih idej in rešitev.

Ob tem se zavedamo, da je inovativnost organizacij v zasebnem sektorju nujna za njihov obstoj, v javnem sektorju pa ni prisotne nujnosti po inovativnosti. Tu je sicer marsikje bolj prisotno ravno obratno – nelagodje ali celo odklanjanje inovativnosti v določenih organizacijah s strani vodstva organizacije. Zopet se moramo vrniti na vprašanje ustreznega stila vodenja, saj lahko na podlagi dobljenih rezultatov sklenemo, da osnovno vprašanje ni paradigma o »birokratski kulturi javnega sektorja«, ki je zaprta do novosti in ki bi onemogočala upravljanje znanja – osnovno vprašanje je ustrezen stil vodenja, ki bo spodbujal razvoj zaposlenih in organizacije. »Lastna ustvarjalnost ne bi smela biti več nezaželena ali pa izziv vsevednosti političnega vrha (Bučar 2006, 98)«, temveč zaželena in spodbujana – iskanje novih rešitev, racionalnejših, sodobnejših, prijaznejših poti za uresničitev zadanih ciljev in zadovoljitev potreb uporabnikov.

Razlogi, zakaj je potrebno omogočiti potreben razvoj ter spodbujati možnost mreženja, kot tudi spodbujanja inovacij v zasebnem in javnem sektorju ni samo razlog obstoja organizacije. Resda je organizacija v javnem sektorju financirana iz proračunskega denarja in na ta način tudi bolj »zaščiten« pred vplivi in posledicami tržnega položaja. Zavedati pa se je potrebno, da najpomembnejši razlog razvoja tiči v posamezniku – celostnosti (aktivacije) njegovega znanja, neomejene možnosti prispevanja k razvoju organizacije in tudi sodelovanja z družbo in njenimi potrebami. Pričakovati, da bodo zaposleni zgolj (uspešno) izvrševali navodila, pomeni zanikanje znanja zaposlenih ter jasno mnenje, da zmoremo voditi organizacijo brez najpomembnejšega kapitala, to je znanja zaposlenih. Če zaposleni včasih ni imel priložnosti razvijati svojega potenciala pri delu, pa imamo v sedanjem času spodbude tako iz okolja kot pripravljenost s strani zaposlenih, saj nas vse k temu vodi družba znanja.

Nedvomno je »čas za spremembe«: vprašanje opravljanja oz. izvajanja dela ne pomeni samo možnosti finančne neodvisnosti, temveč možnosti pokazati svoje znanje; vprašanje vseživljenjskega učenja ne pomeni nečesa vsiljenega, temveč možnost, da se posameznik razvija; vprašanje spodbujanja prenosa znanja in ustvarjanja novega znanja pa ne pomeni neke muhe, temveč edini zanesljivi način, da se organizacija razvija, skupaj z zaposlenimi, ohranja svojo trdnost in prispeva k napredku v družbi. Vprašanje aktivacije znanja zatorej ni vprašanje izkoriščanja zaposlenih, temveč možnost in priložnost vsakega posameznika, da izrazi svoje znanje. Vedeti, katero znanje organizacija ima in katero potrebuje, je prvi korak pri prepoznavanju kompetenc, ki aktivirajo tiho znanje.

Tako lahko ob zaključku disertacije potrdimo, da obstajajo razlike v vplivu dejavnikov na kompetence, ki (posledično) aktivirajo tiho znanje, vendar nas te razlike opozorijo predvsem na pomembno vlogo vodstva organizacije (bolj kot vlogo države). Menimo, da tiho znanje lahko aktiviramo s pomočjo kompetenc, ki pomenijo vodstvu organizacije možnost spremljanja kapitala znanja zaposlenih v organizaciji. Spoznavamo, da ima največji pomen za aktivacijo in prenos tihega znanja organizacija sama, njena organizacijska kultura, katere elementi so sodelovalna klima, zaupanje in spoštovanje. Vodstvo organizacij javnega sektorja bi si zato moralo zastaviti vprašanje, kako in s katerimi kompetencami aktivirati tiho znanje.

Marxova ideja o celovitem človeku pravzaprav opozarja na osebno svobodo posameznika in njegovo možnost za ustvarjalno izražanje v »kraljestvu svobode«. »Ne »abstraktno«, monotono delo, delo ki človeka poniža v delček samega sebe, temveč ustvarjalno delo, človeški razvoj moči, ki je sam sebi namen, je bilo za Marxa pojem pozitivnega humanizma« (Fisher in Marek 1970, 26). Ali predstavlja Marxov pogled v prihodnost, o svobodi človeka in o njegovih možnostih za ustvarjalno izražanje tudi danes še vedno pogled, uprt v prihodnost? Glede na to, da živimo v družbi znanja, to vsekakor ne sme biti neodgovorjeno vprašanje.

13 TEMELJNA LITERATURA IN VIRI

1. Albrow, M. in King, E. 1990. *Globalization, Knowledge and Society*. London, Sage Publications.
2. Almeida, P., Phene, A. in Grant, R. 2008. Innovation and Knowledge Management: Scanning, Sourcing and Integration. V *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, ur. Easterby-Smith, M. in Lyles, M. Oxford: Blackwell Publishing.
3. Alvesson, M. 2000. Social Identity and Problem of Loyalty in Knowledge-Intensive Companies. *Journal of Management Studies* 37(8): 1101–1123.
4. Amabile, T. 1998. How to kill creativity? *Harvard Business Review*, Sep.–Oct.: 77–87.
5. Andoljšek, Ž. 2005. Kako do učinkovite in uspešne javne institucije? *Neprofitni management* 3(2-3): 11-19.
6. Argote, L. in Ingram, P. 2000. Knowledge Transfer: a basis for competitive advantage in firms. *Organizational behaviour and human decision processes* 82 (19), 150–169.
7. Argyris, C. 2004. *Reason and rationalizations: the limits to organizational knowledge*. New York: Oxford University Press.
8. Argyris, C. 2004. *On Organizational Learning*, 2nd edition. Oxford: Blackwell Publishing.
9. Armstrong, A. 1998. A comparative analysis: New public management. *Australian Journal of Public Administration* 57 (2): 12-24.
10. Armstrong, M. 2001. *Strategic Human Resource Management*. London: Kogan Page.
11. Augier, M. in Vendelo M.T. 1999. Networks, cognition and management of tacit knowledge. *Journal of Knowledge Management* 3 (4): 252–261.
12. Banič, I. 2007. *Poslovna politika*. Ljubljana: UL FDV.
13. Bahčič, P. 2006. *Vpliv standardov kakovosti na kakovost upravnih enot*. Doktorska disertacija. Ljubljana: FDV

14. Baron, A., Armstrong, M. 2007. *Human Capital Management: Achieving Added Value through People*. London: Kogan Page Limited.
15. Baurard, P. 1999. *Tacit Knowledge in Organizatons*. London: Sage.
16. Belfield, C. R. 2000. *Economic Principles for Education*. Cheltenham: Edward Elgar.
17. Bennet, D. in Bennter, A. 2003. *Organizational Survival in the New World: The Inteligent Complex Adaptive System*. KMCI Press.
18. Bennet, R. in Gabriel, H. 1999. Organizational factors and knowledge management within large marketing departments: an empirical study. *Journal of Knowledge Management* 3 (3): 251–225.
19. Bettis, R. A. in Wong, S. 2008. Dominant Logic, Knowledge Creation, and Managerial Choice. V *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, ur. Easterby-Smith, M. in Lyles, M. Oxford: Blackwell Publishing.
20. Bibič, A. 1984. *Zasebništvo in skupnost, Civilna družba in država pri Heglu in Marxu*. Ljubljana: Delavska enotnost.
21. Blasu, P. M., Richar, S. 1977. *Formal organizations: a comparative approach*. London: Routledge and Kegan.
22. Boisot, M. 1995. *Information Space: A Framework for Learning in Organisations, Institutions and Culture*. London: Routledge.
23. Boland, R. J. in Tenkasi, R. V. 1995. Perspective Making and Perspective Taking in Communities of Knowing. *Organization Science* 6 (4): 350–372.
24. Bontis, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K., Roos, G. 1999. The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal* 17: 391–402.
25. Bornemann, A. in drugi. 2005. *Menedžment znanja*, 3.del. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
26. Boyatzis, R. E. 1982. *The Competent Manager, a mode for effective performance*. New York: John Wiley&Sons.
27. Brejc, M. 2004. *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
28. Brezovšek, M. 1997. *Demokracija – vladanje in uprava v Sloveniji*. Ljubljana: Slovensko politološko društvo.

29. ---, Haček, M. 2003. *Globalizacija in državna uprava*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
30. Brown, J.S. in Duguid, P. 1998. Situated Cognition and the Culture of Learning. *Educational Researcher* 18(1) 32–42.
31. Brown, J. S., Denning, S., Groh, K., Prusak, L. 2004. *Storytelling in Organizations*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
32. Bryan, L. L. in Joyce, C. 2007. *Mobilizing minds*. New York: McKinsey & Company, Inc.
33. Bryman, A. in Bell, E. 2003. *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
34. Bryson, J. M. 1988. *Strategic planning for Public and Nonprofit Organizations*. Oxford: Jossey Bass Inc.
35. Buchmann, M. 1989. *The Script of Life in Modern Society*. Chicago: The University of Chicago Press.
36. Bučar, F. 1981. *Upravljanje*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
37. --- 1969. *Uvod v javno upravo*. Ljubljana.
38. --- 2006. *Na novih razpotjih*. Celje: Društvo Mohorjeva družba.
39. Burke, E. M. 2005. *Managing Company in an Activist World; The Leadership Challenge of Corporate Citizenship*. London: Praeger Publishers.
40. Burton-Jones, A. 1999. *Knowledge Capitalism*. New York: Oxford University Press.
41. Chakravarthy, B. in drugi. 2008. Knowledge Management and Competitive Advantage. V *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, ur. Easterby-Smith, M. in Lyles, M. Oxford: Blackwell Publishing.
42. Chen, Y. in Su C. 2006. A Kano-CKM Model for Customer Knowledge Discovery. *Total Quality Management* 17 (5): 589–608.
43. Choo, C. W. 1989. *The Knowing Organization; How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions*. New York: Oxford University Press.
44. --- 2002. *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organisational Knowledge*. Oxford: Oxford University Press.

