

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE
LJUBLJANA

**Model upravljanja znanja v državni upravi v primerjalni
perspektivi**

Magistrsko delo

Avtor: Carmen Kovač

Mentor: Izr. prof. dr. Dana Mesner Andolšek

Ljubljana, 2007

If you think knowledge is expensive, try ignorance.

– unknown –

"The only irreplaceable capital an organization possesses is the knowledge and ability of its people. The productivity of that capital depends on how effectively people share their competence with those who can use it"

– Andrew Carnegie –

Prihodnost je v izmenjavi znanj.

– Albert Einstein –

Wisdom is not a product of schooling but of the lifelong attempt to acquire it."

- Albert Einstein -

KAZALO	stran
Uvod	5
1. Učenje in znanje v organizaciji	8
1.1 Povezava med učenjem, znanjem, organizacijskim učenjem, učečo se organizacijo in organizacijo znanja	8
1.2 Razvoj organizacij od birokracije do inteligentnih kompleksnih adaptivnih sistemov	17
1.3 Individualno znanje in organizacijsko znanje	21
1.4 Kreiranje organizacijskega znanja	26
1.5 Hierarhija podatkov, informacij, znanja in modrosti	30
1.6 Psihološki pogled na organizacijsko učenje	33
1.7 Sprememba v socialno-ekonomskih vrednotah kot sprožilec organizacijskega učenja	35
2. Upravljanje znanja	40
2.1 Razvoj upravljanja znanja	40
2.2 Življenjski cikel znanja	42
2.3 Definicije upravljanja znanja v organizaciji in statičen in dinamičen pristop	46
2.4 Elementi upravljanja znanja	47
2.3 Upravljanje znanja in upravljanje človeških virov z roko v roki	50
2.4 Pomen organizacijskega znanja v prihodnosti in ali je upravljanje znanja le muha enodnevnica	52
3. Državna uprava	57
3.1 Državna uprava in njene lastnosti	58
3.2 Državna uprava v primerjavi s privatnim sektorjem	60
3.3 Proces tranzicije in globalizacije ter vpetost državne uprave	64
3.4 Slovenska in evropska izkušnja v odpiranju k upravljanju človeških virov in upravljanju znanja	66
3.5 Izbira kariere v državni upravi, izobrazbena struktura državne uprave, poklic državnega uradnika in razvoj njegovega profila	71
3.6 Organizacijska kultura, organizacijsko učenje, upravljanje znanja in državna uprava	76

3.7 Hierarhija kot učeča se platforma	81
4. Raziskava praks upravljanja znanja ministrstev, oddelkov in agencij državnih uprav v državah članicah OECD	84
4.1 Predstavitev raziskave	84
4.2 Rezultati raziskave	84
4.3 Ugotovitve na podlagi pokazateljev upravljanja znanja	86
5. Empirični del	88
5.1 Določitev in potrditev modela s podatki CRANET baze iz leta 2001	88
5.2 Rezultati analize modela upravljanja znanja na CRANET bazi podatkov za državno upravo iz leta 2001	100
5.3 Rezultati analize modela upravljanja znanja na CRANET bazi podatkov iz leta 2001 za kemijski in bančni sektor in primerjava z državno upravo	107
5.4 Pregled spremenjenega vprašalnika, prilagoditev novih spremenljivk in ponovna postavitve modela za podatke CRANET baze iz leta 2005	121
5.5 Rezultati analize modela upravljanja znanja na CRANET bazi podatkov za državno upravo iz leta 2005	131
5.6 Rezultati analize modela upravljanja znanja na CRANET bazi podatkov iz leta 2005 za kemijski in bančni sektor in primerjava z državno upravo	141
5.7 Primerjava med rezultati analiz vseh sektorjev v obeh obdobjih	160
6. Sklepne ugotovitve in zaključek	172
7. Literatura	177

UVOD

Človekov napredek skozi zgodovino je bil večinoma pogojen z učinkovitostjo organizacij, ki so bile uporabljene za doseganje človeških ciljev. Skozi generacije so bile te organizacije proizvod človekovih kognitivnih in lingvističnih sposobnosti, eksistirale so kot uspešno ravnovesje med silami iz okolja in lastno kreativnostjo in prilagodljivostjo in so se spreminjale (Berger 2000). K temu so jih silili prav ta človekov napredek in spremembe v okolju. Organizacije so vedno uporabljale znanje in posledično tehnologijo raznih oblik, da so preživele svoje obdobje v zgodovini (Bennet 2003a).

Danes se organizacije nahajajo v procesu globalizacije in nanje se izvaja vse večji pritisk. Nenehno se pojavljajo nove priložnosti, življenjski cikli proizvodov in storitev se krajšajo, tehnologija intenzivno dinamizira svoj razvoj, gostijo se tehnološke inovacije in konkurenca se povečuje. Z nastankom eksplozije informacij in komunikacijske tehnologije so se organizacije znašle v položaju, ko se morajo restrukturirati ali propasti (Kalseth 1999; Malhotra 1998). Prišel je čas za učeče se organizacije in organizacije znanja, ki prevzemajo vodstvo s pomočjo informacijske in komunikacijske tehnologije in se usmerjajo v povezovanje v mreže, v kreiranje znanja, njegovo razširjanje in uporabo (Davenport in Marchand 1999). Znanje je postalo najpomembnejši element ekonomskega delovanja (Holsapple 2003; Amidon 2003), hkrati pa je verjetno edina dobrina na svetu, ki ruši klasično ekonomsko teorijo redkosti; namreč, bolj ko znanje delimo z drugimi, več ga je (Shapiro, Varian 1999).

In prav potreba po znanju je tržno tekmo pripeljala do absurda, namesto posedovati, skrivati in jemati, je znanje potrebno deliti. Zato se pomen intelektualnega kapitala krepi in postaja edini nepogrešljivi vir konkurenčne prednosti delovanja organizacij v turbulentnem okolju.

V mnogih državah je termin »upravljanje znanja« šele nedavno postal pomembna tema managementa, predvsem kar se tiče javnega sektorja. Raziskave in pregledi v velikih multinacionalnih organizacijah v zasebnem sektorju v zadnjih desetih letih (Beccera-Fernandez in dr., 2004) so pokazale, da se te vse bolj zavedajo, da je upravljanje znanja kritična determinanta konkurenčnosti. Zato vse bolj uporabljajo strategije, orodja in procese upravljanja znanja.

Državna uprava je pogosto zamudnik v reformah managementa, včasih utemeljeno, zaradi razlogov kontinuirane politike, potrebe po zagotavljanju ravnovesja in skrbi za enakost. Pogosto tudi zaradi tega, ker so javne institucije, procesi in zakonodaja načrtovani tako, da je spremembe težje uvajati. V zadnjih letih pa začenja proces upravljanja znanja svojo pot tudi na področju javnega sektorja. Spremembe na tem področju potekajo različno v državah, ki so že dolga leta živele po principih tržne ekonomije in v post-socialističnih državah, ki so morale stopiti najprej v proces tranzicije in se potem podati tudi na pot reform managementa.

Upravljanje znanja postaja strategija organizacij (Grossman 2006), sestavljajo ga trije osnovni dejavniki: procesi, tehnologija in ljudje (Bhatt 2000), od katerih ljudje nosijo levji delež. Prav zato je upravljanje znanja tesno povezano tudi z upravljanjem s človeškimi viri, z vlaganjem v njihov razvoj, z omogočanjem komunikacijskega prostora, kjer je omogočen prenos znanja, z nudenjem več fleksibilnejših oblik dela in z oblikovano politiko na tem področju.

Ta izhodišča sem sprejela, ko sem pred dvema letoma prvič poskusila postaviti model upravljanja znanja na podlagi rezultatov spremenljivk baze CRANET iz leta 2001 za

upravljanje človeških virov. Hkrati pa sem na podlagi rezultatov nedavne raziskave praks upravljanja znanja v ministrstvih in državnih agencijah držav članic OECD (OECD 2002, 2003b) ugotovila tudi razlikovanje v naporih pri izboljšanju praks upravljanja znanja v različnih državah in opazila, da pri tem t.i. tranzicijske države zaostajajo za starimi evropskimi, kapitalističnimi državami, kar sem uporabila kot prvo predpostavko v potrjevanju modela upravljanja znanja.

Na podlagi vprašalnika in CRANET baze podatkov za raziskovanje upravljanja človeških virov v evropskem prostoru sem primerno izbrala, združila in pripravila spremenljivke za model upravljanja znanja, ki so kazale izoblikovano politiko na čim več področjih upravljanja s človeškimi viri, uporabo več vrst fleksibilnih oblik dela, odstotek sredstev od sredstev namenjenih za plače, ki so jih organizacije namenjale za usposabljanje svojih zaposlenih, delež zaposlenih, ki so jih pošiljale na usposabljanje, metode, s katerimi so organizacije ugotavljale potrebe po usposabljanju, število delovnih praks, ki so jih uporabljale za razvoj svojih ljudi v tistem trenutku, spremembo kategorij pri usposabljanju v zadnjih treh letih in napoved števila pomembnih področij usposabljanja v prihodnjih treh letih. Hkrati pa sem v model vključila še dve spremenljivki, ki sta označevali intenzivnost komunikacije, ki poteka od vodstva k zaposlenim in komunikacije od zaposlenih k vodstvu. Poskušala sem najti statistično razlikovanje v upravljanju znanja med tranzicijskimi državami in ostalimi evropskimi državami, pa tudi zaostajanje državne uprave za organizacijami zasebnega sektorja na tem področju, s potrditvijo naslednjih hipotez:

H1: Model upravljanja znanja vpliva na politiko, fleksibilnost, razvoj zaposlenih in povečan pretok informacij

H2: Državna uprava v razvoju upravljanja znanja zaostaja za privatnim sektorjem

Zamisel se je izkazala kot dobra in rezultati so jasno pokazali razmejitve obeh skupin držav, tranzicijskih in drugih evropskih držav in zaostajanje državne uprave za organizacijami zasebnega sektorja na modelu, hkrati pa so dobljeni rezultati ponudili izhodiščno osnovo za kasnejšo primerjavo na podatkih iz CRANET baze, ki so bili po ponovno zbrani leta 2005, kajti konec leta 2004 je šel na pot po državah rahlo spremenjen vprašalnik. Ponovno sem oblikovala tokrat rahlo spremenjeni model upravljanja znanja, ki je obdržal narejene spremenljivke za kvantitativno uporabo fleksibilnih oblik dela in merjenje intenzivnosti dvosmernega pretoka informacij. Spremenljivke za razvoj in usposabljanje pa so bile rahlo modificirane in tudi spremenljivka za področje politike upravljanja človeških virov je nudila podatke le za implementacijo informacijskih sistemov na področjih politike, kar pa je temeljilo na predpostavki, da so bile za ta področja politike gotovo izoblikovane, v sedanjih podatkih pa tudi implementirane s pomočjo informacijskih sistemov. Tokrat se je pojavila možnost multiplih primerjav, od katerih sem izbrala: primerjavo državne uprave med tranzicijskimi in evropskimi državami iz baznih podatkov leta 2005, primerjavo med podatki državne uprave iz leta 2005 in podatki organizacij zasebnega sektorja iz istega obdobja za potrditev druge hipoteze, longitudinalno primerjavo med podatki državne uprave na podatkih leta 2001 in 2005, in hkratno longitudinalno primerjavo na organizacijah v ostalih industrijskih sektorjih, istočasno pa tudi medsektorsko primerjavo opaznih odmikov v longitudinalnih premikih pri posameznih spremenljivkah.

Da bi lahko čim bolje razumela različne premike v narejeni analizi in jih poskušala komentirati, sem se v teoretičnem delu osredotočila najprej na razmejitve in povezavo pojmov o znanju, učenju, organizacijskem učenju, učeči se organizaciji, organizaciji znanja in

upravljanju znanja. Potem sem podala institucionalni okvir s spoznavanjem razvoja organizacije od prvih začetkov birokratske organizacije do pogleda v prihodnost (Bennet 2003). Nato sem se usmerila na znanje samo, njegove oblike in način njegovega kreiranja. Razumevanje dinamike in nastajanja novega znanja, tako na individualnem kot na organizacijskem nivoju, in pogojev, ki ustvarjajo klimo za kreiranje znanja v interakciji posameznikov z okoljem (Nonaka in Takeuchi 1995, 2001, Allard 2003, Cook in Brown 1999, Orlikowski 2002), je ključnega pomena za primerjalno osnovo. V naslednjem razdelku sem s pomočjo različnih avtorjev (Ackoff 1989, Bellinger 2004, Syed in Shah 2006) preučevala odnos med podatki, informacijo, znanjem in modrostjo.

Ker je v empiričnem delu model upravljanja znanja usmerjen na upravljanje znanja v državni upravi, kjer so zaposleni specifični ljudje s specifičnimi profili, pod specifičnimi pogoji, s specifičnim namenom, sem odgrnila preko avtorjev (Maier, Prange in Rosenstiel 2001, Bandura 1997) tudi psihološki pogled na organizacijsko učenje in spremembo v socialno ekonomskih vrednotah, ki vpliva na organizacijsko učenje in je posebej izrazita v procesih tranzicije (Von Rosenstiel in Koch, 2002).

V naslednjem delu sem se posvetila upravljanju znanja. Osvetlila sem njegov razvoj iz različnih vidikov (König 2002, Snowden 2002 in McElroy 1999) in predstavila življenjski cikel znanja kot notranjo podporo upravljanju znanja druge generacije. Predstavila sem upravljanje znanja, njegov razvoj (McElroy 2003) in njegove elemente (Probst 1999; Wiig 1999; Bhatt 2000) s statične in dinamične strani (Kuhlen 2003). Poiskala sem povezavo področij upravljanja človeških virov in upravljanja znanja, dotaknila sem se elementov, ki sem jih kasneje uporabila v izgradnji modela upravljanja znanja: zaposlovanja, kariere, razvoja in komunikacij. S pomočjo strokovnjakov (Ponzi in König 2002; Malhotra 2004; MacGillivray 2003; Stankowsky 2005; Grossman 2006) sem pokazala, da upravljanje znanja ni le muha enodnevnica, temveč postaja eden najpomembnejših trendov in strategij današnjega poslovnega okolja.

V tretjem poglavju sem predstavila državno upravo in njene lastnosti, zaradi katerih izhaja iz drugačnih izhodišč kot organizacije zasebnega sektorja, opozorila pa tudi na procese tranzicije in globalizacije, s katerimi se spopadajo. Dotaknila sem se slovenske in evropske izkušnje v odpiranju k upravljanju človeških virov v državni upravi. Izpostavila sem tudi izobrazbeno strukturo v državni upravi, izbiro kariere in vlogo državnega uradnika – javnega uslužbenca, ki iz funkcije strogega birokrata prehaja v vlogo managerja in vodje in se spoprijema tudi z upravljanjem znanja. Vsa ta izhodišča so podala podlago za razumevanje postavljenega modela in analizo rezultatov. Upam, da je zastavljena vsebina odgrnila nekaj zanimivih izhodišč in pogledov na upravljanje znanja v državni upravi.

1. Učenje in znanje v organizaciji

1.1 Povezava med učenjem, znanjem, organizacijskim učenjem, učečo se organizacijo in organizacijo znanja

Težko bi bilo govoriti o **učenju**, ne da bi govorili tudi o **znanju**, ki nastane z učenjem. Prav tako bi težko govorili o kreiranju in deljenju znanja, ne da bi pomislili na učenje in na vprašanja zakaj in kako. Tako učenje kot znanje nista ločena od ljudi – teh, ki se učijo, ki kreirajo, ravnajo z znanjem in ga uporabljajo. Znanje je človekova sposobnost (tako potencialna kot dejanska), da učinkovito deluje v raznovrstnih in negotovih situacijah (Bennet in Bennet 2004). Prav tako je učenje kreacija in pridobivanje potencialne in dejanske človekove sposobnosti za učinkovito delovanje.

Učenje je ponovno postalo popularno zaradi pritiska vse večjega pospeševanja tržnih sprememb, interneta, danih možnosti preko virtualnega učenja, objav knjig kot je na primer *The Fifth Discipline* (Senge 1990) in rastočega spoznanja, kako pomembno je znanje v organizacijah. Verna Allee (1997) označuje sposobnost učenja kot novo jedrno kompetenco in kot odgovor na oživitve starodavnega iskanja znanja. Tako v organizacijah kot pri posameznikih velja, da pomeni večja sposobnost učenja večjo verjetnost za uspeh.

Učenje je dinamičen proces, ki se odraža v nenehno spreminjajoči se naravi organizacij, ponazorjeno je z inovacijo, sodelovanjem in kulturnimi premiki, še posebej v času sprememb, negotovosti in zunanjih izzivov. Čeprav je izraz **organizacijsko učenje** večinoma povezan z učenjem skupine, se lahko nanaša na individualno učenje znotraj organizacije, celotno učenje organizacije kot skupnega telesa, ali na karkoli med obema. Če gradimo na naši formulaciji učenja, ga lahko opredelimo kot sposobnost organizacije, da pridobi znanje, ki je potrebno za njeno preživetje in tekmovanje v okolju. Toda med individualnim učenjem in organizacijskim učenjem obstajajo pomembne razlike.

Individualno učenje lahko dosežemo s študiranjem, opazovanjem, spoznavanjem, izkušnjo, prakso in razvojem učinkovitih miselnih modelov znotraj našega uma. Nasprotno je organizacijsko učenje tako kognitivna kot socialna aktivnost, ki se dogaja, ko skupine poskušajo vzajemno delovati, delijo svoje znanje in skupinsko maksimirajo kombinacijo svojih sposobnosti in zmožnosti razumevanja za učinkovito delovanje. V tem smislu organizacijsko učenje zahteva skupno deljenje jezika, pomenov, ciljev in standardov, ki se lahko pomembno razlikujejo od individualnega učenja. Ko se uči organizacija, hkrati poraja socialno sinergijo, ki kreira globalno znanje, dodano vrednost in vsesplošno uspešnost. Če se ta sposobnost vplete v organizacijsko kulturo, potem ima organizacija svojo jedrno kompetenco (Bennet 2006a). Znanje, ki stoji za to jedrno kompetenco, je nastalo v času s pomočjo izkušenj in uspehov in je vpeto v odnose in duha zaposlenih.

V trenutnem in prihodnjem poslovnem okolju so najpomembnejši izzivi vezani na odkrivanje, ustvarjanje ali razumevanje kompleksnih dogodkov, situacij in vzorcev, ki izhajajo iz negotovega, zapletenega in hitro spreminjajočega se sveta. Kadar se pojavi večja paradigma v okolju organizacije ali znotraj njene lastne strategije ali vizije, se mora organizacija soočiti s poslednjim izzivom: poiskati si novo podobo, opustiti trenutno doktrino in nadomestiti dolgo obvarovana prepričanja s tistimi, ki bolj ustrezajo novi realnosti. Thomas Kuhn (1997) in Chris Argyris s sodelavci (1978) ter drugi so zapisali, da imajo organizacije največje težave,

kadar so postavljene pred potrebo o premisleku in spremembi svojih temeljnih predpostavk zaradi hitrih premikov v svoji bližini. V takih primerih je organizacijsko učenje postavljeno pred veliko preizkušnjo in tu dobi **upravljanje znanja** upravičenost za obstoj. Znanja ni preprosto deliti, toda še težje se je odpovedati starim praksam in prepričanjem, ki so v preteklosti kar dobro služili. Organizacijsko učenje se mora spopasti z izzivom, da identificira novo učenje, ki bo uspešno in nadomesti staro znanje z novim (Firestone in McElroy 2004).

Ko se vrta poslovno okolje hitreje, se mora organizacijsko učenje prilagoditi novi hitrosti, ko postane okolje bolj kompleksno in mnogovrstno, postane učenje težje. Strateško organizacijsko učenje postane proces, v katerem organizacija osmišlja svoje okolje s tem, da širi krog svojih ciljev, ki jih lahko zasleduje, pa tudi krog svojih virov in aktivnosti, ki so na voljo za prihodnje organizacijske cilje (Sanchez in Heene 1997).

Na podlagi zgornjih ugotovitev lahko postavimo temelje **učēči se organizaciji**. Ta organizacija bo:

- ustvarjala okolje, ki bo ugodno za kreiranje znanja, rast in deljenje z vzgajanjem živih mrež,
- pospeševala tok razumevanja z uporabo krožkov in skupin,
- podpirala, spodbujala in cenila individualno učenje,
- gradila in vzdrževala sisteme in procese, ki bodo podpirali osrednji položaj znanja,
- razvijala sisteme in procese za vzdrževanje organizacijskega spomina.

Toda učeča se organizacija svojim posameznikom ne omogoča le osebnega in strokovnega učenja, zagotavlja jim tudi učenje, kako sodelovati in kreirati sinergijo znanja in praks na sistemski ali skupinski ravni. Poglejmo primer. Organizacijsko učenje lahko pospešimo, če organizacija s pomočjo upravljanja znanja kreira skupno shrambo znanja, identificira in kodira kompetence in postopke, ki vključujejo pridobivanje, shranjevanje, interpretacijo in ravnanje z informacijami znotraj in zunaj organizacije. Procesi deljenja znanja simultano izboljšajo kvaliteto in hitrost komunikacije in celotno razumevanje problema in sprememb v okolju organizacije, večajo kvaliteto sprejetih odločitev in učinkovitost njihove izvedbe.

In kot korak naprej lahko postavimo naslednje podlage (Bennet 2006a):

- učeča se organizacija je **organizacija znanja**,
- učeča se organizacija je več kot le vsota individualnega učenja,
- učeča se organizacija se konstantno spreminja in to nikoli pri maksimalni učinkovitosti.

Organizacijsko učenje. Organizacijsko učenje je postalo popularno med organizacijami, ki so v osemdesetih letih želele povečati svojo konkurenčno prednost, inovativnost in učinkovitost. Dva zgodnja raziskovalca tega področja sta bila Argyris in Schön (1978), ki sta organizacijsko učenje definirala kot odkrivanje in popraviljanje napak. Fiol in Lyles (1985) sta označila organizacijsko učenje kot proces izboljšanja dejanj s pomočjo boljšega znanja in razumevanja. Dodgson (1993) je opisal organizacijsko učenje kot način, s katerim organizacija gradi, dopolnjuje in organizira znanje in postopke o svojih aktivnostih znotraj svoje kulture in prilagaja in razvija organizacijsko uspešnost s tem, da izboljšuje uporabo širokega spektra sposobnosti svoje delovne sile. Huber (1991) pa trdi, da se organizacijsko učenje zgodi v organizaciji, kadar se s procesiranjem informacije spremeni obseg potencialnega obnašanja organizacije. **Učeča se organizacija** pa je organizacija, ki namerno gradi take strukture in strategije, da bi povečala in maksimirala organizacijsko učenje (Dodgson 1993). Tako je postal popularen tudi koncept učeče se organizacije, ker so se te

želele prilagajati spremembam. Učenje je namreč dinamičen koncept in spodbuja kontinuirano spreminjanje narave organizacij. Osredotočenost se je pomaknila iz individualnega učenja na organizacijsko učenje in tako, kot je individualno učenje pomembno za človekov razvoj in rast, je postalo organizacijsko učenje za organizacije. Ker pa posamezniki predstavljajo večino organizacije, morajo vzpostaviti potrebne oblike in procese za organizacijsko učenje z namenom pospeševanja sprememb. Organizacijsko učenje pa je več kot le vsota učenj posameznikov (Dodgson 1993), kajti organizacija ne izgubi svojih sposobnosti učenja, ko jo njeni zaposleni zapustijo. Organizacijsko učenje prispeva namreč k organizacijskemu spominu in tako vpliva ne le na svoje trenutne člane ampak tudi na bodoče zaposlene s svojo zbirko zgodovine, izkušenj, norm in zgodb.

Schon je skupaj z Chrisom Argysem razvijal mnogo pomembnih konceptov, ki so se nanašali na organizacijsko učenje (1978). Prav posebno pomembna za nadaljnji razvoj je njuna usmeritev v eno-zančno in dvo-zančno učenje (single- and double-loop learning).

Strokovnjaki se strinjajo, da se učenje sestoji iz dveh vrst aktivnosti. Prvi način učenja je pridobivanje znanja z namenom reševanja specifičnih problemov in temelji na obstoječih premisah. Drugi način učenja pa postavlja nove premise (npr. paradigme, sheme, miselne modele ali perspektive), ki nadomestijo obstoječe premise. Ti dve vrsti učenja so strokovnjaki poimenovali:

- Učenje I in Učenje II (Bateson 1973) ali
- eno-zančno in dvo-zančno učenje (Argyris in Schon 1978).

Argyris in Schön pa sta v okviru organizacijskega učenja definirala tri tipe učenj:

- **Eno-zančno učenje**, ki se pojavi, ko se odkrijejo napake in se popravijo in organizacija nadaljuje s svojo obstoječo politiko in cilji.
- **Dvo-zančno učenje**, ki se pojavi kot dodatno pri odkrivanju in popravljanju napak, ko mora organizacija pretehtati in po potrebi spremeniti obstoječe norme, postopke, politike in cilje. To vključuje spreminjanje organizacijske baze znanja ali njenih posebnih kompetenc in rutin (Dodgson 1993). Fiol in Lyles (1985) ga imenujeta tudi učenje na višji stopnji, Senge (1990a) pa generativno učenje.
- **Devterno učenje**, ki se pojavi, ko se organizacija nauči, kako izvajati eno-zančno in dvo-zančno učenje. Prvi dve obliki učenja se namreč ne bosta pojavili, če se organizacija ne bo zavedala te potrebe po učenju. Tako učenje pomeni tudi poiskati in definirati usmeritve in stile za učenje, prav tako pa tudi procese in strukture, ki bodo učenje pospeševali.

Dvo-zančno in devterno učenje se torej ukvarjata z vprašanjem, zakaj in kako spremeniti organizacijo, medtem ko eno-zančno učenje sprejema spremembo brez pretehtavanja jedrnih premis. Dodgson (1993) trdi, da je tip organizacijskega učenja odvisen tudi od tega, kje v organizaciji se učenje pojavi.

K tem trem načinom organizacijskega učenja je Mason dodal tudi **strateško učenje** (Mason 1993), ki ga je definiral kot proces, s katerim organizacija osmišlja svoje okolje na način, ki širi obseg in domet ciljev, ki jih zasleduje, ali domet in obseg virov in aktivnosti, ki so razpoložljivi za doseganje njenih ciljev.

V svojem pregledu literature o organizacijskem učenju Huber (1991) opisuje naslednje konstrukcije, ki prispevajo k organizacijskemu učenju:

- **pridobivanje znanja** – učenje se pojavi, ko organizacija pridobi znanje od zunaj ali preuredi obstoječe lastno znanje, revidira strukture znanja ali teorije;
- **distribucijo informacij** – organizacija deli znanje med svojimi enotami in zaposlenimi in tako promovira učenje in proizvodnjo novega znanja in razumevanja;
- **interpretacijo informacij** – distribuirani informaciji je potrebno dati splošno razumljiv pomen. Interakcija med shranjenimi mentalnimi modeli in interpretacijo je kritična za organizacijsko učenje. Več učenja se pojavi, kadar je na voljo vedno več različnih interpretacij;
- **organizacijski spomin** – nanaša se na shrambo, kjer je znanje pripravljeno za uporabo. To je t.i. korporativno znanje, ki igra ključno vlogo. Sposobnost demonstracije in uporabe učenja je odvisna od učinkovitosti organizacijskega spomina. Največji izziv organizaciji predstavlja interpretacija informacije in kreiranje organizacijskega spomina, ki je lahko dosegljiv.

Učeča se organizacija. Mnogo svetovalcev in organizacij je spoznalo komercialno pomembnost organizacijskega učenja in znotraj tega je bil pojem **učeče se organizacije** (learning organization) osrednja orientacijska točka. Pisci so iskali šablone ali idealne oblike, ki bi jih v ta namen lahko privzele resnične organizacije (Easterby-Smith in Araujo 1999). Učeča se organizacija je v tem pomenu ideal, h kateremu morajo stremeti organizacije, da se bodo sposobne odzivati na raznovrstne pritiske, ki so jim izpostavljene (Finger in Brand 1999). Ključ do tega sta individualno in skupinsko učenje. V smislu transformacije organizacij bi bilo pogubno, če se organizacije ne bi napotile v smer učenja posameznikov in skupin. Nujno je, da investirajo ne le v novo opremo, da bi proizvajali bolj učinkovito, pač pa tudi v know-how, ki bo vzdrževal njihov posel. Organizacije morajo znati dobro kreirati znanje, si ga prisvajati in ga izkoriščati (Leadbeater 2000).

Čeprav je bilo veliko govora o učeči se organizaciji, je pomembno vedeti, da je v resničnem življenju take primere težko identificirati. To bi bilo lahko posledica tega, da je vizija učeče se organizacije preveč idealna in s tem nedosegljiva, ali pa ni dovolj ustrezna zahtevam in dinamiki resničnih organizacij. Teoretiki učeče se organizacije so velikokrat črpali ideje iz organizacijskega učenja (organizational learning), vplivanja v nasprotno smer pa je bilo zelo malo (Smith 2001). Še več, bistva obeh pojmov sta bila nekako drugačna in literatura o organizacijskem učenju in literatura o učeči se organizaciji sta se razvijali vsaka po svoji poti. Prva, o organizacijskem učenju se je osredotočila na ločeno zbiranje in analizo procesov povezanih z individualnim učenjem in skupinskim učenjem znotraj organizacij, druga, o učečih se organizacijah, pa se je usmerila na aktivnosti in uporabo posebnih diagnostičnih in evalvacijskih metodoloških orodij, ki lahko pomagajo odkrivati, pospeševati in ovrednotiti kvaliteto procesov učenja v organizacijah (Easterby-Smith in Araujo 1999).

Ob svojem pojavu je bila »učeča se organizacija« zavita v takšne ideje, kot je »**učeča se družba**« (learning society). Ta pojem je dobro definiral Donald Schön (1973), ki je podal teoretični okvir tako, da je povezal izkustvo bivanja v situaciji naraščajočih sprememb s potrebo po učenju. Izguba stabilnosti stanja pomeni, da so vsa družba in vse organizacije v trajnem procesu transformacije in da ne moremo pričakovati novih, stabilnih stanj, ki bi trajala vse naše življenje. Naučiti se moramo razumeti, voditi, vplivati in upravljati to transformacijo in to sposobnost integrirati vase in v organizacije (Schön 1973). Schön je raziskoval tudi razsežnost, do katere stopnje lahko podjetja, socialna gibanja in vlade

postanejo učeči se sistem in kako bi te stopnje povečevali. Trdil je, da je premik k učečemu se sistemu nujno obotavljiv in induktiven proces, za katerega ni nobene ustrezne teoretične podlage. Podjetje je očiten primer učečega se sistema, kajti kot je bilo prvotno orientirano k produktom, se je orientacijsko premaknilo k poslovnim sistemom, saj nima več stabilne osnove v tehnologiji produkta.

V tem kontekstu je Peter Senge začel raziskovati načine in prakso učeče se organizacije. Prodano je bilo več kot 750.000 izvodov njegove knjige *The Fifth Discipline* (1990a) in desetletje, ki je temu sledilo je bilo z njo zaznamovano. Kljub temu pa med teoretiki ni soglasnega mnenja o definiciji »učeče se organizacije«. Poglejmo si to trditev na naslednjih definicijah:

- Učeče se organizacije so organizacije, kjer ljudje neprestano povečujejo svoje sposobnosti kreiranja rezultatov, ki si jih resnično želijo; kjer gojijo nove in razsežne vzorce mišljenj; kjer je skupinski navdih svoboden in kjer se ljudje neprestano učijo vse to skupaj razumeti (Senge 1990a).
- Učeča se organizacija je vizija tega, kar bi bilo lahko mogoče. Dosežena ni le z usposabljanjem posameznikov, zgodi se lahko le kot rezultat učenja na vsej organizacijski ravni. Učeča se organizacija je organizacija, ki pospešuje učenje vseh svojih članov in se neprestano spreminja (Pedler in drugi 1991).
- Učeče se organizacije označuje popolna vpetost vseh zaposlenih v proces spreminjanja. Vpetost je določena v sodelovanju in skupni odgovornosti, usmerjena pa proti skupnim vrednotam ali načelom (Watkins in Marsick 1992).

Že v teh definicijah vidimo veliko skupnega, pa tudi nekaj kontrastov. Pri Pedlerju lahko zaznamo pristop do učeče se organizacije kot do nečesa, kar je spodbujeno in razvito s strani najvišjega vodstva (Huges in Tight 1998), in bolj demokratičen pristop »bottom-up« v definiciji Watkinsa in Marsicka. Kljub temu pa večina konceptov učeče se organizacije temelji na domnevi, da je znanje dragoceno, nenehno in najbolj učinkovito, kadar se deli in da je vsaka izkušnja priložnost za učenje. Učeče se organizacije ponujajo možnost kontinuiranega učenja, uporabljajo učenje za doseg svojih ciljev, povezujejo individualno uspešnost z uspešnostjo organizacije, spodbujajo raziskovanje in dialog in pri tem dopuščajo ljudem njihova mnenja in tveganja. Pozdravljajo kreativno napetost kot vir energije in novega začetka in se nenehno zavedajo svoje interakcije z okoljem. Ključ do doseganja učeče se organizacije pa je v petih disciplinah, ki jih je zarisal Senge (Kerka 1995).

Senge (1990a) je spoznal, da organizacije trpijo zaradi pomanjkanja sposobnosti učenja. Kot rešitev je predlagal praktičen model učeče se organizacije:

Učeča se organizacija je organizacija, v kateri poteka proces nenehnega učenja, ki zajema vse dele organizacije. Odlikujejo jo naslednje značilnosti (discipline):

- sistemsko mišljenje: sistemski pristopi, celovitost razumevanja in pristopov, upoštevanja vseh vidikov;
- osebno mojstrstvo posameznika, ki se kaže v nenehnem pridobivanju novih znanj, razvoju njegove odličnosti;
- razvoj miselnih modelov kot globinskih usmerjevalcev posameznikov, organizacije in njihove kulture;

- sposobnost ustvariti skupno vizijo, kajti le skupna vizija omogoča sinergije zmogljivosti in ustrezno motiviranost udeležencev
- in sposobnost učenja v skupini kot najintenzivnejšo možnost sodelovanja, razvoj komuniciranja in prenosa znanja (Senge 1990a).

Med temi petimi disciplinami je Senge poudaril pomembnost systemskega mišljenja kot discipline, ki združuje vseh pet disciplin in jih spaja v koherentno telo teorije in prakse. Senge morda ni nameraval vzpostavljati nove sinteze med znanstvenim in humanističnim pristopom k managementu, prerasel pa je kartezijski dualizem, ko pravi: »Systemsko mišljenje je lahko ključ združevanja razuma in intuicije« (Senge 1990a). V nadaljevanju pogledjmo še razliko med klasično organizacijo in učečo se organizacijo:

Učeča se organizacija se od klasične organizacije razlikuje po:

- sistematičnem reševanju problemov;
- sistematičnem iskanju, pridobivanju in preizkušanju novih znanj v praksi;
- učenju iz lastnih preteklih uspehov in napak;
- učenju iz tujih izkušenj – benchmarking ter
- hitrem in učinkovitem prenosu znanja skozi organizacijo (Garvin 2000).

Učeča se organizacija je torej celota učečih se posameznikov, ki nenehno razvija sposobnosti ljudi. Kljub temu pa je ne glede na to, da je bil koncept učeče se organizacije s strani menedžerjev očitno sprejet, napredek učeče se organizacije zelo počasen. Učeče se organizacije so namreč teoretično zelo privlačen koncept, vendar jih je v praksi presenetljivo malo (Garvin 2000).

Organizacija znanja, kompleksni adaptivni sistem in odprto podjetje. Kako je kreiranje znanja in znanje povezano z organizacijskim učenjem in učečo se organizacijo? Pri Sengeu čutimo pomanjkanje vidika, da razvoj znanja določa učenje (Weick 1991), veliko teoretikov je ujetih v metaforo dražljaj - odziv. Še vedno večina teoretikov učeče se organizacije uporablja metaforo individualnega učenja in v dvajsetih letih se niso uspeli sporazumeti o tem, kaj predstavlja organizacijsko učenje. Med teoretiki tako še naprej obstaja splošno prepričanje, da je organizacijsko učenje adaptivni proces spreminjanja, na katerega vplivajo pretekle izkušnje, je osredotočen na razvoj ali spremembo postopkov in podprt z organizacijskim spominom. Prav tako so v teoriji organizacijskega učenja implicitno ali eksplicitno predvidevali, da organizacije zelo težko same izvedejo dvo-zančno učenje, kjer se obstoječe premise spreminjajo ali menjajo, in da je za to potrebna določena zunanja intervencija npr. uporaba razvojnega programa organizacije. V teoriji kreiranja znanja pa je dvo-zančno učenje dnevna aktivnost organizacije (Nonaka in Takeuchi 1995). Organizacije namreč kreirajo znanje nenehno s pomočjo rekonstrukcije obstoječih perspektiv, okvirjev in premis.

Pri teoriji o organizacijskem učenju smo tako naleteli na neke vrste paradoks, večina teh teorij zelo malo omenja znanje samo. V osemdesetih letih je tudi veliko novih teorij o upravljanju organizacij dajalo poudarek znanstvenemu, objektivnemu znanju in njegovi pomembnosti za organizacije in družbo v prihajajočem obdobju. Skoraj nobena pa ni preučevala, kako se znanje kreira znotraj organizacije. Ukvarjali so se predvsem s pridobivanjem, zbiranjem in uporabo obstoječega znanja in niso še uspeli preseči kartezijske dualnosti med subjektom in objektom ali telesom in umom. Subjektivni, telesni oz. tacitni vidik znanja je bil še vedno zelo zanemarjen. Šele kasnejše študije o razvoju produktov (von Hippel 1994) so začele osvetljevati tudi tacitno znanje, toda primarni fokus ostaja le na izražanju tacitnega znanja za

prenos informacije v procesu razvoja produkta. Kreiranje eksplicitnega znanja iz tacitnega znanja je bilo še izven njihovega dosega.

Kljub temu pa je organizacijsko učenje izvrstno okolje za kreiranje znanja, saj so v takem okolju povečane zahteve po znanju (Allard 2003). Povezavo med organizacijskim učenjem in upravljanjem znanja pa podajata tudi Alex in David Bennet (2003c), ko pravita, da upravljanje znanja pospešuje organizacijsko učenje s tem, da ustvari skupno skladišče znanja, identificira in kodificira kompetence in postopke, od pridobivanja, shranjevanja, interpretiranja in manipuliranja notranjih in zunanjih informacij v organizaciji. Upravljanje znanja s pomočjo procesov, ki delijo znanje, uravnateži tako individualno kot organizacijsko učenje. S pomočjo izboljšane komunikacije in boljšega razumevanja problemov in sprememb v okolju organizacije organizacijsko učenje in upravljanje znanja z roko v roki povečujeta kvaliteto odločitev organizacije in njihovo uspešnost pri implementaciji le-teh. Tako upravljanje znanja kot organizacijsko učenje uporabljata kreiranje znanja in deljenje znanja kot temeljna elementa. Za uspeh tega pa je potrebno veliko pozornosti nameniti tudi človeškemu dejavniku, katerega komponente so: vloge in odgovornosti, izkušnje, motivacija, samopodoba, spoštovanje in zaupanje, poštenost in integriteta in predvsem kvaliteta medosebnih odnosov v organizaciji (Bennet 2003c). Organizacije, ki se bodo še naprej razvijale v hitro spreminjajočem se svetu informacij in uporabe znanja, bodo spoznale pomembnost vrednosti odločitev, ki jih bodo sprejemale na najnižjih operativnih nivojih, ko bodo njihovi zaposleni razumeli kontekst, v katerem bodo odločitve sprejete. Ljudje bodo nenehno razvijali nova orodja, da bi pomagali organizacijam ustvariti okolje, v katerem bodo lahko maksimalno izkoristile znanje in kreativnost svojih zaposlenih. Med ta orodja spada tudi upravljanje znanja. Organizacije bodo prerasle v žive organizme, kompleksne adaptivne sisteme, v **organizacije znanja** (Bennet 2003a). Organizacija znanja kaže odklon od klasične Weberjanske birokracije na več koncih:

- Osredotoča se na fleksibilnost in odzivnost, medtem ko je birokratična temeljila na organizacijski stabilnosti, natančnosti in ponovljivosti notranjih procesov.
- Njene prakse uporabljajo ideje in sposobnosti zaposlenih za izboljšanje odločitvenega procesa in organizacijske učinkovitosti. Birokracije še vedno uveljavljajo avtokratično odločanje, ki prihaja iz vodstva in se brez ugovorov izvrši na nižjih ravneh.
- Organizacija znanja se trudi sprejeti in pridobiti tehnologijo, ki bi podprla in osvobodila sodelovanje zaposlenih in njihovo učinkovitost. Klasična birokracija uporablja tehnologijo, da izboljša svojo učinkovitost, zaposleni pa se ji morajo prilagoditi.
- Organizacija znanja se trudi rešiti navlake in nepotrebnih procesov ob hkratnem maksimiranju dodane vrednosti, birokracija pa teži po uveljavitvi fiksnih procesov, da bi zagotovila natančnost in stabilnost, pri čemer se z vrednostjo ne ubada.
- Organizacija znanja uporablja skupinsko delo, da bi dosegla boljše in bolj uravnoteženo odločanje in deljenje znanja in učenje. Njeno geslo je: »Moč je v delitvi znanja«. Birokracija minimizira uporabo skupin, da bi ohranila strog nadzor in zavarovala znanje v domeni vodilnih uslužbencev. Njeno geslo je: »Moč je v osebni znanju« (Bennet 2003a).