45. Cloke, K. in Goldsmith, J. 2002. *The End of Management and the Rise of Organizational Democracy*. San Fransisco: Jossey-Bass.
46. Cohen, M. D. in Bacdyan, P. 1994, Organizational Routines are stored as Procedural Memory: Evidence from Laboratory Study. *Organization Science* 5(4), 554–568.
47. Cohen D. in Prusak, L. 2001. *In Good company: how social capital makes organization work*. Harvard: Harvard Business School Press.
48. Coleman, J. S. 2000. Social capital in the creation of human capital v *Social Capital; A Multifaced Perspective*, ur. Dasgupta, P. in Seragaldin, I. Washington: World Bank.
49. Colin, F. 2007. *Researching and Writing a Dissertation*. Essex: Prentice Hall.
50. Collis, J., Hussey, R. 2003. *Business Research*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
51. Colnar, M. 2006. *Kako do prenove slovenske uprave*. Ljubljana: GV založba.
52. Davenport, T. in Prusak, L. 1998/2000. *Working Knowledge*. Harvard Business School Press.
53. Davenport, T. 1999. *Human Capital*. San Francisco: Jossey Bass.
54. Devjak, S., Peček, B. 2001. Kazalniki uspešnosti javnega sektorja. *Naše gospodarstvo*. Maribor: EPF
55. Dierkes, M. in drugi. 2000. *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*. Oxford: Oxford University Press.
56. Dimovski, V., Pemger, S., Škerlavaj, M., Žnidaršič, J. 2005. *Učeča se organizacija, Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
57. Doyle, M., Claydon, T. in Buchanan, D. 2000. Mixed results, lousy process: The management expirience of organizational change. *British Journal of Management* 11: 59–80.
58. Drejer, A. 2002. *Strategic management and Core Competencies*. Westport: Quorum Books.
59. Drucker, P. F. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
60. Dunn, W. 1994. *Public Policy Analysis*. New Yersey: Prentice Hall.
61. EC. 2005. *Autonomy at work: Freedom or Control*. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. Luxemburg: European Comission.

62. Edvinsson, L. 1997. Developing Intellectual Capital at Scandia. *Long Range Planning* 30: 366–373.
63. Elliot, A. J. in Dweck, C. S. 2007. *Handbook of competence and motivation*. New York, London: Guilford.
64. Edvinsson, L. in Malone, M.S. 1997. *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. New York: Harper Collins.
65. Eucker, T. R. 2007. Understanding the impact of tacit knowledge loss. *Knowledge Management Review* 10 (1): 10–13.
66. Evans, R. J., Lindsay, M. W. 2005. *The Management and Control of Quality*. Ohio: Thomson South-Western.
67. Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2008/66/sl/1/ef0866sl.pdf><http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2008/66/sl/1/ef0866sl.pdf>, dostopno dne 28.12.2009
68. Ferfila, B. 2002. *Ekonomski vidiki javne uprave*. Ljubljana: UL FDV.
69. Firestone, J.M. in McElroy M.W. 2003. *The Open Enterprise Excerpt*, KMCI Online Press, 2003. Dosegljivo na http://dkms.com/white_papers.htm (30. september 2008)
70. Fischer, E. in Marek, F. 1970. *Kaj je Marx resnično rekel?* Ljubljana: Cankarjeva založba.
71. Fisher, C. 2007. *Researching and Writing a Dissertation*. London: Prentice Hall.
72. Flood, P., Ramamoorthy, N. in Pearson, J. 2001. Causes and Consequences of Psychological Contracts among Knowledge Workers in the High Technology and Financial Service Industry. *International Journal of Human Resource Management* 12 (7): 11–27.
73. Fon, V. 2006. *Model za vzpostavitev množične inovativne dejavnost v podjetju*. Specialistično delo. Ljubljana: UL EF.
74. Foray, D. 2003. *The Economics of Knowledge*. London: Mit Press.
75. Fukuyama, F. 1995. Social capital and the global economy. *Foreign affairs* 74: 89–103.
76. Fuller, S. 2002. *Knowledge Management Foundations*. Woburn: Butterworth-Heinemann.
77. Gamble, P. R. in Blackwell, J. 2001. *Knowledge Management: A State of the Art Guide*. London: Kogan Page.

78. Garvey, B., Williamson, B. 2002. *Beyond Knowledge Management*. Harlow: Prentice Hall.
79. Gilbert, P. in drugi. 2002. *Knowledge management case book: Siemens best practices*. Erlangen.
80. Gill, S.P. 2000. *The tacit dimension of dialogue for knowledge transfer*. Conference proceedings from the Conferende on Knowledge and Inovation, Helsinki School of Economics and Business Administration.
81. Goodsell, C. T. 2004. *The Case for Bureaucracy*. Washington: CQ Press.
82. Gourlay, S. 2006. Conceptualizing Knowledge Creation: A Critique of Nonaka's Theory. *Journal of Management Studies* 43(7): 1415–1431.
83. Granovetter, M. 1973. The strengts of weak ties. *American Journal of Sociology* 78: 1360–1380.
84. Green, S. 1988. Understanding corporate culture and its relation to strategy. *International Studies of Management and Organization* XVII (2): 6–28.
85. Haldin-Herrgard, T. 2000. Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual Capital* 1(4): 357-365. MCB University Press.
86. Hansen, M. 1999. The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge Across Organizations Subunits. *Administrative Science Quaterly*. March: 82–111.
87. Hansen, M. 2002. Knowledge Networks; Explaining Effective Knowledge Sharing in Multiunit Companies. *Organization Science* 13 (3): 232–248.
88. Harper, C. 1993. *The Collins Cobuild English Dictionary*. London: HarperCollins.
89. Hauser, C., Tappeiner, G. in Walde, J. 2007. The Impact of Social Capital and Weak Ties on Innovation. *Regional Studies* 41(1): 57-88.
90. Hayek, F. A. 1945. The Use of Knowledge in Society. *American Economic Review* XXXV (4): 519-530.
91. Hayes, N. in Walsham, G. 2008. Knowledge Sharing and ICTs: A Relational Perspective. V *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, ur. Easterby-Smith, M. in Lyles, M. Oxford: Blackwell Publishing.
92. Hedberg, B. K. T. 1981. How Organizations Learn and Unlearn. V *Handbook of Organizational Design*, ur. Nystrom in Starbuck. Oxford: Oxford University Press.

93. Hirai, C. in Uchida, Y. 2007. A Knowledge Management System for Dynamic Organizational Knowledge Circulation. *International Journal of Information Technology & Decision Making* 6 (3): 509–522.
94. Hislop, D. 2000. Environmental Constraints and Sectoral Recipes: Strategic Change in Britain's Military Industrial Base. *Journal of Management Studies* 37 (5): 689–703.
95. --- 2005. *Knowledge Management in Organizations*. New York: Oxford University Press.
96. Hofstede, G. 1997. *Cultures and Organizations: software of the mind*. London: McGraw Hill.
97. Holtshous, D. 1998. Knowledge research issues. *California Management Review* 40 (3): 227–280.
98. Huczynski, A. in Buchanan, A. D. 2007. *Organizational Behaviour*. London: Prentice Hall.
99. Huseman, C. R. in Goodman, J. P. 1998. *Leading With Knowledge; The Nature of Competition in the 21st Century*. London: Sage Publications.
100. Ichijo, K. in Nonaka, I. 2007. *Knowledge Creation and Management: new challenges for managers*. Oxford: Oxford University Press.
101. Jennex, M. E. 2007. *Knowledge Management in Modern Organizations*. London: Idea Publishing Group.
102. Jerovšek, J. in Rus, V. 1989. *Inovativno podjetje*. Gospodarski vestnik: Ljubljana.
103. Johnson-Laird, P. N. 1983. *Mental models*. Cambridge: Cambridge University Press.
104. Joiner, B. L. 1994. *Fourth Generation Management, The New Business Consciousness*. New York: McGraw-Hill, Inc.
105. Jreisat, J. E. 2002. *Comparative public administration and policy*. Boulder: Westview.
106. Jurša, J. 1997. *Inovativnost v javni upravi: primer Ministrstva za obrambo Republike Slovenije*. Magistrsko delo. Ljubljana: UL FDV.
107. Kavčič, B. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
108. Kežžar, A. 1998. *Vodenje za doseganje kakovosti v javni službi na primeru osnovne šole*. Magistrska naloga. Ljubljana: FDV.