Kompleksni adaptivni sistem je ciljno usmerjen odprt sistem, ki se poskuša umeščati v svoje okolje (Holland 1995). Kompleksni so ti sistemi zato, ker so raznoliki in narejeni iz multiplih med seboj povezanih elementov, adaptivni pa v tem, ker imajo sposobnost, da se spreminjajo in se učijo iz izkušenj. Za lažjo predstavo o tem, kaj je to kompleksni adaptivni sistem in kako si tako organizacijo predstavljamo, si pogledjmo razlago posameznih pojmov.

Sistem je zbir elementov, ki so vpeti skupaj, da naredijo celoto, v kateri lastnosti posameznih elementov prispevajo k obnašanju celote. Kot primer lahko vzamemo človeško telo, ki je zelo kompleksen sistem iz milijonov celic z različnimi funkcijami. Tudi galaksije so sistemi in mesta, ekosistemi in kompleksni stroji kot na primer letala ali računalniki. Sisteme pa lahko med seboj razlikujemo po tem, ali so vnaprej določeni ali pa se prilagajajo. Pri določenih oz. **determiniranih sistemih** je odziv sistema določen in input in output sta med seboj v linearni povezavi. Če si predstavljamo Boeing 747, se lahko vsi strinjamo, da imamo pred sabo popolnoma determiniran sistem. Ko pilot porine ročico naprej, se letalo prične spuščati, kar je pričakovano in določeno. Do tega kompleksnega odziva pride, ker številni elementi in komponente delajo na popolnoma determiniran način. **Adaptivni sistemi** pa se odzivajo na čisto drugačen način (primera med mnogimi sta kolonija mravelj in človeški imunski sistem pa tudi veliko drugih neživih sistemov). Elemente teh sistemov ponavadi imenujemo agente. Povezani so s svojimi sosedi in imajo preprosta pravila, ki označujejo odziv vsakega agenta na spremembe v njegovem okolju. Toda čeprav se agenti obnašajo na preprost in pričakovan način, se sistem sam tako ne obnaša. Kot primer si lahko predstavljamo jato ptic, od katerih mora vsaka upoštevati nekaj preprostih pravil: da se izogiba trku z drugo ptico ali oviro, da uravnava svoj let v skladu z drugimi in leti na povprečni razdalji od svojih sosedov. Vendar je let jate ptic zelo kompleksen in skoraj neponovljiv, prav gotovo pa nepredvidljiv. Torej so adaptivni sistemi sestavljeni iz agentov, ki so povezani s svojimi sosedi in imajo določeno stopnjo svobode v odzivanju na spremembe, toda odzvati se morajo v okviru preprostih pravil. Ta struktura proizvede nelinearen sistem nedeterminiranih odzivov.

Alex Bennet (2004) trdi, da je prihodnost nastopila že tukaj in zdaj. Njene štiri glavne značilnosti so:

- intenzivnost sprememb se na vsaki dve leti podvoji (**Change**),
- negotovost se stopnjuje (**Uncertainty**),
- kompleksnost eksplozivno narašča (**Complexity**),
- zaskrbljenost se širi (**Anxiety**).

Okolje, ki je pogojeno s temi lastnostmi, imenuje CUCA (**Change, Uncertainty, Complexity, Anxiety**) okolje.

Organizacije prihodnosti bodo inteligentni kompleksni adaptivni sistemi (ICAS – Intelligent Complex Adaptive Systems), ki bodo temeljili na močnih, stabilnih vrednotah, ki jih bodo delili vsi zaposleni, tri najpomembnejše lastnosti prihodnje organizacije pa bodo učenje, znanje in organizacijska inteligenca. (Bennet 2003b).

Termin kompleksni sistem predstavlja sistem, ki je sestavljen iz mnogih na nelinearni način med sabo povezanih elementov in s feedback zankami. Kompleksni sistem je težko razumeti ali določiti. Inteligentni kompleksni adaptivni sistem je sestavljen iz velikega števila posameznikov, skupin in socio-tehnoloških podsistemov, ki so medsebojno v nelinearni interakciji ter so sposobni odločati na lokalni ravni in si hkrati prizadevati za specifične rešitve zadanih ciljev. Te komponente gradijo veliko odnosov, tako znotraj organizacije kot z zunanjim svetom, ki lahko postanejo visoko kompleksni in dinamični. Odnosi in njihovi tvorci oblikujejo organizacijo in njeno delovanje. Beseda adaptiven poudarja, da so organizacija in njeni podsistemi sposobni spremljati in analizirati okolje in sprejemati polavtonomne odločitve, ki notranje prilagajajo organizacijo, da istočasno izpolnjuje lokalne in prioritete cilje, ko se prilagaja okoljskim premikom in preobratom. Organizacijska inteligenca je sposobnost organizacije, da preživi, raste in dosega svoje cilje v CUCA okolju,

medtem pa ohranja in vzdržuje svojo identiteto, uspešnost in institucionalno oporo (Bennet 2004b).

Druga razlika, ki si jo bomo pogledali, je razlika med odzivi kompleksnih in zapletenih sistemov. V zapletenih sistemih so elementi in njihove povezave enako pomembni. V kompleksnih sistemih pa so povezave ključne, medtem ko individualni agenti niso. Zapleteni linearni in determinirani sistemi proizvedejo nadzorovane in predvidljive izide. Kompleksni adaptivni sistemi pa lahko proizvedejo nove, kreativne in emergentne izide (Holland 1998). Omemba emergentne ima velik pomen v kompleksnosti. Fenomen pogosto imenujemo emergentno, če uporaba tradicionalnih orodij ne more razložiti obnašanja sistema in izida ne moremo razložiti s kombinacijo odzivov njegovih komponent (Jones 2003).

V okviru druge generacije upravljanja znanja, ki jo bomo srečali v poglavju o upravljanju znanja, sta avtorja Firestone in McElroy (2003, 2005) prišla do potrebe po **odprtem podjetju (Open Enterprise)**. Odprtost je izpeljava iz epistemologije filozofa Karla Popperja, ki je to vizijo odprl v **odprti družbi** (Popper 1945), kjer je podal idejo, da ljudje ne morejo nikoli zares vedeti, ali so našli resnico. Najbolje, kar lahko storijo, je, da počasi eliminirajo neresnico oz. napake, ki jih najdejo. To vizijo sta Firestone in McElroy prenesla v odprto in ga določila kot organizacijski model, ki je zaznamovan z odprtostjo v procesiranju znanja, ki se nanaša na vključevanje v kreiranje znanja in integracijske zadeve podjetja. Odprto podjetje je definirano s politiko in programi, ki so povezani s tokom informacij, učenjem in dialogom. Politika formira nek operacijski sistem znanja, ki ustvari korporativno klimo za procesiranje znanja. Ta klima opogumlja ali pa odvrta prisotne, da bi se intenzivno vključili v odkrivanje problema, njegovo reševanje in v s tem povezane debate in diskusije.

Politika odprtega podjetja temelji na naslednjih strukturnih in operativnih ključnih 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
 - Stopnja, do katere se deli lastništvo nad znanjem

Avtorja (Firestone in McElroy 2003) podajata tudi deset korakov, potrebnih za vzpostavitev odprtega podjetja. Svetujeta:

- Privzeti potrebe po intelektualni raznolikosti pri zadrževanju obstoječih kadrov in zaposlovanju novih kadrov
- Vzpostaviti krožke s programi, ki vzpodbujajo in podpirajo oblikovanje skupin in učenje
- Uvesti programe, ki bodo pospeševali osebne stike in interakcijo v podjetju

- Preoblikovati programe usposabljanja v podjetjih, da bodo vključevali vsebine, ki jih bodo uporabniki sami določali kot pomembno komponento
- Natančneje določiti povezave novih poslovnih procesov med individualnim in skupinskim učenjem, strategijo upravljanja in operacijskim razvojem
- Bolj odločno razširjati vodstvene zadeve in odločitve med ostale zaposlene in druge, ki so povezani s podjetjem
- Vzpostaviti medije za zaposlene, kjer bodo imeli možnost kritizirati korporativno politiko
- Preoblikovati politiko intelektualne lastnine tako, da bo dovoljena večja participacija drugih zaposlenih pri zadevah, ki so zdaj povezane z lastništvom
- Narediti čim bolj pestro in raznoliko upravo, ki vključuje zaposlene in druge, ki so povezani s podjetjem
- Osnovati funkcijo novega upravljanja znanja, ki bo upravljala operacijski sistem znanja, da bo poročal upravi.

Odprto podjetje je torej normativni model za procesiranje znanja in upravljanje znanja, ki je oblikovan tako, da dosega trajnostno inovativnost in transparentnost upravljanja.

Odprto podjetje vključuje veliko predlogov, ki jih ne najdemo drugje v območju upravljanja znanja. Pospesuje organizacijsko sposobnost za odkrivanje izvornih problemov s pomočjo angažiranja celotnega podjetja v ta proces in ne le posameznih delov managementa, ki sami ne morejo imeti popolnega pregleda ter izvaja politiko širokega vključevanja vseh zaposlenih v procese znanja. Pravila pri procesiranju znanja določajo, da znanje in informacija nista več domena vodstvenih hierarhij; poslovni procesi in njihovo upravljanje so eksplicitno ločeni od procesov znanja in njegovega upravljanja. Monopol nad procesiranjem znanja in njegovim upravljanjem, ki so ga nekoč imeli managerji poslovnih procesov, je zdaj ukinjen. Procesiranje znanja je zdaj odprto vsem v podjetju.

1.2. Razvoj organizacij od birokracije do inteligentnih kompleksnih adaptivnih sistemov

Napredek človeštva v zadnjih 30.000 letih je bil pogojen z učinkovitostjo organizacij, ki so bile zasnovane za doseganje človeških ciljev (Bennet 2003b). Organizacije so sistemi z notranjimi strukturami, ki posredujejo vloge in odnose med ljudmi, ki delajo za določen cilj. Izkušnje so pokazale, da je med številnimi parametri, s katerimi so organizacije določene, le nekaj takih, ki so kritični za njen uspeh. Ti določajo sposobnost organizacije, da doseže svoje cilje, ko deluje znotraj vplivnega okolja. To okolje je nelinearno, kompleksno, spreminjajoče se in polno nepredvidljivih zunanjih sil, ki so lahko politične, sociološke, ekonomske in tehnološke narave.

Organizacije imajo dolgo zgodovino. Prve zasnove segajo v obdobje 35.000 let pred našim štetjem, ko so skupine lovcev vlagale skupne napore za doseganje istega cilja – ulova, ki je zagotavljal preživetje. Skozi zgodovino so organizacije uporabljale znanje in tehnologijo, da so lahko preživele. Spreminjale so se, postajale vedno bolj kompleksne, vedno bolj fleksibilne in ciljno naravnane. Toda tudi okolje je postajalo čedalje kompleksnejše, dinamično in

tehnološko zahtevno, zato so morale organizacije optimalno izkoristiti razpoložljive informacije in znanje.

Najbolj trpežno in trajno obliko organizacije skozi zgodovino predstavlja prav **birokratska organizacija**, katere prvi zametki segajo v obdobje od 1550 do 1069 pr.n. št. v Dolino kraljev v Luxorju (Silverman 1997) in v obdobje okoli 200 pr.n.št. v zgodovino Kitajske. Mnogo elementov te strukture je bilo postavljenih za obdobje dvesto let, trajali pa so dve tisočletji (Roberts 1999).

Posebno obliko birokracije predstavlja tudi **papeška vladavina**. Stoletja je cerkev obravnavala svoje zunanje okolje kot nujno oviro, ki jo mora premagati in svoje člane kot ljudstvo, ki mu mora vladati. Birokracija cerkve se je kazala v papeževi moči preko vpliva, pritiskov in dajatev (LeGeoff 1990).

Implementacija birokratskega modela je dosegla svoj vrh s prihodom **industrijske dobe** in z iznajdbo parnega stroja, ki je nekako označevala drugo revolucijo v zgodovini (McKelvey 1982). Pred letom 1850 so bile organizacije v družinski lasti in so potrebovale le osnovne administracijske strukture; s pojavom železnic, velekapitalistov z nafto, jeklarske in avtomobilske industrije je prišel največji preizkus birokracije. Čeprav je bila ekonomsko uspešna, je terjala velik davek človeške svobode. Specializacija, omejeno učenje in spodbude ter tekoči trakovi so iz ljudi naredili mehanične robote. Takratni delavci nove tehnologije velikokrat niso razumeli ali pa so jo napačno uporabili, zato jih je ovirala, namesto da bi osvobajala njihov potencial.

Max Weber (1846-1920) je razvil formalno teorijo, ki je danes priznana kot birokratski model. Webrov birokratski model je zahteval

- hierarhično strukturo,
- jasno razmejitev dela,
- pravila in orientacijo postopkov,
- brezosebno evidenco,
- nagrajevanje po zaslugah,
- napisane odločitve in pravila in
- management, ločen od lastnikov.

Birokratski model je bil zgrajen na prevladi managementa nad delavci, kar je Weber poimenoval imperativna kontrola.

Weber je povezoval znanje z močjo. Verjel je, da vsaka birokracija želi povečati svojo premoč tako, da skriva svoje znanje in namene (Gerth in Mills 1946). Weber je predvideval, da je čisti interes birokracije moč, zato skrivanje informacij narašča z rastjo birokracije. Še danes se srečujemo z zapuščino te miselnosti.

S pojavom **velikih organizacij** v zgodnjem dvajsetem stoletju se je povečalo zanimanje za management, vodenje, organizacijske teorije in kapitalizem. K postavljanju novih organizacijskih konceptov so pripomogli

- Frederick Taylor,
- Henri Fayol,
- Mary Parker Follet,
- Chester Bernard,
- Adam Smith,

- Herbert Simon,
- Abraham Maslow in mnogi drugi.

To obdobje je ustvarilo formalne temelje organizacijski teoriji. Čeprav je izvor tičal v Webrovi birokraciji, cerkveni in državni avtokraciji in vojaškem vodstvu, je prišlo pod vplivom razvoja po drugi svetovni vojni do modifikacij. Pojavile so se nove teorije in koncepti, večina organizacij pa je ostala hierarhičnih in še vedno vkalupljala svoje zaposlene. Znanje in informacije so ostale v lasti nadzornikov in managerjev in so bile zaščitene, saj so predstavljale moč in avtoriteto. Gospodarski razvoj je ostal relativno stabilen in predvidljiv do leta 1970. Organizacije so se trudile za jasna pravila in politiko, ki naj bi ji z redkimi izjemami in iniciativami sledili vsi delavci. Čeprav je veliko organizacij spodbujalo inovacije, so se le redke upale spustiti v tveganje, da bi naredile nekaj izrazito drugačnega.

V razvitih državah pa je rasel standard, večala se je mobilnost, hkrati pa so se dvigovala tudi pričakovanja delovne sile. Temu sta se pridružila še eksplozivna rast informacij in razvoj komunikacijske tehnologije. Zdaj so se organizacije znašle v položaju, ko so se morale prestrukturirati ali propasti. Stara mehanska metafora v kompleksni, nelinearni, dinamični mreži sredi devetdesetih let 20. stoletja ni več zadoščala. Veliko organizacij je propadlo, veliko se jih je pripojilo ali so jih pogoltnile druge. Nastal je prostor za vzpon informacijske organizacije in organizacij znanja. Pojavile so se **informacijske organizacije**, ki sta jih podpirala informacijska in komunikacijska tehnologija v zgodnjih osemdesetih in devetdesetih letih in prve oblike organizacij znanja, osredotočene na povezovanje v mreže in kreiranje, deljenje in uporabo znanja.

Peter Drucker je opisal ta prehod iz industrijske družbe v informativno družbo in v družbo znanja, ki se je začel okoli leta 1960 in bo trajal predvidoma do leta 2010 ali 2020, z besedami: »Vstopamo v družbo znanja, kjer osnovni vir ne bo več kapital ali naravni viri ali delo, temveč bo vir znanje in kjer bodo znanjski delavci igrali osrednjo vlogo« (Skyrme 1999:11, Drucker 1993).

Današnje okolje lahko opišemo z množico naslednjih opisov:

- Čas pospešuje.
- Razdalje se krajšajo.
- Mrežne povezave se množijo.
- Informacije nas preplavljajo.
- Soodvisnost geometrično narašča.
- Prevladuje negotovost.
- Kompleksnost je zastrašujoča.

Takšno je okolje, v katerem morajo današnje organizacije tekmovati, preživeti in uspevati. Ta situacija je rezultat dolgoletnega razvoja, na katerega so vplivali mnogi dejavniki. Eden najvplivnejših je gotovo naraščajoče ekonomsko obilje delavcev v povezavi z višjo stopnjo izobrazbe. Povečala se je zahteva po priznanju, spoštovanju in želja po sodelovanju in določanju lastnega dela. Gospodarstvo in tehnologija sta omogočila sredstva za večjo mobilnost in tako omogočila delavcem menjavo služb zaradi večjih izzivov drugje.

Tehnologija igra dominantno vlogo v določanju tekmovalnega okolja in kulturnih in izobrazbenih potreb delovne sile. Pomislimo le na izrazito povečanje hitrosti procesiranja, širino komunikacij, miniaturne računalnike in razvoj kompleksnih algoritmov in programov. To je sprožilo naraščajočo potrebo po komunikaciji in sposobnosti slednje, po sodelovanju in

povezovanju v realne in virtualne mreže. Vzpon interneta je skupaj z intraneti in extraneti zgradil mrežni potencial, ki povezuje družbo in organizacije celega sveta.

Mnogo orodij, metod in principov, s katerimi najboljše organizacije dosegajo svojo uspešnost, pa ni niti tako novih niti zelo edinstvenih. Za primer lahko podamo Toyotino just-in-time proizvodnjo. Organizacije so vključile v svoje delovanje svoje zaposlene in se odmaknile od birokratskega odločanja. Danes spoznavajo vrednost odločitev, ki so sprejete na nižjih, kvalificiranih ravneh. Vsekakor pa morajo tudi zaposleni razumeti kontekst, v katerem se odločajo. Ta jim je dan s skupno vizijo, jasnimi vrednotami, podano smerjo in namenom, kar je povezano z odprto komunikacijo. V bližnji preteklosti je bila izdelana vrsta orodij za izdelavo okolja, v katerem bi lahko maksimalno izrabili sposobnosti zaposlenih: od TQM, benchmarkinga, reinženiringa poslovnih procesov, vitke proizvodnje, analize vrednosti členov, in ne nazadnje upravljanja znanja. Uporaba teh orodij kot prenos dobrih praks bo še naprej ostala največji izziv za podjetja.

Veliko od teh orodij se je zdelo sprva odlična rešitev za vrsto organizacij, te pa so jih preizkušale, ne da bi jih popolnoma razumele ali se zavedale njihovih posledic. V mnogih primerih so zato uporabljena orodja izpadla kot muha enodnevnica.

Preden organizacija prevzame nove prakse ali orodja, mora namreč priznati, da so njene dosedanje prakse in orodja nezadostna, kar pomeni velik preobrat in posledično dvo-zančno učenje. Za vodstvo organizacije predstavlja velik izziv tudi odločitev, da opusti svojo avtoriteto in pooblasti svojo delovno silo ali posamezne skupine za sprejemanje odločitev, pri tem pa kljub temu nosi odgovornost. Organizacije si prizadevajo postati **učee se organizacije**, tako, da se celo podjetje uči, medtem ko dela in se tako hitro odziva na zahteve okolja. Podjetja, ki želijo postati organizacije znanja, pa morajo premostiti tudi zadnje oviro, vzpostaviti morajo organizacijsko kulturo, v kateri sta znanje in njegova delitev cenjena in spodbujana, kajti mnogo zaposlenih danes pojmuje svoje znanje kot moč in varovalko za delo in ga niso pripravljene deliti (Bennet 2004a).

Razvoj organizacij je potekal od prvih lovskih skupin, preko poljedelcev do mest in birokracij. Te spremembe so trajale skoraj 10.000 let in zajele 50 generacij. V zadnjih petdesetih letih, v obdobju dveh generacij, pa so se organizacije premaknile iz birokracij v organizacije, orientirane na zaposlene, temelječe na skupinah, v mrežne, informacijske in znanjske strukture. V nekem smislu so se spet vrnila k manjšim skupinam ljudi, ki delajo skupaj za rešitev svojih skupnih trenutnih problemov. V drugem smislu pa vsi živimo, delamo in se povezujemo v popolnoma novem in povezanem svetu. Še vedno je veliko eksperimentiranja z organizacijsko obliko novih organizacij. Pojavljajo se uspešni vzorci organizacij, ki kreirajo nove metafore v smislu gibčnih proizvodnih sistemov, živih organizmov, kompleksnih adaptivnih sistemov, samoorganiziranih sistemov, virtualnih organizacij in odprtih podjetij. Nemogoče je napovedati, katera od teh metafor ali pa morda še kakšna druga bo v prihodnosti uspela preživeti, prepričani pa smo lahko, da bosta informacija in znanje in njuna inteligentna uporaba ključni dejavniki uspeha.