109. --- 2009. *Prenos znanja v organizacijah javnega sektorja*. Objavljen referat. Mednarodna konferenca Nove tehnologije, novi izzivi. 25. –27.3.2009, Portorož: FOV.
110. --- 2009. Omrežja ustvarjalnosti. *Znanje* 3:10. Ljubljana: Zaris.
111. Kern Pipan, K. 2007. *Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju: CAF 2006*. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo.
112. Kim, W. in Mauborgne, R. 1998. Procedural Justice, Attitudes, and Subsidiary Top Management Compliance with Multinationals' Corporate Strategic Decisions. *Strategic Management Journal* 19: 328–338.
113. Knoke, D. in Kuklinski, J.H. 1982. *Network Analysis*. London: Sage University Paper.
114. Kohont, A. 2005. *Kompetenčni profili slovenskih strokovnjakov za upravljanje s človeškimi viri*. Magistrsko delo. Ljubljana: FDV.
115. Kohont, A. 2005. *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV.
116. Kobeja, B. 2001. *Priročnik za pisce strokovnih besedil*. Koper: Visoka šola za management.
117. Kooiman, J. in Eliassen, A. K. 1991. *Managing Public Organizations*. London: Sage Publications.
118. Kovač, C. 2007. *Model upravljanja znanja v državni upravi v primerjalni perspektivi*. Magistrska naloga. Ljubljana: UL, FDV.
119. Kovač, P. in Grošelj B. 2007. *Odličnost v slovenski javni upravi 1995–2006*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
120. Kovačič, H. 2008. *Prenos znanja med organizacijami v javnem sektorju*. Doktorska disertacija. Ljubljana: FDV.
121. Klun, M. *Merjenje učinkovitosti in uspešnosti v javnem sektorju s poudarkom na javni upravi*. Ljubljana: UL EF.
122. Lane, J. E. 1997. *The Public Sector Reform*. London: Sage Publications.
123. Lam, A. 1998. *Tacit knowledge, Organisational Learning and Innovation: A Societal Perspective*. DRUID Working Paper No. 98–22. Dostopno preko: <http://www.druid.dk>
124. LaPalombara, J. 2003. Power and Politics in Organizations: Public and Private Sector Comparisons. V *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*, ur. Dierkes, M. in drugi, 557–581. Oxford: Oxford University Press

125. Lave, J. in Wenger, E. 1991. *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
126. Lawson, C. in Lorenzi, E. 1999. Collective learning, tacit knowledge and regional innovative capacity. *Regional Studies* 33 (4): 305–317.
127. Leonard-Burton, D. 1995. *Wellsprings of Knowledge*. Cambridge: Harvard Business Press.
128. Leonard, D. in Sensiper, S. 1998. The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review* 40 (3): 40-54.
129. Lin, N. 2001. *Social Capital; A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge; Cambridge University Press.
130. Luftman, J.N. 1996. *Competing in the Information Age*. Oxford: Oxford University Press.
131. Lyn, L. E. Jr., Pollit, C., Ferlie, E. 2005. *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford: Oxford University Press.
132. Maier, G. W., Prange, C. in Rosenstiel, L. 2003. Psychological Perspectives of Organizational Learning. V *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*, ur. Dierkes, M. in drugi, 14–34. Oxford: Oxford University Press.
133. Mithen, S. 2004. *After the Ice: A Global Human History 20.000 –5000 BC*. London: Orion Publishing.
134. Marx, K. 1961–1973. *Kapital: kritika politične ekonomije*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
135. --- 1993. *Grundrisse*. London: Penguin Books.
136. Mesec, B. 1998. *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
137. Možina, S. Učenje, izobraževanje, uspoabljanje in razvoj kadrov v Svetlik, I. in Zupan N. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: UL FDV: 467–520.
138. Munck, R. 2004. Globalization, Labor and the »Polanyi Problem«. *Labor History* 45 (3): 251–269
139. Mutch, A. 2008. *Managing Information and Knowledge in Organizations*. New York: Routledge.
140. Mutch, A. 2010. Elektronsko pismo Kejžar – Mutch.

141. Nahapiet, J. in Ghosal, S. 1998. Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review* 23 (2): 242–266.
142. Neef, D. 1998. *The Knowledge Economy*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
143. ---, Siesfeld, A., Cefola, J. 1998. *The Economic Impact of Knowledge*. Oxford: Butterworth–Heinemann.
144. --- 1999. Making the Case for Knowledge Management: the Bigger Picture. *Management Decision* 37(1): 72–78.
145. Nelson, R. R. in Winter, S. G. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard: Harvard College.
146. New, G. 1996. A three-tier model of organization competence. *Journal of Managerial Psychology* 11 (8): 44–51.
147. Nonaka, I. in Konno, N. 1998. The Concept of »BA« – Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review* 40(3): 40–54.
148. ---, Ichiyo, K. 2007. *Knowledge Creation and Management, New challenges for managers*. New York: Oxford University Press.
149. --- 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science* 5: 14–37.
150. --- in Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge – Creating Company*. New York: Oxford University Press.
151. OECD. 1996. *The Knowledge-based Economy*. Paris.
152. OECD. 2001. *Knowledge Management in the Learning Society*. Paris.
153. Orlikowski W. 2002. Knowing in Practice; enacting a Collective Capability in Distributed Organizing. *Organization Science* 13 (3): 249–273.
154. Orstavik, F. 2004. *Knowledge Spillovers and Knowledge Management*. (ur. Karlsson, C., Flensburg, P. in Horte, S.) Glos: Edward Elgar Publishing Limited.
155. Osborne, D. in Gaebler, T. 1993. *Reinventing Government*. London: Penguin Group.
156. Osborne, S. P. in Brown, K. 2005. *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. New York: Routledge.
157. Pavlin, S. in Svetlik I. 2008. *Razvoj profesionalnih kompetenc v slovenskem visokošolskem prostoru – elementi in izhodišča*. Ljubljana: FDV.

158. --- 2007. *Vloga znanja pri profesionalizaciji poklicev*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica FDV.
159. Pečarič, M. 2008. *Uradništvo med formalnim in neformalnim vplivom na politiko in državljanje*. Ljubljana: Uradni list.
160. Peters, B. G. 2005. *Handbook of public administration*. London: Sage Publications.
161. Pfeffer, J. 1998. *The Human Equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.
162. Pettigrew, A. M. in Fenton E. M. 2000. *The Innovating Organization*. London: Sage Publications.
163. Pezdirc, M. S. 2005. *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
164. Pitts, R. in Lei D. 1999. Strategic management – Building and Sustaining Competitive Advantage. Cincinnati: South Western College Publishing.
165. Plaskoff, J. Intersubjectivity and Community Building: Learning to Learn Organizationally. V *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, ur. Easterby-Smith, M. in Lyles, M. Oxford: Blackwell Publishing.
166. Polanyi, M. 1967. *The tacit dimension*. New York: Anchor Books.
167. --- in Prosch, H. 1975. *Meaning*. Chicago: The University of Chicago Press.
168. Pollit, C. in Bouckaert, G. 1995. *Quality Improvement in European Public Services*. London: Sage Publications.
169. Powell, W. 1998. Learning from Collaboration: Knowledge Networks in Biotechnology and Pharmaceutical Industries. *California Management Review* 40 (3): 228–240.
170. Pretnar, B. 2002. *Intelektualna lastnina v sodobni konkurenci in poslovanju*. Ljubljana: GV Založba.
171. --- 2009. *IP Manager*. Ur. Wurzer, A. Munich: Carl Heymans Verlag.
172. Prusak, L. in Lesser, E. 1991. Communities of Practice, Social Capital and Organizational Knowledge. *Information System Review* 1(1):3–9.
173. Prusak, L. 1997. *Knowledge in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
174. Putnam, R. 1996. Who killed civic America? *Prospect*, March, 66–72.
175. Rakočević, S. in Bekeš, P. 1994. *Državna uprava*. Ljubljana: Časopisni zavod Uradni list Republike Slovenije.

176. Reinhardt, R. in drugi. 2003. Intellectual Capital and Knowledge Management: Perspectives on Measuring Knowledge. V *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*, ur. Dierkes, M. in drugi, 794–820. Oxford: Oxford University Press
177. Rogers, M. in Shoemaker F.F. 1971. *Communication of Innovations: a cross-cultural approach*. New York: Free Press.
178. Rogers, E. M. 1962. Diffusion of innovation. New York: The Free Press.
179. Rooney, D., Hearn, G., Ninan, A. 2005. *Handbook on the Knowledge Economy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
180. Rooney, D. in Schneider, U. 2005. A model of the Material, Mental, Historical and Social Character of Knowledge. V Rooney, D., Hearn, G., Ninan, A. 2005. *Handbook on the Knowledge Economy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. 19–36.
181. Roos J., Roos G., Edvinsson L. in Dragonetti N. 2000. *Intelektualni kapital*; Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
182. Rosenbloom, D. H. in Kravcuk, R.S. 2005. *Public administration: understanding management, politics, and law in the public sector*. Boston: McGraw Hill. 6th ed.
183. Russel, B. 2009. *Human Knowledge, Its scope and Limits*. New York: Routledge.
184. Rues, M. 2002. Strong ties, weak ties and islands: structural and cultural predictors of organizational innovation. *Industrial and Corporate Change* 11: 427–449.
185. Sanchez, Ron. 2003. *Knowledge Management and Organizational Competence*. New York: Oxford University Press.
186. Schon, D. A. 1983. *How professionals think in action?* New York: Basic books.
187. Scarbrough, H. in Carter, C. 2000. *Investigating Knowledge Management*. London: CIPD.
188. Schultz, T. W. 1961. *Investment in human capital; the search for appropriate technomethodology*, Policy Studies. 25–35
189. Selamat, M. H. in Chourdie, J. 2004. The diffusion of tacit knowledge and its implications on informatic systems: the role of meta-abilities. *Journal of Knowledge Management* 8(2), 128–139.
190. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 2005. Ljubljana: Znanstveno raziskovalni center SAZU.
191. Smith, E. A. 2001. The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of knowledge management* 5(4), 311–321.