Bennet (2003b) si uspešno organizacijo **okoli leta 2020** predstavlja takole: Ob upoštevanju Moorovega zakona, ki trdi, da se moč procesiranja informacijske tehnologije in njena hitrost vsakih 18 mesecev podvojita, velikost pa razpolovi in ob predpostavkah, da bomo živeli v miru, se pričakuje izreden napredek bioinženiringa in nanotehnologije. Internet, ki trenutno s svojo funkcijo krči svet, ga bo morda v prihodnosti prenasitil in spremenil v kaos. Najboljše organizacije bodo postale porozni sistemi z mnogokratnimi povezavami, ki bodo segale daleč

preko trenutnih organizacijskih meja, vzpostavile bodo svoje mrežne povezave. Organizacije bodo **inteligentni kompleksni adaptivni sistemi**, ki bodo kombinacije hierarhičnega upravljanja in individualnih, samoorganiziranih agentov, ki bodo po potrebi povezani med seboj. Organizacije bodo delovale čisto blizu roba kaosa, kjer bosta maksimirana inovativnost in kreativnost s pomočjo motivacije in avtonomnosti individualnih agentov in komponent. Rob kaosa je ozek in vedno bo obstajala nevarnost, da se bodo organizacije prevesile na drugo stran in postale kaotične. Toda inovativnost in kreativnost sta ključni za proizvodnjo idej in aktivnosti za prilagoditev okolju, ki bo najverjetneje še bolj negotovo, dinamično in nevarno, kot je danes. Ta rob kaosa bo organizacija dosegla z večjim poudarkom na kompetencah posameznih zaposlenih, s poudarkom na ponujeni svobodi pri učenju, sprejemanju odločitev in izvrševanju aktivnosti na njihovem področju ter poudarku na učinkoviti mreži, ki bo ponujala vire znanja, izkušenj in vpoglede drugih zaposlenih. Osnova takih organizacij bo okrepljena s skupnimi stabilnimi vrednotami vseh zaposlenih.

Učenje in znanje bosta postala dva od treh najpomembnejših pojavnih lastnosti bodoče organizacije. Učenje bo nenehno in široko razširjeno, uporabljene bodo metode mentorstva, učenje v skupini in učenje na daljavo. Kreiranje, shranjevanje, prenos in uporaba znanja (in morda modrosti) bodo izboljšani in razvitejši in bodo postali glavni vir organizacije. Tretja lastnost prihodnje organizacije bo **organizacijska inteligenca**. Karel Wiig opisuje inteligentno obnašanje s pojmi (Wiig 1994):

- Biti dobro pripravljen (nenehno pridobivati znanje iz vseh razpoložljivih virov in ga vgraditi v integrirano sliko skupaj s polpovezано informacijo za pridobitev novih, neobičajnih perspektiv za razumevanje okolja).
- Nuditi razmišljanje, usmerjeno v izid (biti nenehno inovativen in kreativen in uporabljati vse relevantno znanje, preoblikovati probleme, razumeti situacije preko njihove pojavnosti).
- Izbirati prave situacije (privzeti ustrezno obnašanje v dani situaciji, sprejeti prihodnje spremembe, vlagati napor v skladu s pomembnostjo situacije in koordinirati vse pomembne strani za pridobitev konsenza).
- Sprejemati odločitve (identificirati cilje v dani situaciji, premisliti vse alternative in možne posledice, postaviti prioritete in izbrati najboljšo alternativo glede na omejitve, cilje in negotovost).

Organizacija bo temeljila na znanju in se bo učila iz preteklega razvoja s predpostavkami, da bo napredovala tipaje s poskušanjem in kombiniranjem. Uporabljala bo notranje in zunanje mreže, ki bodo vplivale na povezave med agenti, komponentami in zunanjimi sistemi. Imela bo porodne meje in bo optimirala svoje rezultate s pomočjo partnerstev, zvez in bližnjih odnosov s strankami in drugimi. Kakor so v birokraciji prevladovali moč, politika in pravila, bodo v inteligentni adaptivni organizaciji prevladovali učenje, znanje, povezovanje v mreže in dinamični odnosi (Bennet 2004a).

1.3. Individualno znanje in organizacijsko znanje

Individualno učenje in skupinsko učenje. Z namenom, da bomo prišli do obravnave znanja, začnimo s kratko predstavitvijo učenja, kajti le učenje vodi do znanja. Vsi organizmi so sposobni učenja na določeni ravni. Potreba po preživetju jih prisili, da se prilagodijo na

določeno okolje. Adaptacija lahko poteka po evolucijski poti celotne vrste organizmov ali preko posameznikov. V prvem primeru se uporabne lastnosti prenašajo iz generacije v generacijo, v drugem pa se organizem nauči in privzame novo obnašanje, ki izboljša njegovo preživetje. Ta drugi način je mnogo bolj tvegan, saj posameznik ne ve kako bo reagiral na okolje v času učnega procesa, medtem ko je prvi način počasnejši in manj fleksibilen (Maier, Prange in Rosenstiel 2001).

Individualno učenje. S psihološkega stališča je učenje definirano kot proces, preko katerega se relativno stalne spremembe odražajo v obnašanju kot rezultat izkušnje. Kot proces, učenje nima lastnosti enkratnega dogodka. Vsaka sprememba v obnašanju pa ni posledica učenja (npr. utrujenost). Razlikovati moramo tudi med učenjem, ki je posledica izkušnje, procesom zrelosti in mejami uspešnosti zaradi situacijskih omejitev (npr. pomanjkanje informacij). Učenje tudi ne vodi nujno k izboljšanju uspešnosti in ga zato ne smemo z njo enačiti zaradi treh glavnih razlogov:

1. rezultati učnega procesa niso edine determinante obnašanja in uspešnosti posameznika. Druge so npr. še sposobnosti, želje, motivi, socialne norme, okoliščine, idr.;
2. lahko se naučimo vsake vrste obnašanja, ne le takega, ki vodi k izboljšani uspešnosti;
3. v povezavi obeh pojmov (učenja in uspešnosti) velikokrat omenjamo krivuljo učenja, ki kaže, kako se večja učinkovitost organizacije z izkušnjami v proizvodnji in velikokrat raziskovalci učinkovitost razlagajo kot direkten pokazatelj učenja in ne upoštevajo, da je učinkovitost lahko narasla tudi zaradi drugih dejavnikov (npr. zaradi kombiniranja proizvodov).

Senge (1990a) je med prvimi začel proučevati proces učenja na ravni posameznika kot globoki cikel učenja (deep learning cycle). Cikel sestavljajo veščine in sposobnosti posameznika, ki se v ugodnih pogojih razvijejo v njegove občutke in zavedanja. Posameznik pride do novih zaznav največkrat v sproščenem stanju in začne z zaznavami in občutki drugače doživljati sebe, svoje delo, svoje okolje in življenje, nato se v daljšem obdobju iz novih občutkov in zaznav razvijejo nove vrednote, s tem pa tudi novo obnašanje posameznika. Te nove vrednote pa posamezniku omogočajo razvoj novih veščin in posameznikov cikel učenja se tako spiralno kontinuirano nadaljuje v nov, neprekinjen krog (Dimovski in Colnar 1999). Cikel individualnega učenja posameznika pa se medsebojno dopolnjuje s procesom organizacijskega učenja, ki ga bomo obravnavali kasneje. Posamezniki s svojimi individualnimi cikli učenja sestavljajo organizacijo in pri vsakem od teh posameznikov poteka proces organizacijskega učenja (Dimovski in Colnar 1999). Kljub temu pa je pomembno, da organizacija spodbuja medsebojno skupinsko učenje, v katerem se znanje in izkušnje širijo na več posameznikov hkrati, rezultati učenja pa so večji in učinkovitejši, kot si bomo pogledali v nadaljevanju.

Skupinsko učenje. Organizacije so namreč socialne strukture, oblikovane iz posameznikov in skupin (Maier, Prange in Rosenstiel 2001). Skupina pa ima naslednje lastnosti (Guzzo in Shea 1992):

- je entiteta, sestavljena iz svojih članov;
- njeni člani so v medsebojni odvisnosti;
- v skupini obstaja delitev vlog in dolžnosti.

Pomembnost, ki jo ima skupina za organizacijo, vedno bolj raste, saj je delo, ki je bilo v preteklosti delo posameznika, vedno bolj delo skupin. Celo strateške odločitve v velikih kompleksnih organizacijah se vedno bolj oblikujejo v skupinah top managementa. Posamezni

managerji ne razpolagajo z vso potrebno informacijo, ki je razpršena po posameznikih, članih skupine. Pridobivanje znanja posameznika je sicer nepogrešljiv element, vendar pogosto nezadosten v pridobivanju organizacijskega znanja.

Poglejmo, kaj se dogaja s procesi kodiranja, shranjevanja in ponovnega priklica informacij iz spomina v skupini. Kodiranje je povezano z identifikacijo in interpretacijo relevantne informacije. Skupina vsebuje svojo kulturo, ki okvirja skupinsko znanje, in lahko pospeši ali zavre prepoznanje relevantne informacije, lahko pa jo identificira in integrira v uporabno strukturo znanja skupine. Tudi sposobnost shranjevanja informacije v skupini je večja od sposobnosti posameznika s pomočjo t.i. transakcijskega spomina (Wegner 1986), kjer informacijo shrani določen član, vsi ostali člani skupine pa vedo le, pri kom je informacija shranjena. Znanje je tako shranjeno na decentraliziran način in je tako uporabno le celi skupini. Prednost je tudi v ponovnem pristopu do relevantne informacije, člani skupine si lahko podajajo povezave za hitrejši dostop do informacije. Za uspešnost tega načina pa je potrebna dobra koordinacija skupine. Ta način lahko popolnoma zataji pri kakšni »skriti informaciji«. Do najboljših rezultatov lahko skupina pride le, če so vse informacije enako dostopne vsem njenim članom.

Skupine so torej povezane z organizacijskim učenjem na naslednje načine (Maier, Prange in Rosenstiel 2001) :

- socialni agregati (skupine) posedujejo več znanja kot posamezniki,
- skupine ne morejo uporabljati vse informacije enako (v situaciji, ko morajo odločati, skupine dostikrat ne morejo priklicati vsega znanja - morda so nekatere informacije znane le nekaterim članom),
- med skupino in organizacijo je razlika. Informacija, ki jo shrani skupina, je shranjena pri njenih članih. Organizacija pa lahko znanje shrani tudi na medijih in formaliziranih postopkih. Prav tako so organizacije odprti sistemi in lahko informacijo pridobijo tudi izven organizacije. V skupinah je znanje razporejeno med člani in tako so odločitve skupine odvisne od trenutne sestave njenih članov.

Vidimo torej, da se osnovni proces individualnega učenja dogaja znotraj človekovega živčnega sistema, osnovni procesi organizacijskega učenja pa potekajo med posamezniki, ki delujejo v posebnih strukturah – organizacijah. Ne glede na to, da so vsi psihološki pristopi usmerjeni v to, da učenje vodi k povečanemu uspehu, je pomembno, da uspešno učenje in izboljšano uspešnost obravnavamo ločeno.

Če se namreč naučimo učinkovitejšega obnašanja in boljših konceptov, res lahko povečamo uspešnost. Toda obstaja še mnogo drugih dejavnikov, ki vodijo k večji uspešnosti posameznika. Tudi če uspešnost ni izboljšana, ne moremo avtomatično sklepati, da ni prišlo do učenja in novega znanja. Učenje se lahko zgodi nenamensko pri demonstraciji pristopov obnašanja in socialnem učenju. Tako nenamensko učenje pa je lahko včasih razlaga za nezaželeno vrsto obnašanja (odzivi strahu) skupaj s prenosom znanja iz najboljših praks.

Znanje. Definicija znanja je še vedno predmet živahne razprave med filozofi. Klasično definicijo je postavil že Platon, ki je trdil, da morajo za obstoj znanja biti izpolnjeni najmanj trije pogoji: upravičenost, resnica in prepričanje. Nekateri trdijo, da ti pogoji niso zadostni, spet drugi postavljajo svoje definicije o znanju. Pa si jih nekaj pogledjmo:

- Znanje je prepričanje in obveza, je uresničenje in je dejanje. Je dinamičen človeški proces upravičenega resničnega prepričanja, proces, ki je usmerjen proti resnici. Tako kot informacija znanje vsebuje pomen, vsebino, kontekstno specifičnost in relativnost (Nonaka in Takeuchi 1995).
- Znanje se gradi na podlagi informacij, pridobljenih iz podatkov (Boisot 1998). Podatki pa so definirani kot signali, ki jih lahko vir pošlje prejemniku, ki je človeške ali druge narave (Burton-Jones 2003).
- Po Probstu (Ramanauskiene 2001) je znanje celota kognitivnega znanja in spretnosti, ki jo posamezniki uporabljajo za reševanje problemov. Znanje vsebuje teorijo, praktične izkušnje, vsakodnevna pravila in navodila za izvajanje aktivnosti.
- Davenport (Davenport in Marchand 1999) trdi, da je znanje spremenljiva mešanica kreativnih izkušenj, vrednot, miselno povezanih informacij in strokovnih spoznanj. Ta mešanica omogoča okvir za vrednotenje in vključitev novih izkušenj ter informacij. Znanje se ustvarja in uporablja v umu poznavalcev. V organizacijah je znanje pogosto vključeno ne le v dokumentacijo in arhive, marveč je del vsakodnevnih opravil, procesov, prakse in standardov.
- Znanje temelji na podatkih in informacijah, vendar je za razliko od podatkov in informacij vezano na posamezno osebo. Zaradi tega predstavlja posameznikovo predstavo o vzročnih povezavah. Ta definicija predstavlja znanje na individualni ontološki ravni. Na ravni organizacije pa je znanje sestavljeno iz individualnih in kolektivnih virov znanj na višji ontološki ravni. In ne samo to, je proces, ki spiralno organizacijsko ojača znanje posameznikov in ga kristalizira kot del mreže znanja v organizaciji. (Nonaka in Takeuchi 1995).
- Znanje je človekova sposobnost (tako potencialna kot dejanska), da učinkovito deluje v raznovrstnih in negotovih situacijah (Bennet 2004a).
- Znanje je preverjena, ovrednotena struktura informacije, ki je uspela preživeti (npr. DNA struktura, sinaptične strukture, prepričanja in trditve), ki jo je razvil živi sistem, da bi si pomagal pri rešitvi problema in pri prilagajanju (Firestone 2006)

Vrste znanja. V epistemološki dimenziji se srečujemo z dvema oblikama znanj, kot trdita Nonaka in Takeuchi (1995) oziroma dvema načinoma znanj (Allard 2003; Holsapple 2003):

1. **eksplicitno znanje** je definirano kot »kodificirano« znanje, ki ga lahko zaobjamemo v slovnična pravila, matematične izraze, skratka ga lahko artikuliramo v formalnem jeziku in ga širimo s pomočjo formalnega, sistematičnega jezika s pomočjo priročnikov, učbenikov, zapisanih specifikacij, organizacijskih pravil... To znanje se prenaša na posameznika formalno in je obravnavano kot prevladujoč način razširjanja znanja v Zahodni filozofski tradiciji (Nonaka in Takeuchi 1995). Suzie Allard (2003) trdi, da je eksplicitno tisto znanje, ki je v obliki, ki omogoča svojemu kreatorju ali uporabniku dostop in uporabo. Je v mnogih znanih oblikah, vključno s časopisi, revijami, datotekami, elektronsko pošto in spletnimi stranmi.

2. **tacitno znanje** – razumljeno, ne da bi bilo neposredno izraženo (understood without being expressed directly) je znanje, ki ga težko opredelimo s formalnim jezikom. Je osebno znanje, vtisnjeno v osebne izkušnje in vključuje nesnovna sredstva, kot so osebno prepričanje, perspektive in vrednostni sistem. Kot tako je težje prenosljivo. Če nam uspe s pomočjo ustreznih organizacijskih ukrepov doseči, da tacitno znanje postane del organizacijske kulture in se ga tudi uporablja, potem z odhodom posameznika iz organizacije to znanje za organizacijo ni izgubljeno (Nonaka in Takeuchi 1995). Tacitno znanje je implicitno znanje, ki so ga razvili ljudje (Srikantaniah 2000), primere zanj lahko najdemo formalnih in neformalnih pogovorih, telefonskih pogovorih in v tem, kar ljudje hranijo v svojem umu.

Choo (1998) podaja tudi tretjo vrsto znanja. To je **kulturno znanje**, ki je primarno povezano z organizacijami. To znanje se skriva v predpostavkah, prepričanju in normah organizacije in se kaže kot korporativna kultura.

Znanje obstaja v več stopnjah. Van Lohuizen (1986) pozna **šest progresivnih stopenj znanj**, ki jih imenuje podatki, informacije, strukturirane informacije, vpogledi, presoje in odločitve. Ne glede na njihovo število pa se te stopnje transformirajo skozi različne vrste procesiranja znanja (Allard 2003). Ko napredujemo od nižje stopnje k višji, se večja tudi pomembnost znanja za doseg cilja ali izvedbe dejanja, večja se tudi njegova kvaliteta. Najvišja stopnja, odločitev, je znanje, ki izraža namen za akcijo.

Obstaja pa tudi več tipov znanja. Trije **primarni tipi** so: deskriptivno znanje, proceduralno znanje in sklepno (reasoning) znanje (Holsapple 2003; Allard 2003).

Deskriptivno znanje izraža stanje, ki je resnično, predvideno ali spekulativno. Vsebuje opise objektov, konceptov, opise preteklosti, sedanjosti in prihodnosti in hipotetične situacije. Podatek in informacija sta po svoji naravi deskriptivna in sta znanilca različnih napovedi, pričakovanj, rešitev, vpogledov, ciljev, odločitev, definicij, shem in podobno. Deskriptivno znanje nekateri označujejo z izrazom deklarativno znanje (Zack 1999) ali celo okoljsko znanje (Bonczek in drugi 1981). Deskriptivno znanje označuje Allardova (2003) kot »vedeti kaj«.

Proceduralno znanje je znanje o tem, kako kaj narediti ali kako se kaj zgodi (Zack 1999). Proceduralno znanje je torej »vedeti kako« (Allard 2003). Sestavljeno je iz korakov postopkov za različne naloge ali za razlago različnih dogodkov. Primeri proceduralnega znanja vključujejo algoritme, strategije, akcijske načrte, programe in metode. Tako kot deskriptivno znanje je tudi proceduralno lahko v tacitnem ali eksplicitnem načinu, lahko se sprejema, izbira, generira, internalizira in eksternalizira. Proceduralno znanje lahko uporabimo na deskriptivnem znanju in dobimo novo deskriptivno znanje (Bonczek in drugi 1981).

Sklepno znanje je tretji primarni tip znanja (Holsapple 2003), ki ga Allardova (2003) označuje z »vedeti zakaj«. Primer sklepnega znanja bo določil, kakšen zaključek bo veljal ali katero aktivnost bo potrebno sprožiti ob pojavu določene situacije. Ta povezava je lahko sprožena s pomočjo logike, odnosa, analogije ali vzročnosti. Primeri tega znanja so pravila, politika, uredba, princip in primer. Tudi to znanje se lahko nahaja v več načinih in je lahko uporabljeno za generiranje novega znanja.

Kot vidimo, se primeri teh treh tipov znanj lahko uporabijo v kreiranju novega znanja. Poleg treh primarnih tipov, pa poznamo še **sekundarne tipe** znanja: jezikovno, prilagojevalno in predstavitveno znanje (Holsapple in Whinston 1996).

Avtorja novega upravljanja znanja sta znanje, katerega definicijo smo podali kot zadnjo v predhodnem razdelku, razdelila na osnovi postavitve treh svetov nemškega misleca Karla Poppra na naslednje vrste znanja (Firestone in McElroy 2003a):

- **Znanje I. sveta – biološko znanje:** testirana, ovrednotena in preživela struktura informacije v fizičnih sistemih, ki jim pomaga k prilagoditvi na okolje (kot je na primer genetično znanje - DNA zapisi, sinaptične strukture, sestavljeno iz **bioloških** struktur, uporabljenih v razvojnem in učnem procesu)
- **Znanje II. sveta – mentalno znanje:** testirana, ovrednotena in preživela prepričanja o svetu in nagnjenost k prepričanjem (v mislih). To je subjektivno znanje, ki se ga ne da deliti, **mentalno** znanje, sestavljeno iz miselnih struktur, uporabljenih v učenju, razmišljanju in delovanju) in
- **Znanje III. sveta – kulturno znanje:** testirane, ovrednotene in preživele jezikovne formulacije o svetu, ki jih lahko delimo (trditve in poltrditve, v govorni ali drugi materialni obliki oz. **kulturno znanje**, uporabljeno v učenju, razmišljanju in delovanju).

1.4. Kreiranje organizacijskega znanja

SECI model kreiranja znanja. Poglejmo, kako znanje nastaja in si pri tem razgrnimo nekaj pogledov avtorjev, ki so poskušali priti do eksplicitnih razlag o nastanku. Avtorja Nonaka in Takeuchi (1995) trdita, da se novo znanje ustvarja v dveh dimenzijah kreiranja znanja: ontološki in epistemološki. Ontološka dimenzija pokriva ravni entitet, ki kreirajo znanje, kot so raven posameznika, raven skupine, raven organizacije in medorganizacijska raven. Druga dimenzija, epistemološka pa se v svojem bistvu nanaša na razlikovanje med eksplicitnim in tacitnim znanjem.

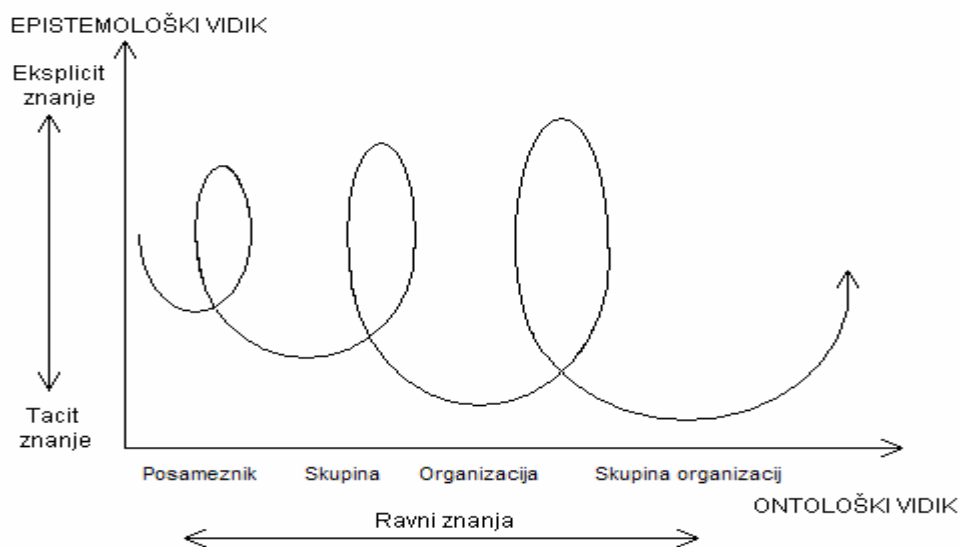
Proces prehajanja individualnega znanja v organizacijsko znanje na nivoju tacitne in eksplicitne komponente in na ontološkem nivoju kreira mogočen spiralni proces, ki na epistemološki koordinati vsebuje spiralo štirih načinov interakcije znanja (Nonaka in Takeuchi 1995). To so:

- **Socializacija** je proces izmenjevanja izkušenj, ki poteka znotraj tacitnega znanja s pomočjo aktivnosti kot so brainstorming, diskusija in debata.
- **Eksternalizacija** je proces artikulacije tacitnega znanja v eksplicitne koncepte v obliki metafor, analogij, konceptov, hipotez ali modelov.
- **Kombinacija** je proces sistemiziranja konceptov v obstoječ sistem znanja.
- **Internalizacija** je proces posebljanja eksplicitnega znanja v tacitno znanje (learning by doing).

Kreiranje organizacijskega znanja pomeni neprestano dinamično interakcijo med tacitnim in eksplicitnim znanjem. Ta interakcija se oblikuje z zamenjavo med zgornjimi štirimi različnimi oblikami konverzije znanja, ki jih sprožajo različni spodbujevalci.

Začnimo z ontološko dimenzijo. V čisto strogem pogledu znanje ustvarjajo posamezniki. Organizacija ne more kreirati znanja brez posameznikov. Organizacija podpira kreativne posameznike ali jim ponuja ustrezen kontekst, da lahko znanje kreirajo. Kreiranje organizacijskega znanja naj bo torej razumljeno kot proces, ki organizacijsko pospešuje in ojača znanje, ki ga ustvarijo posamezniki in ga kristalizira v del mreže znanja v organizaciji.

Kot smo že omenili, organizacijsko znanje ne more nastati samo po sebi. Tacitno znanje posameznikov je osnova kreiranja organizacijskega znanja. Zato mora organizacija mobilizirati to znanje, ki se akumulira na individualni ravni in ga kristalizirati na drugi, višji ravni.



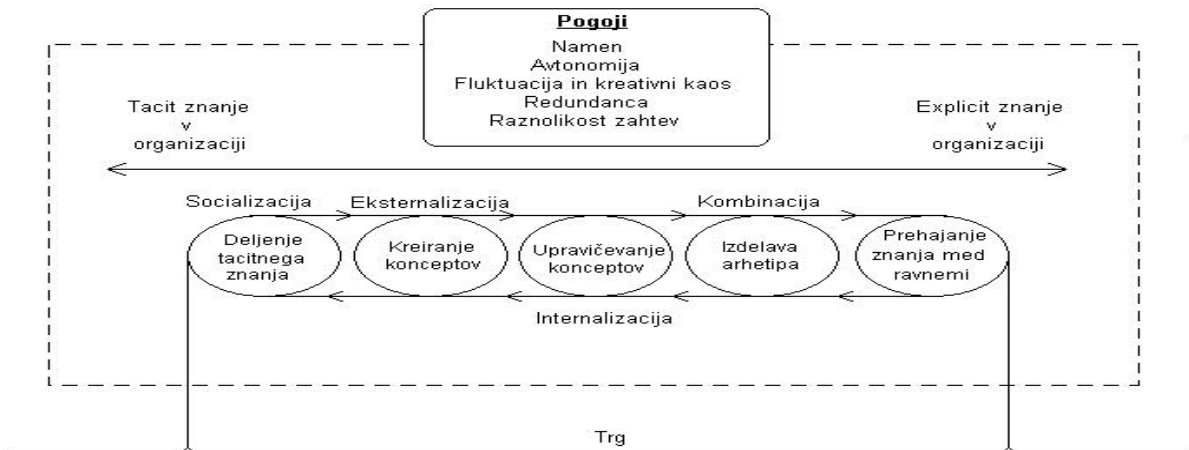
Slika 1.1: Spirala kreiranja znanja na epistemološki in ontološki dimenziji (Vir: Nonaka, Takeuchi, 1995)

Na ontološki ravni se tako hkrati dogaja drug spiralni proces, ki skupaj s procesom prehajanja znanja na epistemološki ravni kreira znanje (Slika 1.1). Za kreacijo organizacijskega znanja se mora zbrano individualno tacitno znanje socializirati z drugimi člani in tako ustvariti novo spiralo kreiranja organizacijskega znanja (Nonaka in Takeuchi, 1995).

Da bi se organizacijsko znanje lahko kreiralo, mora organizacija ponuditi primeren kontekst, ki pospešuje interakcijo skupnih aktivnosti, akumulacijo in kreiranje znanja na individualni ravni. Za tak kontekst obstaja pet pogojev, ki na organizacijski ravni podpirajo spiralo kreiranja znanja in gradijo prostor (Nonaka ga imenuje BA) in ga polnijo z energijo (Nonaka, Toyama in Byosiere 2001; Nonaka in Takeuchi, 1995): **namen, avtonomija, fluktuacija in kreativni kaos, redundanca in raznolikost potreb.**

Proces kreiranja znanja, ki vsebuje vse štiri načine konverzije znanja in poteka pod navedenimi pogoji, se odvija integrirano v petih fazah: **deljenju tacitnega znanja, kreiranju**

konceptov, v njihovem upravičevanju, izgradnji prototipa in nato v prehajanju znanja med posameznimi ravni (Nonaka in Takeuchi 1995)(Slika 1.2).



Slika 1.2: Organizacijsko ustvarjanje znanja (Vir: Nonaka, Takeuchi, 1995)

Kreiranje organizacijskega znanja se torej dogaja, ko vsi štiri načini interakcije znanja oblikujejo kontinuiran cikel, ki ga sprožajo aktivnosti, kot so deljenje tacitnega znanja, kreiranje konceptov, upravičevanje konceptov, izdelava arhetipov in prehajanje med ravnimi znanj na višjo raven. K temu sodijo medsebojno sodelovanje in vplivanje v skupini, dialogi, metafore, koordinacije, dokumentiranje, eksperimentiranje in učenje z delom (learning by doing). Lahko si predstavljamo vzpenjajoč se spiralni proces iz ravni posameznika, preko skupinske ravni na organizacijsko raven in včasih celo na medorganizacijsko raven.

Cikel zorenja znanja. Suzie Allard izhaja iz zgornje predstavitve in trdi, da je kreiranje znanja lahko sproženo slučajno ali namensko (Allard 2003). Znanje v tacitem, eksplicitnem in kulturnem načinu in deskriptivnega, proceduralnega in vzročnega tipa se lahko uporabi pri kreiranju novega znanja na dva načina: da ga odkrijemo ali izvedemo. Allardova (2003) razlaga kreiranje znanja s pomočjo **cikla zorenja znanja**, ki obsega štiri stopnje in povzema iz del Boisota (1998) in Nonake in Takeuchija (1995). Znanje v svojem nastajanju prične v prvi stopnji, ki jo Allardova, prav tako pa tudi Shukla (1997), imenujeta :

- **odkrito znanje.** Ta faza se začne, ko neka ideja, potreba ali možnost vodi k ustvarjanju novega znanja. Na tej stopnji je znanje tacitno, in potem preide v
- **kodificirano znanje.** Tu se odkrito znanje prevede v fizično obliko, ki pomaga, da znanje postane uporabno. Kodifikacija je eksplicitno znanje, ker je znanje predstavljeno s spretnostmi, dokumenti ali produkti. Nato postane
- **mobilno znanje.** Znanje prevzame lastno identiteto in ni več vezano na originalnega lastnika. Tu se začne delitev znanja in na tej stopnji lahko sistemi upravljanja znanja dodajo največ svoje vrednosti k procesu ustvarjanja znanja. Mobilno znanje ponudi posebne izzive, lahko eksistira istočasno na več mestih, toda glede na okolje, v katerem se nahaja, ni nujno določeno z enakim izrazoslovjem, zato ni več tako redka dobrina kot v začetku, obstaja lahko več verzij, kar pa je lahko

dvorezen meč. Zaradi tega lahko postane manj natančno in pomembno je, da identificiramo veljavne verzije. Nato postane

- **nevidno znanje**. Ko se znanje razširi, postane splošno dobro. S tem izgubi svoj poseben značaj in postane tako prodorno, da spremeni socialno in poslovno okolje.

Allardova (2003) povzema predstavljen model kreiranja znanja s strani Nonake in Takeuchija (1995) predvsem v delu konverzije različnih načinov znanj, hkrati pa dodaja še dva pojma:

- **Gradnjo znanja** (knowledge building), t.j. proces, ki se nanaša na ravnanje organizacije, ki kreira okolje. Slednje goji aktivnosti, ki gradijo znanje in povečuje jedrne sposobnosti posameznikov v organizaciji v ta namen. V ta proces vključuje skupno reševanje problemov, eksperimentiranje in izdelavo prototipov, uvažanje znanja v organizacijo iz zunanjega okolja in uporabo in integriranje novih procesov in orodij.
- **Povezovanje znanja** (knowledge linking), kar pomeni učenje povezav z drugimi organizacijami, ki so voljne za medsebojni prenos znanja. Ta model zahteva proučevanje in usklajevanje posebnih odnosov, delovnih kultur in operativnih načinov (Allard 2003).

Generični ples. Skladno z Nonakino dinamično teorijo kreiranja znanja sta Cook in Brown (1999) povezala epistemologijo posedovanja znanja z epistemologijo uporabe in podala tezo, da se organizacijsko znanje kreira na podlagi **generičnega plesa** med znanjem in védenjem (knowing) (Cook in Brown 1999).

EksPLICITNO, tacitno, individualno in skupinsko znanje so namreč le različne oblike znanja, od katerih vsaka oblika počne nekaj, kar druga ne more. Avtorja poudarjata, da je eksPLICITNO znanje samo po sebi nezadostno, tacitno znanje pa je brez uporabe eksPLICITNEGA znanja zaprto v zanki. Posamezniki namreč posedujejo del tega, kar je znano o dani domeni, glavnino oz. telo znanja pa poseduje organizacija in se formira skozi dejanja in aktivnosti, prav tako, kot se znanje posameznika oblikuje skozi njegove aktivnosti.

Védenje (knowing) pa je epistemološko delo, ki ga naredimo ob aktivnostih in dejanjih in je interakcija s socialnim in psihičnim svetom, v tej interakciji se kot orodje uporablja znanje. Védenje je dinamično, konkretno in relativno. Vzajemna igra med védenjem in znanjem lahko generira novo znanje in nove načine védenja v organizacijah (Cook in Brown 1999).

Znanjska sposobnost. Četrty pogled nam ponuja Wanda Orlikowski (2002), ki se osredotoči bolj na **znanjsko sposobnost** (knowledgeability) aktivnosti. Človekova znanjska sposobnost je definirana kot vrojena sposobnost znotraj sposobnosti, da gre naprej skozi rutino socialnega življenja (Giddens 1984). Znanjska sposobnost označuje bolj delo in prakso kot pa znanje, ki označuje stvari, elemente, dejstva, procese in ureditve. Orlikowskijeva podaja, da se organizacijsko védenje kreira in preoblikuje skozi prakso. Ljudje, ki so vključeni v organizacijske prakse, reproducirajo védenje (knowing), ki je generirano v teh praksah in skozi čas rekonstituirajo znanjsko sposobnost po vsebini.

Organizacijsko védenje kot sposobnost namreč predvideva, da jedrne kompetence organizacije niso fiksne ali dane lastnosti, ki se nahajajo v človeških virih, finančnih sredstvih, tehnoloških izdelkih in infrastrukturi, pač pa se konstituirajo v vsakodnevem početju in ustreznih praksah zaposlenih v organizaciji (Orlikowski 2002). Ta pogled védenja v praksi je nazorno ilustrirala z metaforo dveh rok, ki rišeta druga drugo in sta hkrati risani,

kar nakazuje, da je védenje (knowing) nenehna socialna spretnost in znanje, ki se kreira in rekonstituira v vsakdanji praksi.

1.5. Hierarhija podatkov, informacij, znanja in modrosti

V povezavi podatkov, informacij, znanja in modrosti je največkrat uporabljen model piramide DIKW (D –Data, I- Information, K-Knowledge in W-Wisdom) (slika 1.3).

V modelu so posamezne strukture predstavljene tako, da vsak višji sloj nadgrajuje spodnjega z dodatnimi atributi, pri čemer najnižji sloj predstavljajo podatki.

Podatki so v obliki opazovanj in meritev in poleg obstoja nimajo drugega pomena. Obstajajo lahko v uporabni ali neuporabni obliki.

Informacija je podatek z dodanim pomenom, ki vsebuje neko relacijsko povezavo. Pomen je lahko uporaben ali pa tudi ne. Informacija daje odgovor na vprašanja »kdo/kaj/kje/ kdaj?«.

Znanje je ustrezna zbirka informacij, zbrana tako, da ima uporaben namen. Znanje je uporaba informacije za določeno aktivnost. Znanje ponuja odgovor na vprašanje »kako?«.

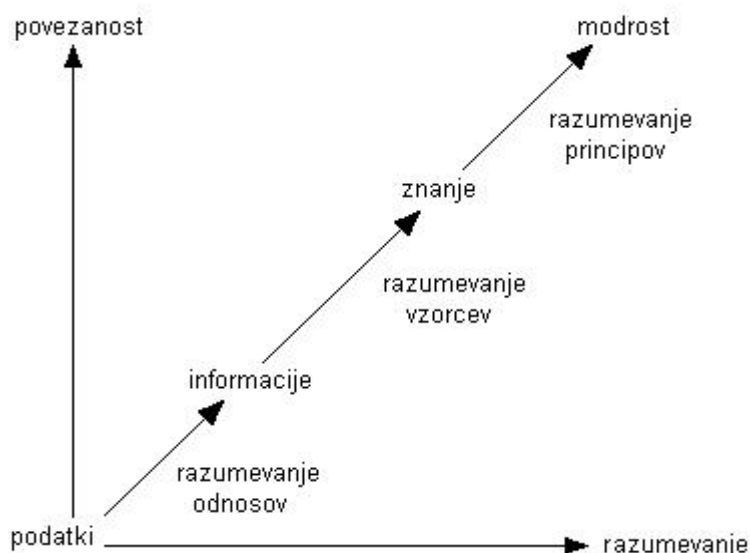
Modrost je zgrajena skozi uporabo znanja, s pomočjo komunikacije med uporabniki znanja in skozi odsev. Modrost nudi odgovor na vprašanje »zakaj?« in »kdaj?«, kadar se nanašata na aktivnosti. Modrost se ukvarja s prihodnostjo, pri čem uporablja preteklost.



Slika 1.3: Piramidalni pogled na podatke, informacijo, znanje in modrost. (Vir: Ackoff 1989)

Sistemski teoretik in profesor organizacijskih sprememb, Russel Ackoff, vidi znotraj te piramide še dodaten sloj, ki je umeščen med znanjem in modrostjo (Ackoff 1989). To je **razumevanje**. Razume ga kot kognitiven in analitični proces, pri čemer lahko iz obstoječega znanja kreiramo novo znanje. Razlika med razumevanjem in znanjem, je analogna razliki med učenjem in memoriranjem. Ljudje, ki imajo sposobnost razumevanja, lahko s sintezo znanja učinkovito delujejo, ker gradijo na danih informacijah, znanju in razumevanju.

Bellingerjev pristop. Gene Bellinger (Bellinger in drugi 2004) pa je Ackoffovo »razumevanje« vgradil v prvotno hierarhijo kot povezavo med sloji in sicer tako, da je prehod iz sloja podatkov v sloj informacij povezal z razumevanjem odnosov, prehod iz informacij v znanje z razumevanjem vzorcev in prehod iz znanja v modrost z razumevanjem principov (Slika 1. 4).



Slika 1.4: Bellingerjev pogled na hierarhijo podatkov, informacij, znanja in modrosti (Vir: Bellinger in drugi, 2004).

Obrnjena piramida. V zadnjem času pa se postavljena struktura postavlja pod vprašaj (Syed in Shah 2006). Osnovna ideja je predpostavljala, da so podatki manj od informacije in da je informacija manj od znanja. Še več. Predpostavljeno je tudi, da potrebujemo najprej podatke, preden lahko ustvarimo informacijo in šele nato, ko že imamo informacijo, se lahko pojavi znanje. Podatki so predstavljeni kot preprosta, surova in izolirana dejstva. Ko jih postavimo v kontekst in strukturo, se pojavi informacija. Ko damo informaciji pomen s tem, ko jo interpretiramo, informacija postane znanje. Na tej točki lahko naša zavest procesira ta dejstva in na primer predpostavlja bodoče posledice dejanj ali sprejema določene zaključke. Človeški um uporablja znanje kot orodje za izbiro med različnimi alternativami, zato njegovo obnašanje postane inteligentno in končno, kadar inteligentno obnašanje vodijo vrednote in prepričanja; lahko rečemo, da obnašanje temelji na modrosti. Torej izrazi »podatek«, »informacija«, »znanje« in »modrost« še vedno predstavljajo neko zaporedje na lestvici, ki pa je ne smemo videti kot linearno lestvico z enakimi intervali.

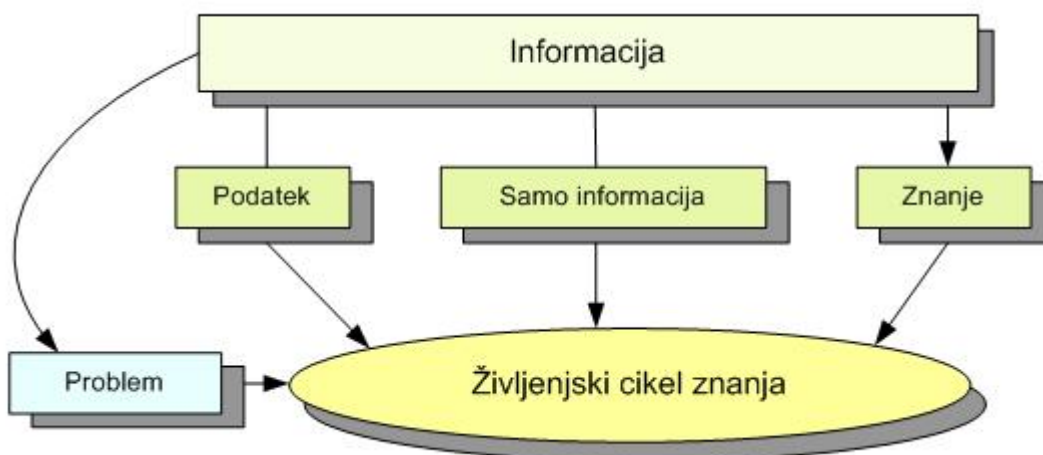
Pojavljajo se celo trditve (Syed in Shah 2006), da bi morala biti hierarhija teh pojmov postavljena ravno obrnjeno zaradi naslednje razlage: podatki se lahko pojavijo na koncu in le takrat, kadar imamo na voljo znanje in informacijo. Izolirani koščki preprostih dejstev sami po sebi ne morejo obstajati, če jih ni ustvaril nekdo, ki je uporabljal pri tem svoje znanje. Podatki lahko nastanejo le, če je najprej postavljena smiselna struktura in kasneje uporabljena za predstavitev informacije. Podatek tako ne postane informacija šele nato, ko mu dodamo pomen. Celo nasprotno: podatek je kreiran iz informacije s tem, ko informacijo vložimo v predhodno definirano strukturo, ki popolnoma definira njen smisel (Syed in Shah 2006). Tudi Davenport in Prusak (1998) sta ugotovila, da »znanje ni niti informacija, niti podatek, čeprav

je povezano z obojim« in zmeda nastaja, ker se včasih ne zavedamo dovolj, da obstaja znatna razlika med podatki, informacijo in znanjem.