192. Spencer, S. M. in Spencer, L. M. 1993. *Competence at work*. Canada: John Wiley & Sons.
193. Starbuck, W.H. Unlearning what we have knew and discovering what we could known. *Scandinavian Journal of Management* 25 (2):240–242.
194. Starkey, K. in McKinlay, A. 1988. *Organizational Innovation*. Aldershot: Avebury.
195. Stewart, T.A. 1997. *Intellectual Capital, The New Wealth of Organization*. London: Nicholas Brealey Publishing.
196. Subramanian, M. in Venkaterman, N. 2001. Determinants of Transnational New Product Development Capability; Testing the Influence of Transferring and Deploying Tacit Overseas Knowledge. *Strategic Management Journal*. 22: 359–378.
197. Sveiby, K. E. 1997. The new organizational wealth – measuring and managing knowledge–based assets. San Francisco: Berrett–Koehler.
198. Sveiby, K. E. 2002. Collaborative climate and Effectivness of Knowledge work – an empirical study. *Journal of Knowledge Management* 6(5).
199. Svetlik, I. in Zupan N. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: UL FDV.
200. --- in drugi. 2004. *Razpoke v zgodbi o uspehu*. Ljubljana: Sophia.
201. --- in Pavlin, S. 2004. Znanje v na znanju temelječi družbi/gospodarstvu. V Bevc, M. in drugi. *Opredelitev, dejavniki in mehanizmi družbe znanja*. Raziskovalni projekt: Dejavniki in indikatorji razvoja na znanju temelječe (slovenske) družbe. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja: 12–38.
202. --- in drugi. 2005. *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV.
203. --- in Stavrou-Costea, E. 2007. Connecting human resource management and knowledge management. *International Journal of Manpower* 28(3/4), 197–206.
204. Thom, N. in Ritz, A. 2004. *Public Management: Innovative Konzepte zur Fuhrung im offentlichen Sector*. Wiesbaden: Gabler.
205. Thurow, L. 1999. *Creating Wealth*. London: Nicholas Brealey.
206. Toš, N. 1988. *Metode družboslovnega raziskovanja*. Ljubljana: DZS.
207. Totsch, M. W. 2003. Knowledge sharing in a change-management exercise. *The tax adviser* 36(6), 361–363.
208. Trpin, G. 2002. Razmerja med ministrstvi in organi v njegovi sestavi. *Javna uprava* 1: 93102. Ljubljana.

209. --- 2005. Pravni položaj premoženja javnih zavodov. *Javna uprava* 41 (2/3): 354–367.
210. Tsoukas, H. in Vladimirou, E. 2001. What is Organizational Knowledge? *Journal of Management Studies* 38 (7): 973–993.
211. --- 2008. Do We Really Understand Tacit Knowledge? V *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, ur. Easterby-Smith, M. in Lyles, M. Oxford: Blackwell Publishing.
212. Virant, M. in Kovač, P. 2007. *Trends in Development of Public Administration in South East Europe*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
213. --- 1998. *Pravna ureditev javne uprave*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
214. Vlaj, S. 2007. *Teorija javne uprave*. Ljubljana: UL, Fakulteta za upravo.
215. Vlada Republike Slovenije (2006). *Strategija izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja javnih uslužbencev za obdobje 2006-2008*. Ljubljana.
216. Vodovnik, Z., ur. 2004. *Intellectual Capital and Knowledge Management*. Koper: Fakulteta za management.
217. von der Oelsnitz, D. in Hahmann, M. 2003. *Wissensmanagement*. Stuttgart: Kohlhammer.
218. Von Krogh, G., Ichijo, K. in Nonaka, T. 2000. *Enabling Knowledge Creation: How to unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
219. Weick, K. E. 1995. *Sensemaking in Organizations*. London: Sage Publications Series.
220. Weinert, F. 2001. Concept of competence. A conceptual clarification. V *Defining and Selecting Key Competences*, ur. Rychen, D. S., Salganik, L.H. Hogrefe&Huber Publishers.
221. Wenger, E. 1998. *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
222. --- in drugi. 2002. *Cultivating Communities of Practice*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
223. Werner, J. M. in DeSimone R. L. 2009. *Human Resource Development*. Mason: South Western Cengage Learning

224. Willcocks, L. 1992. *Rediscovering public services management*. London: McGraw Hill.
225. Wilson, D. 1992. *A Strategy of Change*. London: Routledge.
226. Wilson, P. John. 1999. *Human Resource Development*. London: Kogan Page.
227. Wimmer, M. A. in Traunmuller, R. 2007. Tutorial and workshops on Knowledge Management in Public Administration. *ACM International Conference Proceedings Series* Vol. 232:69–71.
228. Winter, S. G. 1987. Knowledge and Competence as Strategic Assets. V *The Competitive Challenge; Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, ur. Teece, D. New York: Harper and Row.
229. Wittgenstein, L. 1958. *Philosophical Investigations*. Oxford: Blackwell
230. *Zakon o sistemu plač v javnem sektorju*. Ljubljana: Uradni list RS, št. 56/02.
231. *Zakon o upravi*. Ljubljana: Uradni list RS, št. 67/94.
232. *Zakon o javnih uslužbencih*. Ljubljana: Uradni list RS, št. 56/02
233. Zaltman, G., R. Duncan in Holbek J. 1973. *Innovations and Organizations*. New York: John Wiley.
234. Zuboff, S. 1988. *In The Age of The Smart Machine, The future of Work and Power*. New York: Basic Books.
235. Žurga, G. 2002. *Učinki izboljšanja kakovosti v javni upravi*. Ljubljana: Zbornik referatov, Ministrstvo za javno upravo.
236. --- ur. 2005. Konferenca *Dobre prakse v slovenski javni upravi 2005*. Ministrstvo za javno upravo. Dostopno prek: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/Dobre_prakse_v_slovenski_javni_upravi_01.pdf (3.7.2008).
237. --- 2003. *Poslovna odličnost kot sredstvo za doseganje odličnosti državne uprave*. Dostopno prek: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/Zurga.pdf (3.7.2008)
238. --- 2006. *Dobre prakse v slovenski javni upravi*. Dostopno prek: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/Dobre_prakse_2006SLO.pdf (10.7.2008).
239. --- 2008. *Quality Management in Public Administration of the EU Member States, Comparative Analysis*. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo.

STVARNO IN IMENSKO KAZALO

A

aktivacija tihega znanja, 6, 7, 15, 31, 39, 62, 90, 93, 102, 103, 130, 141, 167, 174, 177, 183, 184, 186, 187, 193, 196, 198, 200, 201, 202
artikulacija, 37, 64, 78
avtonomija, 126, 144, 158, 159, 165, 177

B

birokracija, 108, 116, 117, 132
birokratske organizacije, 115
Blackler, 27
Boisot, 29, 30, 207
Bučar, 12, 103, 107, 109, 121, 131, 204, 208
Burton-Jones, 25, 140, 208

C

CAF, 62, 111, 126, 171, 213
Chakravarty, 57, 63
Choo, 35, 39, 42, 43, 57, 102, 138, 208
človeško delo, 18
človeški kapital, 7, 91, 92, 120, 123, 131

D

Davenport in Prusak, 25, 70
DECOWE 2009, 52
deklarativno znanje, 27, 35
delovna sila, 55
delovno mesto, 12, 13, 38, 48, 50, 68, 79, 166, 176, 179, 201
delovni proces, 12, 177
delovni pogoji, 20
delovno okolje, 38, 203
Dierke, 92
Dierkes, 28, 134, 209, 213, 214, 217
difuzija, 30, 80, 88, 101
dominantna logika, 15, 71, 72
Drucker, 108, 112, 127, 134, 209
družba znanja, 12
družbene interakcije, 141, 144, 145, 146, 159, 161, 162, 166, 167, 168, 170, 171, 173, 174, 175, 178, 181, 182, 183, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 194, 197, 198, 201

E

Easterby-Smith in Lyles, 83
Edvinsson in Malone, 92
EIPA, 111
ekonomija, 14, 56
eksplicitno znanje, 15, 24, 34, 75, 78

eksternalizacija, 38, 68, 76, 78, 93
epistemologija, 23, 201

F

Ferfila, 104, 109, 122, 123, 210
formalna omrežja, 98

G

Gamble in Blackwell, 28, 34, 58, 59, 60, 73
globalizacija, 12, 17, 118, 208
Granovetter, 95, 99, 100, 101, 211

H

Haldin-Herrgard, 78, 79, 211
Husemanna in Goodmanna, 44
Hegesco, 6, 16, 193, 196
Hislop, 34, 63, 69, 70, 77, 86, 89, 138, 212
Husemann in Goodman, 49, 202

I

informacija, 14, 19, 24, 50, 62, 63, 130, 140
informacijski sistemi, 20
informacijska tehnologija, 62
inovacije, 39, 40, 43, 81, 88, 89, 91, 95, 100, 131, 134, 137, 139, 145, 160, 169, 181, 184, 186, 187, 194
inovacijski kapital, 40, 92, 138
inovativnost organizacije, 13
inovativnost, 6, 7, 13, 16, 62, 88, 90, 99, 101, 128, 132, 133, 135, 136, 141, 143, 144, 145, 149, 158, 159, 160, 161, 162, 167, 168, 170, 171, 181, 182, 183, 187, 188, 189, 191, 194, 197, 198, 203, 204, 212
intelektualna lastnina, 28, 56, 63
intelektualni kapital, 15, 44, 85, 86, 90, 91, 92, 93, 217
internalizacija, 75, 79
intersubjektivnost, 82, 83
invencije, 28, 88, 125, 133
izobraževanje, 7, 44, 50, 52, 148, 174, 189, 199, 214

J

javni sektor, 4, 6, 7, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 22, 26, 28, 44, 55, 62, 63, 64, 65, 72, 87, 93, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 140, 141, 142, 143, 145, 146, 147, 153, 161, 162, 163, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 179, 180, 181, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 203, 204, 209, 213, 220
javna uprava, 120, 132

Jennex, 57, 212

K

kakovosti, 60, 103, 104, 110, 111, 112, 114, 115, 124, 126, 191, 206, 212, 220
kapital znanja, 12, 18, 26
Kohont, 46, 47, 48, 113, 213
kompetence, 4, 6, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 100, 102, 125, 126, 127, 129, 138, 140, 141, 142, 143, 145, 146, 148, 149, 155, 156, 158, 163, 164, 165, 188, 66, 167, 168, 170, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 184, 185, 186, 187, 191, 192, 194, 196, 201, 202, 203, 204, 213, 215, 216, 218, 227
kompetenčna past, 100
komunikacija, 39, 59, 63, 67, 73, 85, 96, 99, 111, 117, 127, 135
komunikacija, 20, 31, 43, 80, 81, 85, 89, 93, 111, 127, 181
konkurenca, 6, 14, 19, 104, 114, 126, 128, 135, 141, 142, 143, 146, 149, 144, 158, 159, 164, 167, 170, 179, 180, 198, 199, 204
konkurenčni položaj, 14
Kovačič, 96, 99, 100, 139, 213
kritično razmišljanje, 12
kultura znanja, 62

L

Leonard - Barton, 48
Lundvall in Johnson, 47, 52

M

management, 14, 52, 64, 72, 113, 114, 115, 122, 174, 178, 200, 206, 207, 209, 211, 213, 216, 217, 218, 219, 220
Marx, 13, 18, 55, 207, 210, 214
Maslowa, 70
Mentalni modeli, 33
metodološki del, 16
modernizacije javnega sektorja, 6, 16
modrost, 24, 85
motivacije, 38, 39, 46, 47, 50, 51, 68, 69, 123, 130, 138, 202
Mutch, 43, 140, 141, 181, 214

N

neformalna omrežja, 97
neformalnih omrežjih, 97, 140
Nelson in Winter, 37, 42
Nonaka, 24, 32, 33, 34, 36, 37, 38, 39, 63, 65, 66, 75, 78, 79, 85, 95, 131, 138, 139, 140, 152, 177, 181, 211, 212, 215, 219
Nonaka in Takeuchi, 24, 32, 33, 36, 37, 38, 39, 64, 65, 75, 78, 79, 131, 138, 139, 140, 152, 177, 181

O

organizacija, 4, 6, 7, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 26, 28, 29, 31, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 46, 47,

48, 49, 51, 52, 54, 55, 56, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 69, 71, 72, 74, 75, 76, 78, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 96, 97, 98, 101, 102, 103, 104, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 143, 145, 146, 149, 158, 160, 165, 167, 168, 169, 170, 173, 174, 176, 177, 178, 179, 180, 182, 183, 184, 185, 187, 188, 190, 194, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 203, 204, 212, 213
organizacijska kultura, 62, 71, 73, 74, 76, 90, 117, 123
organizacijska klima, 20, 124, 198
organizacijska kultura, 14, 19, 71, 73, 77, 134, 135, 136, 199
organizacijsko znanje, 39, 42, 62, 66, 119, 180
Orr, 41, 138

P

Pavlin, 14, 19, 28, 34, 46, 50, 74, 76, 215, 218
Perrenoud, 47, 140
podatek, 19, 24, 50, 75
Polanyi, 31, 32, 33, 36, 37, 79, 139, 214, 216
prenos tihega znanja, 15, 39, 58, 76, 95, 140, 200
prenos znanja, 7, 13, 15, 18, 26, 29, 31, 37, 54, 56, 58, 62, 63, 68, 69, 75, 77, 78, 90, 97, 101, 127, 128, 139, 140, 171, 173, 181, 182, 190, 192, 197, 200
Pretnar, 17, 18, 25, 26, 28, 64, 88, 216
proceduralno znanje, 27, 35
produktivnost umskega delavca, 112
Putnam, 94, 216

R

raziskovalni model, 4, 142, 146, 153, 195
razvoj zaposlenega, 12
Rooney in Schneider, 32, 138
Rosenbloom in Kravchuk, 102, 107

S

Sanchez, 22, 46, 202, 217
Schön, 34, 138
SECI, 5, 38, 75, 78
SECI proces, 38
sistem, 12, 13, 14, 19, 20, 37, 57, 58, 59, 60, 61, 71, 74, 98, 104, 105, 106, 107, 109, 113, 118, 122, 126, 127
skupina, 22, 41, 43, 71, 73, 75, 81, 94, 99, 118, 147, 171, 185, 189, 190, 194
skupnost praks, 41, 70, 77, 80, 81, 83, 84, 85, 86, 95
socialna interakcija, 80
socialna omrežja, 15, 66, 77, 93, 95, 94, 97, 98, 120, 190
socialne interakcije, 78
socialne vezi, 99
socialni kapital, 6, 12, 15, 82, 84, 92, 94, 95, 96, 97, 101, 119, 124, 125, 126, 127, 129, 130, 139, 166, 182, 191, 192, 197, 203
socialna omrežja, 15, 36, 39, 62, 63, 76, 77, 92, 93, 96, 98, 100, 101, 130, 140, 166, 167, 171, 182, 203
šolstvo, 104, 106
Spencer in Spencer, 46

sposobnosti, 6, 12, 13, 26, 38, 42, 45, 46, 50, 52, 53, 66,
70, 76, 91, 94, 108, 112, 116, 121, 139, 149, 160,
169, 177, 184, 185, 186, 197, 202, 204
spretnosti, 13, 52, 46, 88
SSKJ, 21, 23, 30, 45, 68, 201
stil vodenja, 15, 26, 55, 83, 110, 135, 137, 182, 203,
204
storitvena funkcija, 6, 14, 15, 26, 106, 167, 170
strukturni kapital, 53, 59, 92
struktura, 19, 23, 43, 49, 92, 99, 107, 114, 125, 126
Sveiby, 92, 183, 202, 218
Svetlik, 19, 47, 49, 50, 52, 53, 57, 74, 76, 113, 121,
122, 125, 135, 139, 140, 176, 177, 179, 200, 202,
214, 215, 218
svobodni proces, 13

T

team, 41, 108
tehnologije, 17, 20, 61, 62, 69, 78, 80, 85, 88, 109, 133,
213
Thurow, 17, 18, 56, 88, 94, 130, 218
tiho skupinsko znanje, 40, 41
tiho znanje, 4, 12, 29, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39,
40, 41, 42, 43, 44, 52, 53, 54, 62, 63, 68, 69, 75, 76,
78, 79, 93, 100, 101, 130, 135, 136, 138, 139, 140,
174, 178, 180, 186, 191, 196, 202
TQM, 59, 60, 61, 62, 110, 118, 126
Tsoukas, 32, 33, 36, 37, 76, 219

U

učenje, 21, 36, 45, 46, 57, 71, 74, 79, 81, 83, 92, 118,
122, 127, 148, 205
učinkovitost, 96, 104, 114, 119, 130, 131, 133, 177
učinkovitosti, 7, 25, 57, 60, 100, 103, 106, 112, 113,
114, 122, 131, 133, 183, 191, 213
umski delavci, 7, 30, 41, 64, 81, 85, 112, 127, 183, 198
upravljanje človeških virov, 80, 120, 121, 123
upravljanje znanja, 6, 14, 15, 26, 32, 56, 58, 59, 60, 61,
62, 63, 66, 86, 89, 90, 91, 93, 95, 101, 102, 110,
117, 118, 120, 123, 124, 128, 132, 138, 170, 187,
198, 199, 200, 201, 213
upravljanje za obvladovanje kakovosti, 15, 59
upravna kultura, 102, 123, 198
ustvarjalno delo, 13
ustvarjalnost, 12, 18, 28, 40, 49, 60, 62, 66, 84, 86, 89,
96, 97, 119, 129, 130, 136, 177, 182, 184, 204, 213

ustvarjanje novega znanja, 7, 18, 19, 20, 25, 26, 37, 54,
56, 65, 66, 82, 84, 122, 139, 173, 200, 205

V

varnost zaposlitve, 6, 116, 123, 129, 142, 143, 169, 186,
194
védenje, 21, 32, 45
vedeti, 13, 15, 20, 21, 24, 27, 28, 41, 47, 48, 52, 65,
100, 112, 201
vodstvo, 12, 14, 18, 20, 39, 64, 70, 83, 85, 86, 102, 110,
111, 121, 122, 127, 134, 135, 136, 138, 139, 178,
180, 182, 183, 184, 186, 187, 190, 191, 199
von Krogh, 57, 65, 85, 89

W

Weber, 115, 125
Weinert, 48, 53, 219
Wimmer in Traummüller, 14, 140

Z

zadovoljstvo zaposlenih, 144, 158, 159, 166, 177, 178,
179, 181, 194, 196, 199
zasebnega sektorja, 6, 110, 115, 117, 129, 133, 135,
140, 141, 143, 168, 169, 170, 186, 188, 198, 199,
200
zdravstvo in socialno varstvo, 104
znanje, 4, 5, 6, 7, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21,
22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 36, 37,
38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51,
52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65,
66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79,
80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95,
96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 106, 107, 108, 109,
110, 113, 114, 115, 117, 119, 120, 121, 122, 123,
124, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134,
135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 149,
150, 153, 155, 157, 164, 165, 166, 167, 168, 170,
171, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 181, 182,
183, 184, 186, 187, 190, 192, 193, 194, 195, 196,
197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 207,
209, 213, 216, 218
znati, 15, 21, 22, 50, 201
Žurga, 110, 113, 220

PRILOGE

Rezultati obdelave podatkov

Rotated Factor Pattern

		Factor1	Factor2	Factor3
v67	v67	.	0.56311	.
v68	v68	.	0.45701	.
v69	v69	.	0.65260	.
v70	v70	.	0.74974	.
v71	v71	0.39453	.	.
v72	v72	0.47054	.	.
v73	v73	0.43216	.	.
v74	v74	0.62410	.	.
v75	v75	0.56421	.	.
v76	v76	0.61261	.	.
v77	v77	0.74963	.	.
v78	v78	0.69667	.	.
v79	v79	0.74771	.	.
v80	v80	.	0.65889	.
v81	v81	.	0.57658	.
v82	v82	.	0.53988	.
v83	v83	0.44084	.	.
v84	v84	0.40798	.	.
v85	v85	.	.	0.63097
v86	v86	.	.	0.80525
v87	v87	.	.	0.81241
v88	v88	.	.	0.70348