Podrta hierarhija. Tudi Joseph Firestone (2006), eden od obeh avtorjev novega upravljanja znanja, je v svojem razmišljanju o tem, kaj je znanje, prišel do zaključka, da osnovna piramidna postavitve teh izrazov ne drži. V svojih dolgoletnih izkušnjah se je srečeval s podatki iz različnih področij, in se z definicijo o podatkih kot zaporedju črk ali znakov, ki nimajo vsebine, ne strinja. Trdi, da imajo podatki vsebino in predstavljajo kulturno informacijo. Znotraj te kulturne informacije je tisti del, ki je prestal oziroma preživel naše preizkuse, kulturno znanje. Podal pa je razlikovanje med dvema tipoma informacij: strukturirano in nestrukturirano. Podatki so primer strukturirane informacije. Po svoji naravi je informacija kulturna in smiselna le v kontekstu teoretičnih okvirov in predpostavk. Podatki v tem smislu nimajo mentalnega značaja.

Tako kot razlikuje tri tipe znanja, razlikuje tri tipe informacije: biološko, mentalno in kulturno. Znanja pa ne pojmuje kot nadgradnjo informacije za delovanje, pač pa tisto informacijo, ki je prestala oz. preživela naše testiranje in ovrednotenje s pomočjo meta trditev (pojmi bodo bolj obrazloženi v razdelku o življenjskem ciklu znanja). O modrosti razmišlja kot o kvalitetnem znanju na področju odločitvenih modelov. Imeti modrost pomeni imeti odločitveni model, ki ima najmanjše možno tveganje zmotljivosti, ker kot kriterije upošteva resničnost, verjetnost in vrednote. S tem, ko se učimo, kako izdelati boljše odločitvene modele in zmanjšati tveganje, se učimo tudi kako »delati« modrost (Firestone 2006).

Firestone podira osnovni hierarhični pogled na podatke, informacije, znanje in modrost. Podatki in znanje so narejeni iz predhodno obstoječe informacije, kar pomeni da so »samo informacije«, podatki, znanje in problemi uporabljeni v življenjskem ciklu znanja, da bi proizvedli še več informacije, vključno z novim znanjem. S tem navaja, da opustimo klasični pogled na piramidno strukturo in se preusmerimo v pogled življenjskega cikla znanja, ki si ga bomo podrobneje pogledali v naslednjem poglavju (Slika 1.5).



Slika 1.5: Prehod iz piramidnega pogleda na pogled življenjskega cikla znanja (Vir: Firestone 2006)

1.6. Psihološki pogled na organizacijsko učenje

Ker se znanje kreira in raste s zbiranjem, je vezano na preteklost. Kot vir za ravnanje v prihodnosti jemljemo torej snov iz preteklosti. Da bi lažje razumeli, kaj vzpodbuja kreiranje znanja in željo po učenju, je prav, da poznamo tudi psihološki pogled na organizacijsko učenje, ki je zgodovinsko obeležen. Poznati pa moramo tudi sprožilce organizacijskega učenja, zato bomo v naslednjem razdelku podrobneje pogledali enega od njih, spremembe v socialno ekonomskih vrednotah.

Termin organizacijsko učenje izvira iz analogije, da je organizacija ciljno organizirana socialna struktura, ki ima sposobnost učenja, prav tako kot jo ima organizem. Ko se spopada z izzivi okolja, kot so vedno ostrejša svetovna konkurenca, krajši življenjski ciklusi izdelkov in demografske spremembe, mora imeti široke kompetence in tudi sposobnost pridobivanja vedno novega znanja. Psihologi so preučevali sposobnost individualnega učenja na živalih in ljudeh in so se osredotočali na fenomen učenja in spomina. Pri organizacijskem učenju pa so izhajali iz analogije individualnega učenja, hkrati pa so individualno učenje postavili za osnovo organizacijskemu.

V literaturi o organizacijskem učenju lahko najdemo tri osnovne koncepte: učenje, spomin in znanje, ki so bili prvotno uporabljeni za individualne procese. Razlika med njimi je lahko pojasnjena s tri delnim zaporedjem: pridobivanjem, kodiranjem in ponovnim priklicem informacije. Učenje se osredotoča na procese v okviru pridobivanja novega obnašanja, medtem ko koncept spomina oz. procesiranja informacije zadeva shranjevanje in ponoven priklic informacije. Koncept znanja pa ima opraviti z vsebino informacije in njegovo spontano in primerno uporabo (Maier, Prange in Rosenstiel 2001).

Najbolj znane teorije obnašanja temeljijo na konceptih teorij **klasičnega pogojnega obnašanja** in **instrumentalnega učenja**. Pri prvi teoriji, ki jo je zasnoval Ivan Pavlov, je novo obnašanje posledica zveze med dražljajem in reakcijo, pri instrumentalnem učenju pa med reakcijo in posledicami. Kot primer za klasično pogojno obnašanje lahko navedemo pogost primer (tudi izrazit v državni upravi), ko imajo zaposleni izrazit strah pred svojimi nadrejenim, ki ga lahko izzove že njegov glas ali glas njegove tajnice in oba dražljaja med seboj povežejo (Rosenstiel 2000).

Pri instrumentalnem učenju gre za oblikovanje asociacije med odzivom in posledicami. Teorijo o instrumentalnem učenju je zasnoval behaviorist E.L.Thorndike v istem času kot Pavlov, kasneje pa jo je radikalni behaviorist B.F.Skinner ponovno formuliral (Schwartz 1989). Pri instrumentalnem učenju gre za to, da organizem večkrat poskuša doseči svoj namen in je v določenih načinih obnašanja pozitivno spodbujen ali nagrajen, kar ga v prihodnosti navaja na ta tip obnašanja. Če poskušamo najti tak primer obnašanja v organizaciji, si lahko predstavljamo zaposlenega, ki navadno daje nepremišljene spontane ideje, ker ga predpostavljeni zasipa s pozornostjo. Če pa se izkaže potreba po bolj premišljenih idejah, se mora najprej spremeniti vedenje predpostavljenega, ki mora zaposlenemu izkazati pozornost le, če pokaže želeno obnašanje, drugače bo nezaželeno obnašanje naraščalo. Torej so pohvale, nagrade in plače le nekaj teh pozitivnih posledic, ki se uporabljajo, da bi pospeševale in oblikovale zaželeno obnašanje zaposlenih. Skozi ta dva načina vedno spremljamo le želeno ciljno obnašanje in ga ali stimuliramo ali izkušamo njegove posledice. Z njima lahko to obnašanje pospešimo oz. povečamo verjetnost pojavljanja.

Socialno učenje pa je zasnovano na principu individualnega učenja z opazovanjem obnašanja in izkušnje, kjer posameznik lahko vidi vzornika oz. model, ki je nagrajen za svoje obnašanje (Bandura 1977). Pri tem ve, da je zaželeno obnašanje nagrajeno, vzornik je sprejet kot pozitiven, je podoben opazovalcu in njegovo obnašanje je moč posnemati. V organizaciji je veliko takih modelov, ki jih je moč posnemati, in ki tudi omogočijo posamezniku, da se nauči, kaj organizacija označuje kot zaželeno ali nezaželeno obnašanje. Bistri uslužbenec, ki velikokrat kritizira odločitve, ki jih sprejmejo vodilni uslužbenci in je zato posledično odpuščen, je tipični opozorilni model pred odprtim izražanjem svojega mnenja.

Posameznik se lahko nauči obnašanja na različne načine, ki se večkrat medsebojno dopolnjujejo in oblikujejo nove vzorce obnašanja v življenjskih situacijah.

Spomin je povezan z načinom, kako je zunanja informacija kodirana, shranjena in priklicana iz spomina (Anderson 1990). Kodiranje vsebuje procese percepcije in interpretacije, ki spremenita zunanji dražljaj v njegovo kognitivno predstavo. Hkrati so del procesa tudi obstoječe znanje in predhodne izkušnje. Obstoječe znanje je shranjeno v obliki shem ali scenarijev, ki se v socialnem kontekstu v interakciji z drugimi pretvorijo v stereotipe. Shranjevanje se nanaša na način, s katerim kodirane kognitivne predstave shranimo v spomin, ki je semantično organiziran. Študije so dokazale, da je razlika med znanjem strokovnjakov in začetnikov na področjih znanja kot so šah, fizika in računalniško programiranje, ne le v večjem znanju, ampak tudi v boljši organizaciji tega znanja v spominu (npr. Ericsson 1996; Glaser in Chi, 1988). Priklic informacije iz spomina predstavlja priklic kognitivne predstave, ki je upravljana s shemo. Shranjevanje informacije je ekonomično: shranimo le pomembne vidike. Dodatne lastnosti so kasneje rekonstruirane pri priklicu odvisno od obstoječe sheme in mreže pojmov.

V **kognitivni psihologiji** razlikujejo med deklarativnim in proceduralnim znanjem. Deklarativno znanje predstavlja »vedeti kaj« in je sestavljeno iz dejstev kot so podatki, zaporedja postopkov ali podrobnosti s področja odgovornosti zaposlenega v organizaciji. Zaposleni se zavedajo tega znanja in so o teh dejstvih sposobni poročati. Proceduralno znanje pa predstavlja »vedeti kako« in je znanje, ki temelji na dejanjih in predstavlja izvršitev sposobnosti kot so vožnja avtomobila, pisanje članka ali uporaba Worda na računalniku. Velikokrat se ljudje tega znanja ne zavedajo. Obe vrsti znanja se pogosto dopolnjujeta.

Teorije učenja pri **razlagi obnašanja** predpostavljajo, da so odgovori okolja večinoma konsistentni. V resničnem življenju pa so ljudje pogosto soočeni s popolnoma nestrukturiranimi situacijami, v katerih delajo zaključke in vzročne povezave iz trenutnih informacij, velikokrat brez koristne povratne informacije. V pomanjkanju povratne informacije uporabijo svoje zaključke in vzročne povezave kot splošna pravila. Ta način učenja se imenuje **induktivno učenje** (Anderson 1995): mehanik lahko na podlagi določenega zvoka predvidi, da ima stroj določeno okvaro, prav tako lahko zdravnik na podlagi simptoma določi diagnozo.

Učenje je pogojeno s številnimi faktorji. Otroci v šoli začnejo s posebnimi aktivnostmi za učenje kot so ponavljanje na pamet in reševanje domačih nalog. To obnašanje je osnovni del namenskega učenja. Pogostost tega obnašanja in osnovna pripravljenost sta odvisni od motivacije posameznika.

Motivacija je stanje, v katerem posameznik usmerja svoje aktivnosti k zaželenemu cilju in se nanaša na začetek, intenzivnost in vztrajnost aktivnosti. Glavno pravilo teorije postavljanja ciljev (Locke in Latham 1990) je, da težavnost in natančno določen cilj vodi k visoki angažiranosti in boljši uspešnosti v nasprotju z aktivnostmi brez določenih ciljev, ki vodijo k slabši uspešnosti. Ta teorija pomaga razjasniti tudi motivacijo pri učenju. Postavljanje težko dosegljivih ciljev poveča uspeh pri učenju, ker vodi posameznikovo pozornost na vsebino, ki je relevantna za cilje in tesno povezana z njegovimi napori pri doseganju visokega cilja.

Obstoj ciljev je tudi pomemben element teorije samoučinkovitosti (Bandura 1997), ki pravi, da ljudje sami določajo organizacijo in izvršitev svojih aktivnosti pri doseganju ciljev glede na presojo lastnih sposobnosti. Zaznavanje lastnih sposobnosti vpliva na določanje ravni cilja, njihove zavezanosti k cilju, izbiro strategij za doseg cilja in stopnji truda, ki ga bodo v ta namen vložili.

Poglejmo še vplive zgornjih konceptov na organizacijsko učenje (Maier, Prange in Rosenstiel 2001):

- Učenje ni vedno namerno. V mnogih primerih je lahko **nenamerno**, posebno kadar pride do spremenjenih pogojev, kar velja podobno za organizacijo.
- Posamezniki se učijo iz modelov. Podobno je pri organizacijah, kjer s pomočjo benchmarkinga primerjajo podobne organizacije in se učijo od njih.
- Predhodno znanje je vedno pomembno in včasih varljivo. Obstoječe znanje je velikokrat okvir za interpretacijo novega znanja. Boljša **strukturiranost** obstoječega znanja ponuja boljše možnosti osvajanja novega znanja in njegove uporabe v primerni situaciji. Predhodno znanje predstavlja tako »absorpcijsko sposobnost« organizacije, da pretvori novo znanje v output organizacije. Na dolgi rok pa lahko visoko strokovno znanje na domačem področju zavira sprejem nove informacije, učenje in uspešnost.
- Učenje je posledica vzročnega sklepanja. Posamezniki v organizacijah v določenih situacijah postavijo pravila. Ta ista pravila, uporabljena v spremenjeni situaciji, pa lahko pripeljejo do napačnih odločitev in nepravilnih dejanj. V tem primeru učenje ni pozitiven izid. Samo sistematična uporaba in uporaba povratne informacije lahko nenehno kontrolira pravila potem, ko so že bila postavljena. Sitkin (1992) je v okviru organizacijskega učenja svetoval bolj drzen pristop k managementu odločanja, eksperimentalni pristop, ki bi dovoljeval managementu delati strateške in inteligentne napake, ki bi pomagale odkrivati in popravljati napačna pravila.
- Učenje je **motivirano obnašanje**. Za doseganje visoko specializiranih ciljev je posebno pomembna visoka motiviranost.

1.7. Sprememba v socialno-ekonomskih vrednotah kot sprožilec organizacijskega učenja

V večini modelov organizacijskega učenja je podano, da organizacijsko učenje sprožajo spremembe v zunanjem okolju organizacije. Ker pa postaja okolje čedalje bolj burno, je pomembno, kako različni elementi teh sprememb vplivajo na učenje. V mnogih deželah

prevladujejo v tem kontekstu **socialno-ekonomske vrednote**, v posameznih primerih pa različna socialna gibanja pripravijo različne oblike pritiskov na organizacije, ki se morajo soočiti z njimi. Prav tako pa bi bilo napačno razumeti spremembe v zunanjem okolju kot sprožilec, na katerega se organizacije le pasivno odzivajo, kajti razvoj se lahko dogaja le v organizacijah, v katerih je upravljanje znanja aktiven proces. Zapletena **soodvisnost** med eksternimi sprožilci in notranjimi organizacijskimi učnimi procesi je posebno očitna v pogojih izrazitih sprememb, kot so na primer tranzicijski procesi v bivših socialističnih evropskih državah (Von Rosenstiel in Koch 2001).

Po definiciji naj bi organizacijsko učenje potekalo znotraj organizacije, pa je v resnici učenje in kreiranje znanja sproženo, oblikovano in uokvirjeno s socialnim ustrojem organizacije, kjer poteka organizacijsko učenje. Sestava in struktura vlog, interesov in prevladovanje različnih organizacijskih elementov, oddelkov, hierarhičnih elementov poraja različne paradokse in napetosti, ki različno dinamično vplivajo na procese učenja, so povezani s človeškim zaznavanjem socialne identitete in čustvi in pospešujejo ali zavirajo učenje. Zato organizacijam velikokrat ne uspe učiti se iz lastnih neuspehov ali pomembnih uspehov, dostikrat pa je za pravilno umeščanje le-teh potreben zadosten čas. V praksi velikokrat podcenjujemo čas, potreben za učinkovito organizacijsko učenje.

Organizacijsko učenje je vitalni proces, s katerim se organizacije prilagodijo na svoje socialno, politično in ekonomsko okolje. Poseben primer te spremembe je organizacijsko učenje, ki je **sproženo s premikom v socio-ekonomskih vrednotah**. Tu lahko učenje preučujemo na dveh ravneh: kot direktno prilagoditev obnašanja in kot razvoj osnovnih strategij učenja in adaptacije (Argyris in Schön 1978).

Predpostavimo lahko, da so različne kulture in družbe zaznamovane s skupnimi socio-ekonomskimi vrednotami, ki predstavljajo osnovo za delovanje ljudi in političnih in ekonomskih institucij. **Družbene vrednote** so vodnik za aktivnosti in viden izraz družbene kulture. Teoretiki so definirali vrednote kot koncepte prepričanja, ki vodijo k zelenemu obnašanju ali ciljem (Rokeach 1973), in kot zavestne, kognitivne predstave osnovnih človeških potreb (Schwartz in Bilsky 1990). Vrednote niso vezane na specifične situacije in dogodke, ampak se kristalizirajo v odnosu, ki ga imamo do stvari. Vrednote ne vodijo le posameznika, ampak označujejo celotno družbo. Aktivnosti, ki se jih lotevajo posamezniki v določenih situacijah, pa niso determinirane le z vrednotami tega posameznika, ampak s tehtanjem med njegovimi vrednotami in mnogimi drugimi vrednotami. Na človeško obnašanje pa vplivajo številni dejavniki in ne le vrednote.

Sprememba vrednot se nanaša na spremembo splošne vrednostne orientacije v družbi. V raziskavah so spremembe vrednot izražene v spremenjenih rezultatih anketiranih in so relevantne za obnašanje. Raziskovalci se orientirajo na skupino ljudi in spremembo iščejo vselej v ponovitvah te raziskave na določene intervale, longitudinalno. Vrednostna orientiranost skupine ljudi, ki so na nek način pomembni za organizacijo, vpliva na njihovo obnašanje do organizacije. Obstajata dva glavna pristopa za oceno spremembe vrednot: eden s strani članov organizacije in drugi s strani trga. Za ilustracijo podajmo primer Nemčije, kjer je v devetdesetih letih obstajala klasična polarizacija med skupino ljudi s tradicionalnimi, klasičnimi vrednotami in skupino ljudi z vrednotami individualizma in samorazvoja (Gensicke 1999). Izoblikovala pa se je tretja skupina ljudi, ki je kombinirala hedonistične in materialistične vrednote obeh prejšnjih skupin. Slednja je dosegla izrazit razvoj, ker je zajela večino mlajše populacije. Sprememba v socio-ekonomskih vrednotah se je odražala v povečani potrebi po osebni avtonomiji in povezavi med spodbudami in notranje motiviranimi

aktivnostmi predvsem na delovnem področju (Klages 1999). Osnovni trend je postala osebna odgovornost. Osebna odgovornost kombinira individualni element samodoločenosti z odgovornostjo posameznika za dejanja v družbenem kontekstu.

Nedavne raziskave so odkrile, da je sprememba vrednot povezana tudi z radikalnimi socio-političnimi spremembami, kot so na primer **zrušitev socialističnih sistemov** v prejšnjih socialističnih državah v vzhodnoevropskih državah (Gensicke 1995; 1996). In če socio-politične spremembe vplivajo na spremembo vrednot družbe, kako le-ta vpliva na organizacije?

Med organizacijami in družbo obstajajo **pregrade**, ki morajo biti prepustne, da bi spremembe vrednot v družbi lahko vplivale na spremembe v organizaciji in postale sprožilec organizacijskega učenja. Informacija iz socio-ekonomskega okolja lahko pronica vanjo preko dveh poti: **notranjih virov**, ki jih predstavljajo zaposleni, ali **zunanjih virov** kot so kupci, dobavitelji, publikacije ali druge institucije. Najpomembnejše pri vsem skupaj je, da je ta informacija v organizaciji dostopna. Vsi ti viri se lahko uporabijo nesistematično (na primer na posameznikovo pobudo) ali sistematično (z vzpostavitvijo posebnih funkcij) (Von Rosenstiel in Koch 2001). V primeru **individualne iniciative** največkrat pomislimo na vodje z vizijo ali ljudi na visokih položajih, ki vidijo daleč v prihodnost. Freimuth (1997) trdi, da so take vrste ljudje zelo redki, kajti vodilni uslužbenci največkrat zasledujejo kratkoročno perspektivo uspeha, v kateri lahko svoje napore najlažje optimirajo, manj pa dolgoročen razvoj organizacije, zato so njihova dojemanja sprememb večinoma nesistematična in bolj naključne narave. Sveže ideje in nove perspektive, ki se razlikujejo od večinskega mišljenja, pa lahko v organizacijo vnesejo tudi posamezniki, ki niso na najvišjih položajih in ti ljudje lahko delujejo kot motorji sprememb. Freimuth (1997) jih deli v tri tipe: »**podjetnike**«, ki so drzni v inovacijah in doseganju svojih vizij, »**mislece**«, ki imajo visoko intelektualno sposobnost multidisciplinarnega razmišljanja in so usmerjeni v prihodnost in na »**vratarje**«, ki imajo dober stik z organizacijskim okoljem in notranje kompetence, s katerimi lahko spremembe spodbujajo in jih naredijo prebavljive za organizacijo. Organizacije pa se lahko učijo tudi s pogostim sodelovanjem z eksternimi ljudmi, katerih znanje in izkušnje so drugačne od zaposlenih v organizaciji, kljub temu pa poznajo osnovne karakteristike organizacije. Tu so mišljene osebe in institucije kot so univerze, raziskovalni instituti, razna združenja in svetovalne družbe.

V organizaciji sami pa je na razpolago interno znanje o družbenih vrednotah, ki se razlikujejo od operativnih vrednot organizacije (Nonaka in Takeuchi 1995; Davenport in Prusak 1998). V principu imajo to znanje zaposleni, ker so poleg svoje delovne funkcije sami del družbe, v kateri živijo. Posledica tega je, da management v manjši meri predstavlja vir znanja o družbenih vrednotah kot ostali zaposleni in tako je ta funkcija povezovanja organizacije z zunanjim vrednostnim svetom na tistih skupinah zaposlenih, ki imajo direktne stike s kupci oz. z zunanjim svetom. Naloga managementa pa v tem primeru ostaja zbiranje in strukturiranje tega znanja in priprava tega znanja kot podlago za poslovne odločitve na novem znanju. Zato mora vzpostaviti instrumente za pospeševanje razvijanja novega znanja v okviru upravljanja znanja. Takšni instrumenti so lahko na primer delavnice z mladimi, inovativnimi skupinami zaposlenih, ki želijo sodelovati v razvoju vrednot v družbi, ali različne tehnike scenarijev, kjer oblikujejo bodoče svetovne modele in se ukvarjajo z možnimi učinki le teh (Galer in van der Heijden 2001).

Kar nekaj organizacij pa ustanavlja posebne službe za stike z javnostmi, ki spremljajo politični in socialni razvoj v družbi in pozicioniranje organizacije znotraj tega okolja. Te

službe so posebjena sposobnost organizacij, da se organizacije lažje in manj boleče soočajo s spremembami. Tako kot je Freimuth označil »vratarje« in njihovo vlogo v prenosu, postane v teh službah ta vloga namenska naloga in eksplicitna odgovornost zaposlenih.

Vpliv sprememb v družbenih vrednotah je na organizacijsko učenje različnih organizacij različen zaradi stopnje občutljivosti, s katero organizacije občutijo te spremembe, zaradi različnih velikosti organizacij, zaradi različne notranje učinkovitosti pri prepuščanju sprememb skozi pregrade in zaradi drugih dejavnikov. Organizacije svoje aktivnosti usmerjajo glede na lastne podlage, ki se razvijajo v daljšem času in služijo kot osnova za pričakovanja, kako naj se v prihodnosti odvija uspešno poslovanje.

Socio-ekonomske vrednote so lahko neskladne, ker obstaja možnost, da se vrednote organizacije razlikujejo od zunanjih vrednot, ali pa, da se organizacijski koncept vrednot vodilnih skupin v organizaciji razlikuje od vrednot, katerim so te skupine v resnici zavezane. Analogno lahko razpoznamo dva pristopa k organizacijskemu učenju zaradi sprememb vrednot. Organizacijsko učenje je lahko usmerjeno k vrednotam organizacije in njihovim spremembam ali k potrebnemu znanju o družbenih vrednotah, njihovem prevzemu in uporabi. To vsebino nosi **kooperativna kultura**, ki je koncept z veliko plastmi, med drugim tudi stopnjo zavestnih vrednot, ki si jih deli velika večina pripadnikov organizacije (Schein 1985). Socio-ekonomske vrednote niso identične s celotnim spektrom vrednot, ki gradi korporativno kulturo in vsebuje tudi norme in ideologije, pač pa so njen sestavni del. Ker korporacijska kultura temelji na konsenzu vrednot, sprememba vrednot direktno vpliva nanjo.

Spremembe v kulturi pa potekajo zelo počasi, ker se zaposleni večinoma ne zavedajo implicitnih podmen in vrednot organizacijske kulture in ne izkazujejo potreb po spremembah na organizacijski ravni. Korporativna kultura in notranje vrednote pa se lahko namensko spremenijo, da bi uskladile ali prenovile organizacijski konsenz o vrednotah. Tako lahko organizacijska kultura služi kot koordinator ciljev in integrator in motivator zaposlenih z zavestnim razvojem organizacijskih vrednot in norm v koraku s spremembami v družbi kot celoti (Barth 1998). **Vrednote**, ki so bile prenesene v organizacijo skozi daljše obdobje, in sprejete kot temelj njene korporativne kulture, so vgrajene v izdelke in rituale. V organizacijah se take materializirane vrednote odražajo v delovnih aranžmajih, delitvi dela, proizvodnih procesih in načinih nadzora. Te strukture prevevajo vrednote kot so točnost, trdo delo, skromnost in druge vrednote, vezane na občutek dolžnosti (Klages 1984). V današnjem času se te vrednote zdijo tuje mladim, sveže zaposlenim ljudem. Njihove vrednote so se namreč preusmerile na osebno odgovornost in samorazvoj kot posledica spremembe v družbenih vrednotah (Klages 1999). Kadrovska politika se zato že dalj časa ubada z vplivi sprememb vrednot, ko poskuša prikazati privlačne zaposlitve, ki sovpadajo z vrednotami organizacij in družbenimi vrednotami.

Toda, če povzamemo poglavje, bi lahko rekli, da spremembo vrednot, ki se dogaja v skoraj vseh državah, spremlja vzporeden razvoj organizacij. V socio-ekonomskem okolju je upadel pomen dogovorov in avtoritete in pomen individualizma in samorazvoja narašča. Nastaja intenzivna diferenciacija in pluralizacija vrednostnih usmeritev, zato ne moremo več govoriti o splošno sprejetih vrednotah. Osnovna smer sprememb v organizaciji je njihova **odprtost k okolju**, drža, ki se izraža v konceptih kot so **kooperativna uspešnost**, **usmerjenost h kupcem**, **trgom**, **usmerjenost k zaposlenim in učenje**. Na ta področja lahko umestimo organizacijsko učenje, ki je sproženo s spremembo v socio-ekonomskih vrednotah. Organizacije definirajo svoje relevantne referenčne skupine in se odpirajo široki paleti vrednot in interesov, ki jih zaznajo v svojem okolju. Ko so v interakciji z okoljem, se ne zanašajo več le na konvencionalne strukture, ampak na dinamično ravnovesje med potrebami

in interesi (Rousseau 1997). Ta razvoj predstavlja dejstvo, da so učeče se organizacije postavljene kot normativna vizija, kot organizacije sposobne kreirati, sprejemati in prenašati znanje in spreminjati svoje obnašanje, ki odseva novo znanje in vpoglede (Garvin 2000). Uspeh teh organizacij gre pripisati njihovi sposobnosti neprestanega spreminjanja v pluralističnem okolju in prizadevanju k samorazvoju organizacije (von Rosenstiel in Koch, 2001).

2. Upravljanje znanja

2.1. Razvoj upravljanja znanja

Kot smo opazili pri znanju, tudi pri upravljanju znanja ni univerzalne razlage. Prav iz tega razloga je potrebno razmišljati o upravljanju znanja v širšem kontekstu. Na kratko rečeno lahko o upravljanju znanja razmišljamo kot o procesu, preko katerega organizacije ustvarjajo vrednost s pomočjo svojih intelektualnih in na znanju temelječih sredstev. Zelo pogosto ustvarjanje te vrednosti z navedenimi sredstvi pomeni njihovo razširjanje med zaposlenimi, med organizacijskimi enotami ali celo med organizacijami z namenom vzpostavljanja dobrih praks.

Rojstvo upravljanja znanja v zgodnjih devetdesetih je vzklilo iz spoznanja, kako težko se je soočiti s kompleksnostjo, naraščajočo konkurenco, ki so je sledile ekspanzija tehnologije in zahteve sofisticiranih kupcev. Najprej je prišlo zavedanje o pomembnosti informacije in znanja, potem pa nenehna pot, kako pridobiti, shraniti, integrirati, krojiti, deliti in dati v uporabo znanje ljudem.

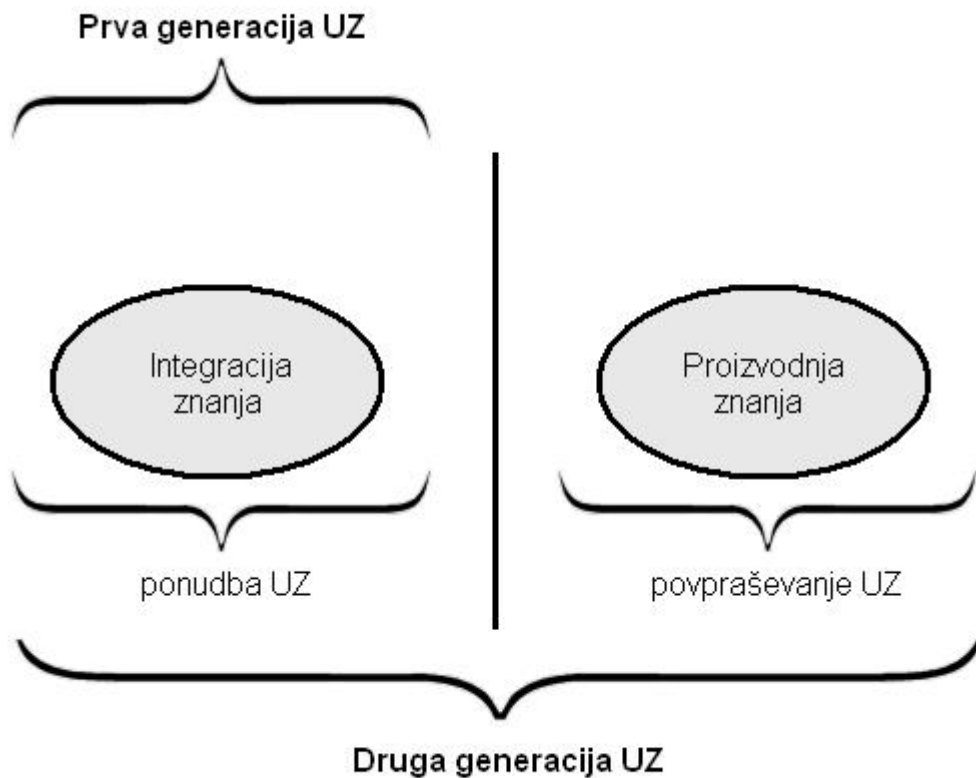
Od svojega pojava naprej pa se upravljanje znanja razvija in spreminja, ne glede na to, da je razmeroma nova disciplina. Obstajajo vsaj trije različni pogledi na ta razvoj (Firestone in McElroy, 2003a).

Tri faze upravljanja znanja. Prvega od teh pogledov razkriva Michael König (2002), ki v prvi fazi razvoja upravljanja znanja vidi upravljanje znanja napajano z informacijsko tehnologijo, internetom, dobrimi praksami in deljenjem znanja. V drugi fazi vidi poudarek na človeških virih, organizacijskem učenju in kreiranju znanja kot konverziji med tacitnim in eksplicitnim znanjem. Tretja faza pa je ureditev in upravljanje znanja osredotočeno na vsebino, na taksonomsko zgradbo in uporabo in kot v prvi fazi močno povezano z uporabo informacijske tehnologije.

Tri dobe upravljanja znanja. Drugi pogled na spremembe ponuja David Snowden (2002). Spremembe v upravljanju znanja deli na prvo dobo, kjer pomen besede znanje še ni bil problematičen in so bili naporji usmerjeni v pravočasno posredovanje informacije ljudem, ki so odločali. Upravljanje znanja je bilo naslonjeno predvsem na uporabo informacijske tehnologije. V drugi dobi se je upravljanje znanja usmerilo v konverzijo tacitnega in eksplicitnega znanja, ki ga je navdihnil Nonakin model SECI. Ta doba se končuje, Snowden pa napoveduje naslednjo dobo, v kateri bo znanje pojmovano kot stvar in tok. V okviru upravljanja znanja bo ključno vsebinsko, kontekstno in pripovedno upravljanje in organizacije bodo osmišljene z uporabo kompleksnih adaptivnih sistemov.

Dve generaciji upravljanja znanja. Tretji pogled na spremembe v upravljanju znanja pa razkriva McElroy (1999), ki prinaša generacijsko gledanje, ki smo se ga dotaknili zgoraj. Prvo generacijo upravljanja znanja označuje osredotočenje na **ponudbeno stran**. Upravljanje znanja je usmerjeno v integriranje predhodno kreiranega znanja s pomočjo distribucije, deljenja in razširjanja znanja. Tipično je povezano z razmišljanjem, da gre za zajemanje, kodificiranje in razširjanje dragocenega znanja z namenom, da bi ponudili pravo informacijo pravim ljudem ob pravem času. Druga generacija upravljanja znanja, ki se pojavi sredi devetdesetih, pa ni osredotočena le na ponudbeno stran, ki zajema različne oblike razširjanja znanja, ampak upošteva tudi **povpraševanje** oz. kreiranje znanja (Slika 2.1). Ta kombiniran

pogled na integracijo in proizvodnjo znanja je glavna značilnost upravljanja znanja druge generacije. Pomembno pa je tudi spoznanje, da so organizacije prežete s fenomenom kompleksnega adaptivnega sistema, kjer upravljanje znanja omogoča in krepi njihovo samo-organizacijo v procesiranju znanja z namenom, da bi dosegle trajnostno inovativnost in podporo pri prilagajanju organizacije na okolje.



Slika 2.1: Prva in druga generacija upravljanja znanja. (Vir: Firestone in McElroy, 2003a).

Konvencionalna praksa upravljanja znanja je dostikrat povezana z naslednjimi splošnimi frazami:

- Pomembno je pridobiti pravo informacijo in jo posredovati pravim ljudem v pravem času.
- Pomembno je vedeti, kar vemo.
- Zajeti in kodificirati moramo naše tacitno in eksplicitno znanje, preden odkoraka skozi vrata.

Te fraze izražajo obseg in vrednost upravljanja znanja in tudi njegov namen. Za vsem tem pa tiči neizgovorjena predpostavka. Da dragoceno znanje, ki ga potrebujemo, že obstaja. Potrebno ga je le še zajeti, ga kodificirati in ga deliti. Na podlagi te predpostavke se upravljanje znanja začne šele po tem, ko je znanje že narejeno in se ne ukvarja z njegovo proizvodnjo. Njegova naloga je razvijanje znanja v prakso tako, da ga razdelijo v organizaciji posameznikom ter skupinam, ki ga potrebujejo. Ta koncept zajema upravljanje znanja, ki ga imenujemo prva generacija upravljanja znanja. Pobudniki druge generacije pa ne predpostavljajo obstoja znanja. Njihovo izhodišče temelji na stališču, da je znanje nekaj, kar proizvajamo v socialnih človeških sistemih v individualnih in skupnih procesih, te pa vodijo določene zakonitosti. Na organizacijski ravni te procese najboljše opišemo z življenjskimi cikli znanja. Druga generacija upravljanja znanja obravnava proizvodnjo znanja, zato posega še

bolj na začetek in se ukvarja s tem, kako znanje kreiramo, kaj motivira njegovo proizvodnjo in kako ga prepoznamo, ko je proizvedeno. Potem pa se pridruži vsebinam prve generacije upravljanja znanja in se ukvarja z distribucijo, deljenjem in uporabo znanja. Druga generacija upravljanja znanja se je razvila v več variantah, ki se ločijo v dve skupini po načinu, kako znanje prepoznajo. Prva opredeljuje tiste, ki predpostavljajo, da so ljudje lahko prepričani o svojem znanju in da je resnica lahko potrjena in dokazana z gotovostjo. Ta koncept smo srečali pri Nonaki in Takeuchiju, ki sta znanje opredelila prav z upravičenim resničnim prepričanjem (Nonaka in Takeuchi 1995). S pomočjo tega mišljenja lahko trdimo, da je tisto, kar managerji razglasijo za znanje, resnično znanje oz. upravičena resnica. S tem je znanje upravičeno z avtoriteto managementa, kar poudarjata avtorja v svoji knjigi *The Knowledge Creating Company* - v tej organizaciji je primarna vloga najvišjega managementa oblikovanje kriterijev upravičenosti v obliki organizacijskega namena v strategiji in viziji organizacije.

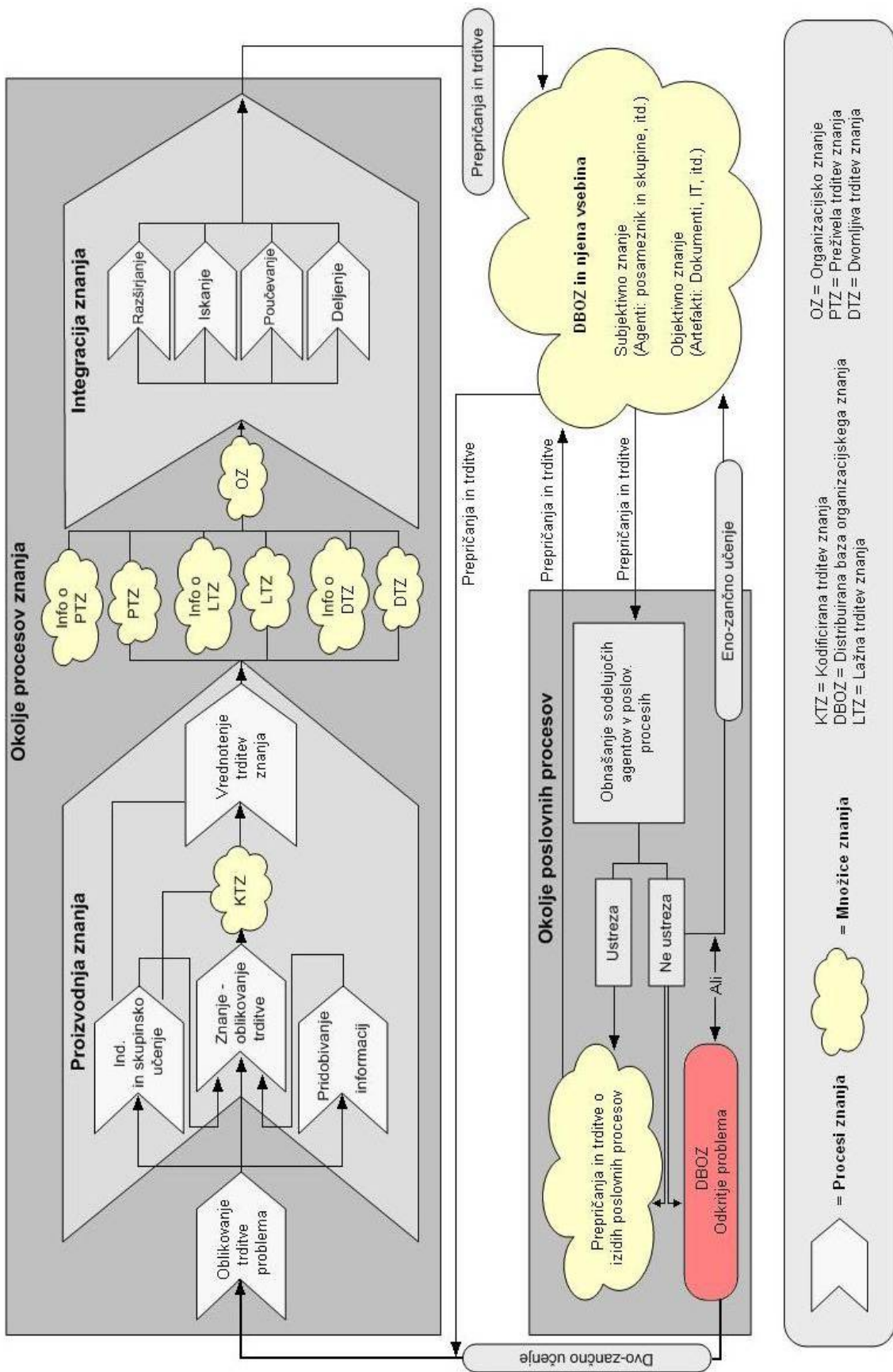
Toda tudi management se včasih moti. In iz tega spoznanja je nastalo Novo upravljanje znanja (TNKM – The New Knowledge Management, avtorjev Firestone in McElroy), ki ne oporeka le avtoriteti managementa pri določanju resnice, marveč v osnovi zanika gotovost o resnici. Izhaja iz dejstva, da smo ljudje zmotljivi in nikoli z gotovostjo ne poznamo resnice. Naslanja se na filozofijo Karla Poppra, ki je trdil, da moramo vse znanje nenehno racionalno preverjati in vrednotiti (Popper 1972). Novo upravljanje znanja je prevzelo pod svoje okrilje tudi teorijo kompleksnih adaptivnih sistemov, v kateri domuje tudi samoorganiziranost. Učenje je tu definirano kot samoorganizirajoč se proces in zato je znanje, ki ga proizvajamo s tem procesom, pojavno. Tudi proces organizacijskega učenja in inovacijski procesi, ki jih navadno želimo pospeševati, so v organizaciji že prisotni. Žene jih notranja motivacijska sila in napajajo notranji interesi in motivacije članov organizacije, ki se trudijo reševati probleme in se učiti, ne da bi jih spodbujali od zunaj. Lahko pa okrepimo procese učenja tako, da jih podpremo. To je glavni smisel upravljanja znanja in to podpora predstavlja življenjski cikel znanja (McElroy 2003a).