1. Poslovne veščine (Cronbachov alfa= 0.88)
2. Strokovnost in analitične veščine (Cronbachov alfa= 0.82)
3. Multikulturne veščine (Cronbachov alfa= 0.81)

Dejanska raven kompetenc

pos_ves_dej=(v49+v50+v51+v52+v53+v54+v55+v56+v57+v61+v62)/11
 strok_ana_ves_dej=(v45+v46+v47+v48+v58+v59+v60)/7
 multi_ves_dej=(v63+v64+v65+v66)/4

Družbene interakcije

druzb_inter =(v89+v90+v91+v92)/4

razlike:

strok_ana_ves_raz =strok_ana_ves_dej-strok_ana_ves_pric
 pos_ves_raz=pos_ves_dej-pos_ves_pric
 multi_ves_raz=multi_ves_dej-multi_ves_pric

The MEANS Procedure

Variable	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
pos_ves_dej	1282	5.3738477	0.8028786	2.1818182	7.0000000
strok_ana_ves_dej	1280	5.5658482	0.7108041	3.0000000	7.0000000
multi_ves_dej	1302	4.4848310	1.1746957	1.0000000	7.0000000
pos_ves_pric	1275	5.4963993	0.9860423	1.2727273	7.0000000
strok_ana_ves_pric	1278	5.4823385	0.9249563	1.4285714	7.0000000
multi_ves_pric	1304	4.0807132	1.4765544	1.0000000	7.0000000

druzbn_raz	1290	3.2350775	1.1486746	1.0000000	7.0000000
strok_ana_raz	1244	0.0870464	0.9078599	-2.4285714	5.1428571
pos_raz	1240	-0.1316716	0.9314969	-3.5454545	5.2727273
multi_raz	1272	0.3938679	1.3298596	-3.5000000	6.0000000

Hipoteza 1:

V21
z
pos_ves_dej
strok_ana_ves_dej
multi_ves_dej

The CORR Procedure

1 With Variables: v21
3 Variables: pos_ves_dej strok_ana_ves_dej multi_ves_dej

Simple Statistics

Variable	N	Mean	Std Dev	Sum	Minimum	Maximum	Label
v21	1342	3.80924	0.94800	5112	1.00000	5.00000	v21
pos_ves_dej	1282	5.37385	0.80288	6889	2.18182	7.00000	
strok_ana_ves_dej	1280	5.56585	0.71080	7124	3.00000	7.00000	
multi_ves_dej	1302	4.48483	1.17470	5839	1.00000	7.00000	

Pearson Correlation Coefficients

Prob > |r| under H0: Rho=0

Number of Observations

	pos_ves_ dej	strok_ ana_ves_ dej	multi_ ves_dej
v21	0.15061	0.08228	-0.02580
v21	<.0001	0.0033	0.3540
	1273	1271	1293

Hipoteza 2:

V115
s
pos_ves_dej
strok_ana_ves_dej
multi_ves_dej

The CORR Procedure

1 With Variables: v115
3 Variables: pos_ves_dej strok_ana_ves_dej multi_ves_dej

Simple Statistics

Variable	N	Mean	Std Dev	Sum	Minimum	Maximum	Label
----------	---	------	---------	-----	---------	---------	-------

v115	1315	3.91635	0.96625	5150	1.00000	5.00000	v115
pos_ves_dej	1282	5.37385	0.80288	6889	2.18182	7.00000	
strok_ana_ves_dej	1280	5.56585	0.71080	7124	3.00000	7.00000	
multi_ves_dej	1302	4.48483	1.17470	5839	1.00000	7.00000	

Pearson Correlation Coefficients
 Prob > |r| under H0: Rho=0
 Number of Observations

	pos_ves_ dej	strok_ ana_ves_ dej	multi_ ves_dej
v115	0.16675	0.16795	0.02148
v115	<.0001	<.0001	0.4439
	1254	1252	1272

Hipoteza 3:

druzb_inter in V21

The CORR Procedure

2 Variables: druzb_inter v21

Simple Statistics

Variable	N	Mean	Std Dev	Sum	Minimum	Maximum	Label
druzb_inter	1290	3.23508	1.14867	4173	1.00000	7.00000	
v21	1342	3.80924	0.94800	5112	1.00000	5.00000	v21

Pearson Correlation Coefficients
 Prob > |r| under H0: Rho=0
 Number of Observations

	druzb_ inter	v21
druzb_inter	1.00000	-0.02138
		0.3540
	1290	1281
v21	-0.07138	1.00000
v21	0.0106	
	1281	1342

Hipoteza 4:

V21
s
strok_ana_ves_raz
pos_ves_raz
multi_ves_raz

The CORR Procedure

1 With Variables: v21
3 Variables: strok_ana_ves_raz pos_ves_raz multi_ves_raz

Simple Statistics

Variable	N	Mean	Std Dev	Sum	Minimum	Maximum	Label
v21	1342	3.80924	0.94800	5112	1.00000	5.00000	v21
strok_ana_ves_raz	1244	0.08705	0.90786	108.28571	-2.42857	5.14286	
pos_ves_raz	1240	-0.13167	0.93150	-163.27273	-3.54545	5.27273	
multi_ves_raz	1272	0.39387	1.32986	501.00000	-3.50000	6.00000	

Pearson Correlation Coefficients

Prob > |r| under H0: Rho=0

Number of Observations

	strok_ana_ves_raz	pos_ves_raz	multi_ves_raz
v21	-0.16561	-0.09857	-0.15423
v21	<.0001	0.0005	<.0001
	1239	1235	1266

Hipoteza 5:

V27
s
pos_ves_pric
strok_ana_ves_pric
multi_ves_pric

The CORR Procedure

1 With Variables: v27
3 Variables: pos_ves_pric strok_ana_ves_pric multi_ves_pric

Simple Statistics

Variable	N	Mean	Std Dev	Sum	Minimum	Maximum	Label
v27	831	2.71119	1.10894	2253	1.00000	5.00000	v27
pos_ves_pric	1275	5.49640	0.98604	7008	1.27273	7.00000	
strok_ana_ves_pric	1278	5.48234	0.92496	7006	1.42857	7.00000	
multi_ves_pric	1304	4.08071	1.47655	5321	1.00000	7.00000	

Pearson Correlation Coefficients

Prob > |r| under H0: Rho=0

Number of Observations

	pos_ves_ pric	strok_ ana_ves_ pric	multi_ ves_pric
v27	0.04695	0.03492	0.03205
v27	0.1880	0.3288	0.3659
	788	784	798

Hipoteza 6:

V25
s
pos_ves_dej
strok_ana_ves_dej
multi_ves_dej

The CORR Procedure

1 With Variables: v25
3 Variables: pos_ves_dej strok_ana_ves_dej multi_ves_dej

Simple Statistics

Variable	N	Mean	Std Dev	Sum	Minimum	Maximum	Label
v25	1001	3.69830	1.27471	3702	1.00000	5.00000	v25
pos_ves_dej	1282	5.37385	0.80288	6889	2.18182	7.00000	
strok_ana_ves_dej	1280	5.56585	0.71080	7124	3.00000	7.00000	
multi_ves_dej	1302	4.48483	1.17470	5839	1.00000	7.00000	

Pearson Correlation Coefficients

Prob > |r| under H0: Rho=0

Number of Observations

	pos_ves_ dej	strok_ ana_ves_ dej	multi_ ves_dej
v25	0.09027	0.10862	0.06742
v25	0.0054	0.0008	0.0361
	949	948	967

Hipoteza 7:

V28 in druzb_inter

The CORR Procedure

2 Variables: druzb_inter v28

Simple Statistics

Variable	N	Mean	Std Dev	Sum	Minimum	Maximum	Label
druzb_inter	1290	3.23508	1.14867	4173	1.00000	7.00000	
v28	1266	3.30411	1.20733	4183	1.00000	5.00000	v28

Pearson Correlation Coefficients
 Prob > |r| under H0: Rho=0
 Number of Observations

	druz_b_ inter	v28
druz_b_ inter	1.00000	0.06416 0.0251 1290
v28	0.06416	1.00000
v28	0.0251 1218	1266

Hipoteza 8:

V31
 s
 pos_ves_dej
 strok_ana_ves_dej
 multi_ves_dej

The CORR Procedure

1 With Variables: v31
 3 Variables: pos_ves_dej strok_ana_ves_dej multi_ves_dej

Simple Statistics

Variable	N	Mean	Std Dev	Sum	Minimum	Maximum	Label
v31	1317	1.89674	0.84962	2498	1.00000	3.00000	v31
pos_ves_dej	1282	5.37385	0.80288	6889	2.18182	7.00000	
strok_ana_ves_dej	1280	5.56585	0.71080	7124	3.00000	7.00000	
multi_ves_dej	1302	4.48483	1.17470	5839	1.00000	7.00000	

Pearson Correlation Coefficients
 Prob > |r| under H0: Rho=0
 Number of Observations

	pos_ves_ dej	strok_ ana_ves_ dej	multi_ ves_dej
v31	-0.03642	-0.10086	-0.02911
v31	0.3378 1254	0.0004 1252	0.2992 1274

Hipoteza 9:

V59 glede na v24

The ANOVA Procedure

Class Level Information

Class	Levels	Values
v24	4	1 2 3 4

Number of observations 1352

NOTE: Due to missing values, only 1287 observations can be used in this analysis.

The ANOVA Procedure

Dependent Variable: v59 v59

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	3	7.739371	2.579790	2.19	0.0877
Error	1283	1512.778112	1.179094		
Corrected Total	1286	1520.517483			

R-Square	Coeff Var	Root MSE	v59 Mean
0.005090	19.38554	1.085861	5.601399

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
v24	3	7.73937075	2.57979025	2.19	0.0877

Hipoteza 10:

V116 in v31

The CORR Procedure

2 Variables: v31 v116

Simple Statistics

Variable	N	Mean	Std Dev	Sum	Minimum	Maximum	Label
v31	1317	1.89674	0.84962	2498	1.00000	3.00000	v31
v116	1316	3.97188	1.10097	5227	1.00000	5.00000	v116

Pearson Correlation Coefficients
 Prob > |r| under H0: Rho=0
 Number of Observations

	v31	v116
v31	1.00000	0.00802
v31		0.7741
	1317	1283
v116	0.00802	1.00000
v116	0.7741	

1283 1316

Hipoteza 11:

v28 glede na v24

The ANOVA Procedure

Class Level Information

Class	Levels	Values
v24	4	1 2 3 4

Number of observations 1352

NOTE: Due to missing values, only 1250 observations can be used in this analysis.

The ANOVA Procedure

Dependent Variable: v28 v28

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	3	94.555007	31.518336	22.66	<.0001
Error	1246	1733.137793	1.390961		
Corrected Total	1249	1827.692800			

R-Square	Coeff Var	Root MSE	v28 Mean
0.051735	35.71312	1.179390	3.302400

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
v24	3	94.55500656	31.51833552	22.66	<.0001

The ANOVA Procedure

Tukey's Studentized Range (HSD) Test for v28

NOTE: This test controls the Type I experimentwise error rate.

Alpha	0.05
Error Degrees of Freedom	1246
Error Mean Square	1.390961
Critical Value of Studentized Range	3.63816

Comparisons significant at the 0.05 level are indicated by ***.

v24 Comparison	Difference Between Means	Simultaneous 95% Confidence Limits

2 - 3	0.13810	-0.40089	0.67708	
2 - 4	0.32026	-0.81710	1.45762	
2 - 1	0.68913	0.15699	1.22127	***
3 - 2	-0.13810	-0.67708	0.40089	
3 - 4	0.18216	-0.83891	1.20324	
3 - 1	0.55104	0.37166	0.73042	***
4 - 2	-0.32026	-1.45762	0.81710	
4 - 3	-0.18216	-1.20324	0.83891	
4 - 1	0.36887	-0.64861	1.38635	
1 - 2	-0.68913	-1.22127	-0.15699	***
1 - 3	-0.55104	-0.73042	-0.37166	***
1 - 4	-0.36887	-1.38635	0.64861	

----- v24=.

The MEANS Procedure

Variable	Label	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
v28	v28	16	3.4375000	1.0307764	2.0000000	5.0000000
druz_b_inter		16	3.1875000	1.0586942	1.2500000	5.0000000

----- v24=1

Variable	Label	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
v28	v28	741	3.0755735	1.2388791	1.0000000	5.0000000

----- v24=2

Variable	Label	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
v28	v28	34	3.7647059	0.9230655	2.0000000	5.0000000

----- v24=3

Variable	Label	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
v28	v28	465	3.6236559	1.0977443	1.0000000	5.0000000

----- v24=4

Variable	Label	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
v28	v28	9	3.4444444	1.0137938	2.0000000	5.0000000

Hipoteza 12:

V24 in druzb_inter

The ANOVA Procedure

Class Level Information

Class	Levels	Values
v24	4	1 2 3 4

Number of observations 1352

NOTE: Due to missing values, only 1274 observations can be used in this analysis.

The ANOVA Procedure

Dependent Variable: druzb_inter

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	3	23.984057	7.994686	6.12	0.0004
Error	1270	1659.942012	1.307041		
Corrected Total	1273	1683.926069			

R-Square	Coeff Var	Root MSE	druzb_inter Mean
0.014243	35.33293	1.143259	3.235675

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
v24	3	23.98405748	7.99468583	6.12	0.0004

The ANOVA Procedure

Tukey's Studentized Range (HSD) Test for druzb_inter

NOTE: This test controls the Type I experimentwise error rate.

Alpha	0.05
Error Degrees of Freedom	1270
Error Mean Square	1.307041
Critical Value of Studentized Range	3.63807

Comparisons significant at the 0.05 level are indicated by ***.

v24 Comparison	Difference	
	Between Means	Simultaneous 95% Confidence Limits
4 - 3	0.11765	-0.87226 1.10756
4 - 2	0.24837	-0.85412 1.35085
4 - 1	0.40116	-0.58488 1.38720
3 - 4	-0.11765	-1.10756 0.87226
3 - 2	0.13072	-0.39201 0.65345
3 - 1	0.28351	0.11017 0.45686 ***
2 - 4	-0.24837	-1.35085 0.85412
2 - 3	-0.13072	-0.65345 0.39201
2 - 1	0.15279	-0.36258 0.66816
1 - 4	-0.40116	-1.38720 0.58488
1 - 3	-0.28351	-0.45686 -0.11017 ***
1 - 2	-0.15279	-0.66816 0.36258

----- v24=.

The MEANS Procedure

Variable	Label	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
druz_b_inter		16	3.1875000	1.0586942	1.2500000	5.0000000
----- v24=1 -----						
Variable	Label	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
druz_b_inter		772	3.1266192	1.1412473	1.0000000	6.7500000
----- v24=2 -----						
Variable	Label	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
druz_b_inter		34	3.2794118	1.3225387	1.0000000	6.0000000
----- v24=3 -----						
Variable	Label	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
druz_b_inter		458	3.4104803	1.1384754	1.0000000	7.0000000
----- v24=4 -----						
Variable	Label	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
druz_b_inter		9	3.5277778	0.8426562	2.5000000	4.5000000

Hipoteza 13:

v28 glede na v10

The ANOVA Procedure

Class Level Information

Class	Levels	Values
v10	6	1 2 3 4 5 6

Number of observations 1352

NOTE: Due to missing values, only 1266 observations can be used in this analysis.

The ANOVA Procedure

Dependent Variable: v28 v28

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	5	53.530853	10.706171	7.53	<.0001
Error	1260	1790.387788	1.420943		
Corrected Total	1265	1843.918641			

R-Square Coeff Var Root MSE v28 Mean


```

v28          v28          273          3.5238095          1.1082830          1.0000000          5.0000000
#####
----- v10=2 -----

```

```

Variable      Label      N          Mean          Std Dev          Minimum          Maximum
#####
v28          v28          129          3.3875969          1.1878952          1.0000000          5.0000000

```

```

----- v10=3 -----
Variable      Label      N          Mean          Std Dev          Minimum          Maximum
#####
v28          v28          336          3.1934524          1.1900403          1.0000000          5.0000000
#####
----- v10=4 -----

```

```

Variable      Label      N          Mean          Std Dev          Minimum          Maximum
#####
v28          v28          336          3.4226190          1.1919983          1.0000000          5.0000000
#####
----- v10=5 -----

```

The MEANS Procedure

```

Variable      Label      N          Mean          Std Dev          Minimum          Maximum
#####
v28          v28          94          2.9574468          1.3272568          1.0000000          5.0000000
#####
----- v10=6 -----

```

```

Variable      Label      N          Mean          Std Dev          Minimum          Maximum
#####
v28          v28          97          2.8659794          1.2879964          1.0000000          5.0000000

```

Hipoteza 14:

druz_b_inter glede na v10

The ANOVA Procedure

Class Level Information

Class	Levels	Values
v10	6	1 2 3 4 5 6

Number of observations 1352

NOTE: Due to missing values, only 1290 observations can be used in this analysis.

The ANOVA Procedure

Dependent Variable: druzb_inter

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	5	174.970839	34.994168	29.45	<.0001
Error	1284	1525.804403	1.188321		
Corrected Total	1289	1700.775242			

R-Square	Coeff Var	Root MSE	druzb_inter Mean
0.102877	33.69630	1.090101	3.235078

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
v10	5	174.9708390	34.9941678	29.45	<.0001

The ANOVA Procedure

Tukey's Studentized Range (HSD) Test for druzb_inter

NOTE: This test controls the Type I experimentwise error rate.

Alpha	0.05
Error Degrees of Freedom	1284
Error Mean Square	1.188321
Critical Value of Studentized Range	4.03623

Comparisons significant at the 0.05 level are indicated by ***.

v10 Comparison	Difference Between Means	Simultaneous 95% Confidence Limits	
6 - 4	0.10254	-0.24695	0.45202
6 - 5	0.33479	-0.10207	0.77165
6 - 2	0.46725	0.05652	0.87797 ***
6 - 1	0.51406	0.15463	0.87349 ***
6 - 3	1.01166	0.66509	1.35823 ***
4 - 6	-0.10254	-0.45202	0.24695
4 - 5	0.23225	-0.12389	0.58840
4 - 2	0.36471	0.04116	0.68827 ***
4 - 1	0.41153	0.15621	0.66684 ***
4 - 3	0.90912	0.67226	1.14599 ***
5 - 6	-0.33479	-0.77165	0.10207
5 - 4	-0.23225	-0.58840	0.12389
5 - 2	0.13246	-0.28395	0.54886
5 - 1	0.17927	-0.18664	0.54519
5 - 3	0.67687	0.32358	1.03015 ***
2 - 6	-0.46725	-0.87797	-0.05652 ***
2 - 4	-0.36471	-0.68827	-0.04116 ***
2 - 5	-0.13246	-0.54886	0.28395
2 - 1	0.04682	-0.28746	0.38109
2 - 3	0.54441	0.22400	0.86481 ***
1 - 6	-0.51406	-0.87349	-0.15463 ***
1 - 4	-0.41153	-0.66684	-0.15621 ***
1 - 5	-0.17927	-0.54519	0.18664
1 - 2	-0.04682	-0.38109	0.28746
1 - 3	0.49759	0.24628	0.74890 ***
3 - 6	-1.01166	-1.35823	-0.66509 ***
3 - 4	-0.90912	-1.14599	-0.67226 ***
3 - 5	-0.67687	-1.03015	-0.32358 ***
3 - 2	-0.54441	-0.86481	-0.22400 ***
3 - 1	-0.49759	-0.74890	-0.24628 ***

----- v10=1 -----

The MEANS Procedure

Variable	Label	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
druzb_inter		267	3.2069288	1.1268338	1.0000000	7.0000000

----- v10=2 -----

Variable	Label	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
druzb_inter		128	3.2539063	1.0620440	1.0000000	6.2500000

----- v10=3 -----

Variable	Label	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
druzb_inter		358	2.7094972	1.0838937	1.0000000	6.5000000

----- v10=4 -----

Variable	Label	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
druzb_inter		333	3.6186186	1.0653561	1.0000000	7.0000000

----- v10=5 -----

The MEANS Procedure

Variable	Label	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
druzb_inter		99	3.3863636	1.1015253	1.5000000	6.2500000

----- v10=6 -----

Variable	Label	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
druzb_inter		104	3.7211538	1.1219931	1.5000000	6.5000000

Hipoteza 15:

a) pos_ves_dej glede na v10

The ANOVA Procedure

Class Level Information

Class	Levels	Values
v10	6	1 2 3 4 5 6

Number of observations 1352

NOTE: Due to missing values, only 1282 observations can be used in this analysis.

The ANOVA Procedure

Dependent Variable: pos_ves_dej

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	5	17.2577128	3.4515426	5.45	<.0001

Error	1276	808.4929093	0.6336151		
Corrected Total	1281	825.7506221			
	R-Square	Coeff Var	Root MSE	pos_ves_dej	Mean
	0.020899	14.81247	0.795999		5.373848
Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
v10	5	17.25771278	3.45154256	5.45	<.0001

The ANOVA Procedure

Tukey's Studentized Range (HSD) Test for pos_ves_dej

NOTE: This test controls the Type I experimentwise error rate.

Alpha	0.05
Error Degrees of Freedom	1276
Error Mean Square	0.633615
Critical Value of Studentized Range	4.03626

Comparisons significant at the 0.05 level are indicated by ***.

v10 Comparison	Difference		Simultaneous 95%		
	Between Means		Confidence Limits		
3 - 4	0.11709	-0.05539	0.28957		
3 - 1	0.21205	0.02907	0.39504	***	
3 - 6	0.21733	-0.04041	0.47507		
3 - 5	0.27151	0.01377	0.52925	***	
3 - 2	0.37052	0.13113	0.60991	***	
4 - 3	-0.11709	-0.28957	0.05539		
4 - 1	0.09497	-0.09115	0.28108		
4 - 6	0.10024	-0.15973	0.36022		
4 - 5	0.15442	-0.10555	0.41440		
4 - 2	0.25343	0.01164	0.49523	***	
1 - 3	-0.21205	-0.39504	-0.02907	***	
1 - 4	-0.09497	-0.28108	0.09115		
1 - 6	0.00528	-0.26178	0.27234		
1 - 5	0.05946	-0.20760	0.32651		
1 - 2	0.15847	-0.09093	0.40786		
6 - 3	-0.21733	-0.47507	0.04041		
6 - 4	-0.10024	-0.36022	0.15973		
6 - 1	-0.00528	-0.27234	0.26178		
6 - 5	0.05418	-0.26873	0.37708		
6 - 2	0.15319	-0.15526	0.46165		
5 - 3	-0.27151	-0.52925	-0.01377	***	
5 - 4	-0.15442	-0.41440	0.10555		
5 - 1	-0.05946	-0.32651	0.20760		
5 - 6	-0.05418	-0.37708	0.26873		
5 - 2	0.09901	-0.20944	0.40747		
2 - 3	-0.37052	-0.60991	-0.13113	***	
2 - 4	-0.25343	-0.49523	-0.01164	***	

2 - 1	-0.15847	-0.40786	0.09093
2 - 6	-0.15319	-0.46165	0.15526
2 - 5	-0.09901	-0.40747	0.20944

----- v10=1 -----

The MEANS Procedure

Variable	Label	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
pos_ves_dej		268	5.3086839	0.8137639	2.7272727	7.0000000

----- v10=2 -----

Variable	Label	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
pos_ves_dej		120	5.1507576	0.8362321	3.3636364	7.0000000

----- v10=3 -----

Variable	Label	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
pos_ves_dej		361	5.5212793	0.7453940	2.1818182	7.0000000

----- v10=4 -----

Variable	Label	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
pos_ves_dej		334	5.4041916	0.7843196	3.0000000	7.0000000

----- v10=5 -----

The MEANS Procedure

Variable	Label	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
pos_ves_dej		99	5.2497704	0.8792259	2.9090909	7.0000000

----- v10=6 -----

Variable	Label	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
pos_ves_dej		99	5.3039486	0.8318951	2.5454545	7.0000000

b) strok_ana_ves_dej glede na v10

The ANOVA Procedure

Class Level Information

Class	Levels	Values
v10	6	1 2 3 4 5 6

Number of observations 1352

NOTE: Due to missing values, only 1280 observations can be used in this analysis.

The ANOVA Procedure

Dependent Variable: strok_ana_ves_dej

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
--------	----	----------------	-------------	---------	--------

Model	5	8.0583357	1.6116671	3.22	0.0068
Error	1274	638.1467025	0.5009001		
Corrected Total	1279	646.2050383			

R-Square	Coeff Var	Root MSE	strok_ana_ves_dej Mean
0.012470	12.71581	0.707743	5.565848

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
v10	5	8.05833574	1.61166715	3.22	0.0068

The ANOVA Procedure

Tukey's Studentized Range (HSD) Test for strok_ana_ves_dej

NOTE: This test controls the Type I experimentwise error rate.

Alpha	0.05
Error Degrees of Freedom	1274
Error Mean Square	0.5009
Critical Value of Studentized Range	4.03627

Comparisons significant at the 0.05 level are indicated by ***.

v10 Comparison	Difference Between Means	Simultaneous 95% Confidence Limits
4 - 1	0.00834	-0.15761 0.17429
4 - 6	0.06300	-0.16535 0.29135
4 - 3	0.06338	-0.09005 0.21681
4 - 5	0.19297	-0.03893 0.42487
4 - 2	0.25102	0.03686 0.46518 ***
1 - 4	-0.00834	-0.17429 0.15761
1 - 6	0.05466	-0.18071 0.29003
1 - 3	0.05504	-0.10865 0.21873
1 - 5	0.18463	-0.05419 0.42344
1 - 2	0.24268	0.02106 0.46431 ***
6 - 4	-0.06300	-0.29135 0.16535
6 - 1	-0.05466	-0.29003 0.18071
6 - 3	0.00038	-0.22633 0.22710
6 - 5	0.12997	-0.15576 0.41569
6 - 2	0.18802	-0.08350 0.45954
3 - 4	-0.06338	-0.21681 0.09005
3 - 1	-0.05504	-0.21873 0.10865
3 - 6	-0.00038	-0.22710 0.22633
3 - 5	0.12958	-0.10070 0.35987
3 - 2	0.18764	-0.02477 0.40005
5 - 4	-0.19297	-0.42487 0.03893
5 - 1	-0.18463	-0.42344 0.05419
5 - 6	-0.12997	-0.41569 0.15576
5 - 3	-0.12958	-0.35987 0.10070
5 - 2	0.05806	-0.21645 0.33257
2 - 4	-0.25102	-0.46518 -0.03686 ***
2 - 1	-0.24268	-0.46431 -0.02106 ***

2 - 6	-0.18802	-0.45954	0.08350
2 - 3	-0.18764	-0.40005	0.02477
2 - 5	-0.05806	-0.33257	0.21645

----- v10=1 -----
The MEANS Procedure

Variable	Label	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
strok_ana_ves_dej		264	5.6185065	0.7478963	3.4285714	7.0000000

----- v10=2 -----

Variable	Label	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
strok_ana_ves_dej		121	5.3778040	0.8189631	3.0000000	7.0000000

----- v10=3 -----

Variable	Label	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
strok_ana_ves_dej		358	5.5654429	0.6594983	3.7142857	7.0000000

----- v10=4 -----

Variable	Label	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
strok_ana_ves_dej		336	5.6288265	0.6429049	3.0000000	7.0000000

----- v10=5 -----

The MEANS Procedure

Variable	Label	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
strok_ana_ves_dej		98	5.4358601	0.7884535	3.5714286	7.0000000

----- v10=6 -----

Variable	Label	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
strok_ana_ves_dej		102	5.5658263	0.7462228	3.7142857	6.8571429

c) multi_ves_dej glede na v10

The ANOVA Procedure

Class Level Information

Class	Levels	Values
v10	6	1 2 3 4 5 6

Number of observations 1352

NOTE: Due to missing values, only 1302 observations can be used in this analysis.

The ANOVA Procedure

Dependent Variable: multi_ves_dej

Sum of

Source	DF	Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	5	13.442206	2.688441	1.96	0.0826
Error	1296	1781.820707	1.374862		
Corrected Total	1301	1795.262913			

R-Square Coeff Var Root MSE multi_ves_dej Mean
0.007488 26.14469 1.172545 4.484831

Source	DF	Anova SS	Mean Square	F Value	Pr > F
v10	5	13.44220600	2.68844120	1.96	0.0826

Vprašalnik Hegesco