2.2. Življenjski cikel znanja in mesto upravljanja znanja v procesih organizacije

Življenjski cikel znanja. Življenjski cikel znanja (KLC – Knowledge Life Cycle) je generični pogled na samo-organiziran vzorec, ki ga ljudje tvorijo v organizaciji, ko se vključujejo v učenje in reševanje problemov. Življenjski cikel znanja je odraz socialnega procesiranja znanja. Njegove korenine segajo v teorijo kompleksnih adaptivnih sistemov, politično znanost, epistemologijo in psihologijo. Njegov ključni del je podproces, ki ga imenujemo ovrednotenje trditve znanja, kjer ljudje v organizacijah nenehno preizkušajo in vrednotijo svoja prepričanja in trditve (Firestone in McElroy, 2005).

Oglejmo si življenjski cikel znanja podrobneje na Sliki 2.2. in razčlenimo njegove elemente.

- Organizacijsko znanje se v **subjektivni** obliki nahaja v umu posameznikov in skupin in v **objektivni** obliki v zapisu ali izrazu. Oboje predstavlja **distribuirano bazo organizacijskega znanja** organizacije.
- V **okolju poslovnih procesov uporaba znanja** rezultira v **izidih** poslovnih procesov, ki našim pričakovanjem ustrezajo ali pa tudi ne.
- Ustrezni izidi okrepijo uporabljeno znanje in vodijo k njegovi ponovni uporabi.



Slika 2.2: Življenjski cikel znanja (Povzeto po Firestone in McElroy, 2003)

- Neustrezni izidi pa vodijo k prilagoditvam v obnašanju poslovnih procesov, ki temeljijo na izbiranju obstoječega znanja iz distribuirane baze organizacijskega znanja. Tu se srečamo z **eno-zančnim učenjem** (Argyris in Schon 1978).
- Zaporedni neuspehi eno-zančnega učenja pri pridobivanju ustreznih poslovnih izidov zbudijo dvom ali zanikanje obstoječega znanja (**odkritje problema**), ki sproži procesiranje znanja, da bi proizvedli in integrirali novo znanje. To je **dvo-zančno učenje** (Argyris in Schon 1978).
- Oblikovanje trditve problema, ki tu nastane, je znanilec proizvodnje znanja.
- Sledi mu nova trditev znanja kot odgovor na trditev problema, z vključitvijo **pridobivanja informacij in individualnega in skupinskega učenja**, vse pa je pod vplivom znanja, ki je trenutno shranjeno v distribuirani bazi organizacijskega znanja.
- Nove trditve znanja so **testirane in ocenjene** v vrednotenju trditve znanja, kjer so uporabljeni raznovrstni kriteriji.
- Ovrednotenje trditve razdeli v **preživele** trditve znanja, ki so novo organizacijsko znanje, **lažne** trditve znanja in **dvomljive** trditve znanja. Hkrati pa proizvede tudi informacije o vsaki od teh trditvev, ki jih imenujemo tudi **meta-trditve** (trditve o trditvah), kar je skupaj šest različnih vrst izidov.
- Zapis vseh teh izidov, tako trditvev kot njihovih meta-trditvev, postane del distribuirane baze organizacijskega znanja s pomočjo raznovrstnih načinov **integracije znanja** in z aktivnim odzivom agentov na komuniciranje in aktivnosti v integraciji znanja.
- Ko so trditve in meta-trditve integrirane v distribuirano bazo organizacijskega znanja, so na voljo za uporabo v poslovnih procesih.
- Izkušnje, pridobljene z uporabo znanja iz baze, vzpodbudijo nove trditve in meta-trditve glede na veljavnost znanja in njegovo vrednost. Rezultirajoča prepričanja in trditve o izidih poslovnih procesov pa v zameno spremenijo vsebino distribuirane baze organizacijskega znanja in določijo njeno rast.
- Cikel se ponavlja v neskončnost.

Mesto upravljanja znanja v organizaciji. V organizaciji poteka hkrati tako več procesov. Razlikovati moramo med tremi vrstami (Slika 2.3):

- Operativnimi poslovnimi procesi
- Procesu znanja
- Procesu v upravljanju znanja

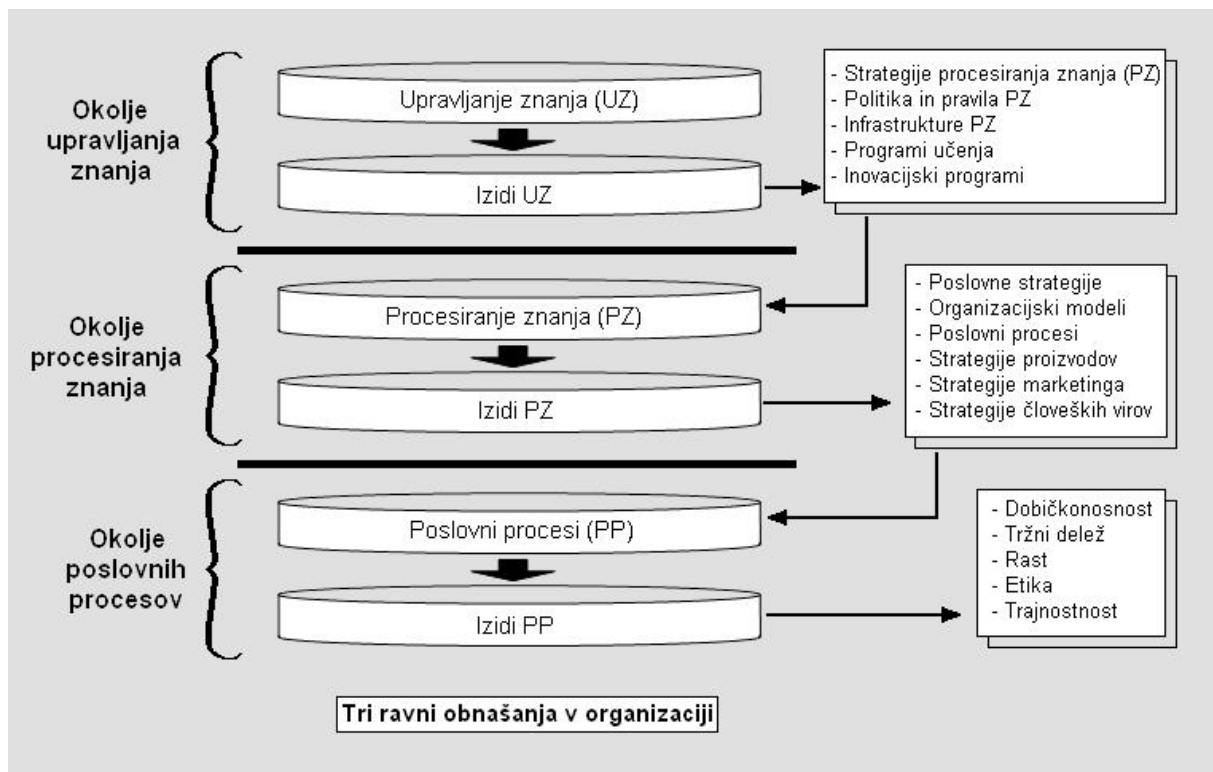
Operativni poslovni procesi so za vsako organizacijo specifični in so določeni z njenim namenom in delovanjem. Operativni procesi uporabljajo znanje, vendar znanja ne proizvajajo in ga ne integrirajo. Proizvodnja znanja - proces, ki ga organizacija izvaja, da proizvede novo znanje - in integracija znanja, v katerem je to novo znanje posredovano posameznikom in skupinam v organizaciji, sta dva procesa znanja. Kot je razvidno že iz življenjskega cikla znanja, sta procesa proizvodnje znanja in integracije znanja sestavljena iz več podprocesov.

Proizvodnja znanja je sestavljena iz procesov:

- pridobivanje informacij
- individualno in skupinsko učenje
- oblikovanje trditve znanja
- ovrednotenje trditve znanja

Integracija znanja pa je sestavljena iz procesov:

- razširjanja znanja in informacije
- iskanja in ponovnega priklica
- deljenja znanja (predstavitev predhodno proizvedenega znanja v manjših skupinah - peer to peer) in
- učenja.



Slika 2.3: Vrste procesov v organizaciji (Povzeto po Firestone in McElroy 2003a).

V procesih, ki potekajo v upravljanju znanja pa je gledano skozi Mintzbergov okvir (Mintzberg 1973) vsebovanih vsaj devet naslednjih procesov (Firestone in McElroy 2003a):

- simbolna predstavitev
- gradnja zunanjih odnosov z ostalimi, ki prakticirajo upravljanje znanja
- vodenje
- proizvodnja znanja na ravni upravljanja znanja
- integracija znanja na ravni upravljanja znanja
- krizno ravnanje
- spreminjanje pravil procesov znanja
- pogajanje za vire s predstavniki drugih organizacijskih procesov in
- razporeditev virov za procese znanja in za druge procese upravljanja znanja

Proizvodnja znanja je proces, ki se lahko pojavi tudi na tej ravni, ko znotraj procesov upravljanja znanja nastane vrzel, zato se lahko prične tudi v teh procesih življenjski cikel znanja, ki bo proizvedel in integriral novo znanje o tem, kako spremeniti pravila procesiranja znanja da bi izboljšali ali pospešili pridobivanje informacij ali katerikoli drug podproces cikla.

2.3. Definicije upravljanja znanja v organizaciji in statičen in dinamičen pristop

Na spletu lahko najdemo veliko različnih definicij za upravljanje znanja (Spletne definicije za KNOWLEDGE MANAGEMENT 2006). V glavnem s tem pojmom označujejo zajemanje, organiziranje in shranjevanje znanja in izkušenj individualnih zaposlenih in skupin znotraj organizacij in omogočanje tudi drugim zaposlenim v organizaciji, da z njim razpolagajo; nekatere definicije pa opisujejo upravljanje znanja kot disciplino organizacije, ki podpira in pospešuje sodelovalni in skupni pristop h kreaciji, zajemanju, organizaciji in dostopu do virov informacij, skupaj z nezajetim tacitnim znanjem zaposlenih.

Če želi organizacija na osnovi znanja doseči ustrezno konkurenčno prednost, je potreben ustrezen pristop k upravljanju znanja. Proces širjenja znanja in informacij v organizaciji se mora ustrezno zasnovati, spodbujati, izvajati in nadzirati. Znanje je torej potrebno »upravljati«. Poglejmo, kako naslednji avtorji predstavljajo upravljanje znanja:

- Upravljanje znanja ustvari osnovne pogoje za organizacijsko prilagajanje, preživetje in kompetence v soočenju z naraščajočim številom nekontinuiranih sprememb v okolju. V svojem bistvu obsega organizacijske procese, ki iščejo sinergijsko kombinacijo možnosti procesiranja podatkov in informacij ter ustvarjalnih in inovativnih sposobnosti človeških bitij (Malhotra 1998).
- Znanje je informacija z dodano vrednostjo človeškega uma. Upravljanje znanja je proces pridobivanja, distribucije in učinkovite uporabe znanja (Davenport in Marchand 1999).
- Upravljanje znanja je eksplicitno in sistematično upravljanje vitalnega znanja in z njim povezanih procesov kreiranja, zbiranja, organiziranja, razpršitve, uporabe in izkoriščanja. Zahteva pretvorbo osebne znanja v skupno znanje, ki se lahko deli po vsej organizaciji in se ustrezno uporabi (Skyrme 1999).
- Človeški viri, informacijska tehnologija in v strateške poslovne procese vključene informacije morajo biti tesno povezane z upravljanjem in delovno kulturo v organizaciji. Šele sinteza teh ključnih gradnikov upravljanja znanja je pogoj za kreiranje organizacijske sposobnosti, da izkoristi celoten potencial informacij in znanja v organizaciji (Kalseth 1999).
- Upravljanje znanja predstavlja vsak nameren in sistematičen proces ali prakso pridobivanja, zajemanja, deljenja in uporabe produktivnega znanja, kjerkoli se nahaja, za povečanje učenja in uspešnosti organizacije. Te investicije v kreiranje organizacijskih sposobnosti ciljajo – s pomočjo različnih orodij in metod - na podporo identifikaciji, dokumentiranju, memoriranju in cirkulaciji kognitivnih virov, učnih sposobnosti in kompetenc, ki jih posamezniki in skupine generirajo in uporabljajo v svojem strokovnem kontekstu (Davenport in Prusak 1998).
- Upravljanje znanja je disciplina, ki se ukvarja s pospeševanjem procesiranja znanja (Firestone in McElroy 2003a)

Na podlagi zadnje definicije je upravljanje znanja pospeševanje procesiranja določene kategorije blaga, ki ga je težko opazovati in z njim manipulirati in je včasih celo neznano

tistim, ki ga posedujejo. Pomeni izziv za organizacije, ki so drugače bolj usmerjene na upravljanje in vrednotenje oprijemljivega kapitala. Prve sistematične raziskave so pokazale, da je ta nova organizacijska praksa masovno razpršena znotraj privatnega sektorja in da ima upravljanje znanja vpliv na inovacijsko in ekonomsko uspešnost organizacij, zato ga lahko vidimo kot organizacijsko prakso, ki je močno povezana tudi s splošno ekonomsko politiko organizacij (Foray 2004).

Statičen pristop. Upravljanje znanja je na splošno razumljeno kot boljši nadzor nad kreiranjem in uporabo eksplicitnega in implicitnega znanja v vseh vrstah organizacij, večinoma v privatnem komercialnem poslovanju, pa tudi v javnem sektorju (Kuhlen 2003). Na kratko povedano so cilji upravljanja znanja: **vedeti**, kaj organizacija v principu **ve** in **dati** to znanje **v uporabo pravim** ljudem ob **pravem** času. Kuhlen (2003) pa je postavil tudi nov vpogled v upravljanje znanja s komunikacijske strani. Klasičen pogled je bil **statičen**: znanje kreirajo posamezniki, nato je objavljeno in shranjeno v informacijskih zabojujkih (največkrat v knjigah, revijah, poročilih, danes tudi v elektronskih oblikah, npr. bazah podatkov, nelinearnih hipertekstih in spletnih straneh). To znanje se distribuira uporabnikom. Ta klasičen pogled Kuhlen imenuje **skladiščni pristop** k upravljanju znanja.

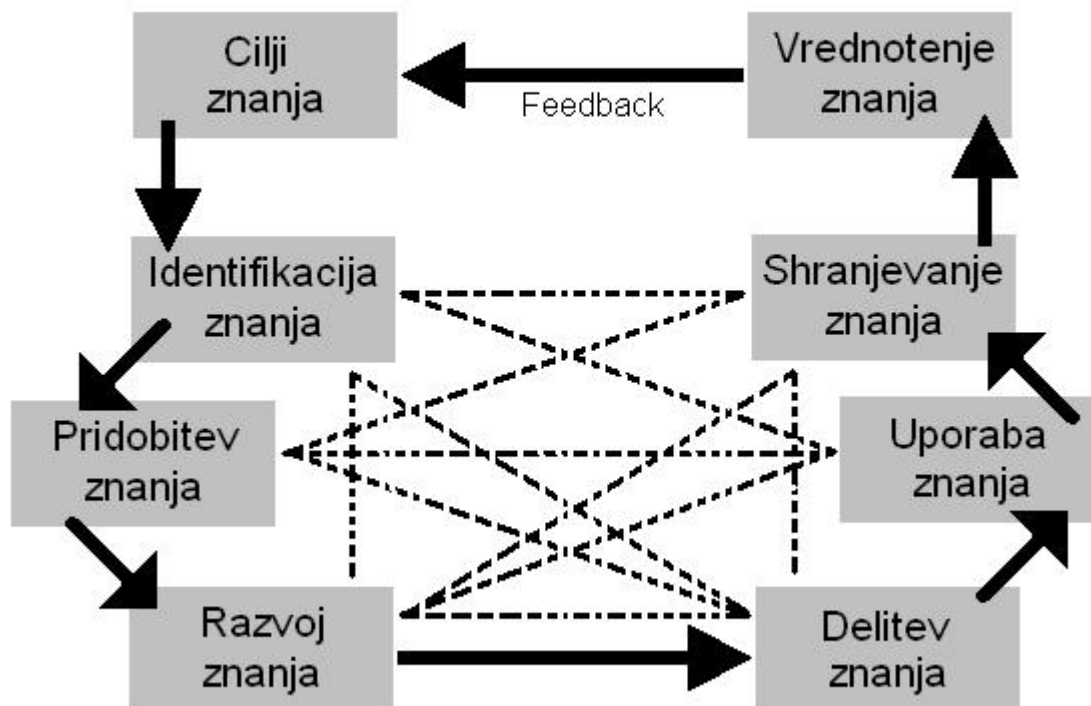
Dinamičen pristop. Dinamični pristop k upravljanju znanja pa znanja in informacije ne vidi več kot fiksnih, ampak poudarja nenehno rast in prenavo znanja in informacije v kontinuiranem procesu izmenjave in komunikacije. Informacija ni le rezultat procesa delitve, ki uporablja obstoječe znanje za nove probleme (čeprav je to še vedno največji vzvod za inovacije), marveč je tudi rezultat procesa komuniciranja. Ta pristop zato imenuje **mrežni, oziroma komunikacijski pristop** k upravljanju znanja (Kuhlen 2003). Znanje in informacija se na vseh področjih vedno bolj kreirata, delita in uporabljata v **kolaboraciji**, kar pomeni v sodelovanju, kjer se viri delijo z drugimi na odprt, prijazen, netekmovalen in podporen način. Kolaboracija je namreč organizirana mrežno in ne hierarhično. Mreže pa dovoljujejo večjo kreativnost in inovativno moč, zato ker zmanjšujejo pregrade in omejitve, ki jih predstavlja hierarhija. Mreže pa potrebujejo koordinacijo in koordinacija je le drug izraz za upravljanje. Kreiranje, oplemenitenje, delitev in uporaba znanja moramo upravljati. Zato komunikacijska paradigma predstavlja velik izziv za upravljanje znanja. Znanja samega, kot notranje kognitivne strukture človeškega bitja, ne moremo upravljati, lahko pa upravljamo s procesi njegovega kreiranja in izmenjave, posebej še s procesi, v katere so vključeni akterji znanja.

2.4. Elementi upravljanja znanja

Probstov model. Probst je model upravljanja znanja predstavil kot povezane elemente upravljanja znanja (Probst, Raub in Romhardt 1999; 2003). Upravljanje znanja je sestavljeno iz šestih jedrnih procesov, ki so med seboj tesno povezani in upodabljajo nastale operativne probleme skupaj z viri znanja. Včasih pa se pojavijo problemi, ki niso zasidrani v znanju in strategiji organizacije. V ta namen je Probst svoj model dopolnil še z dvema elementoma: cilji znanja in vrednotenjem znanja (Slika 2.4). **Cilji znanja** predstavljajo ciljne nadgrajene sposobnosti organizacije, usmerjene v aktivnosti na različnih ravneh upravljanja znanja. **Identifikacija znanja** poskuša analizirati interne in eksterne podatke, informacije in sposobnosti in jih opisati. Zavedanje, da kljub temu organizaciji primanjkuje določenega znanja, vodi do elementa **pridobitve znanja**. Tu se znanje lahko dobi pri notranjih ali zunanjih virih, tudi z novim zaposlovanjem ali nakupom določenih produktov.

Komplementaren element pridobitvi znanja je **razvoj znanja**, ki je po mnenju avtorjev realiziran le iz dobrih ekonomskih in strateških razlogov. Ko je iskano znanje na voljo, ga je potrebno razdeliti med zaposlene, ki ga potrebujejo. **Delitev znanja** ima torej nalogo razdeliti pravo znanje pravi osebi ob pravem času. Element **uporaba znanja** ima nalogo, da zgradi kontekste, ki bodo uporabljivi na individualni ali skupinski ravni. **Shranjevanje znanja** pa mora s ciljnim memoriranjem omogočiti, da bo to znanje na razpolago tudi za prihodnjo uporabo. Element **vrednotenje znanja** zaključuje ta Probstov krog in s svojo funkcijo ugotavlja, ali je bil cilj znanja dosežen.

Elementi upravljanja znanja



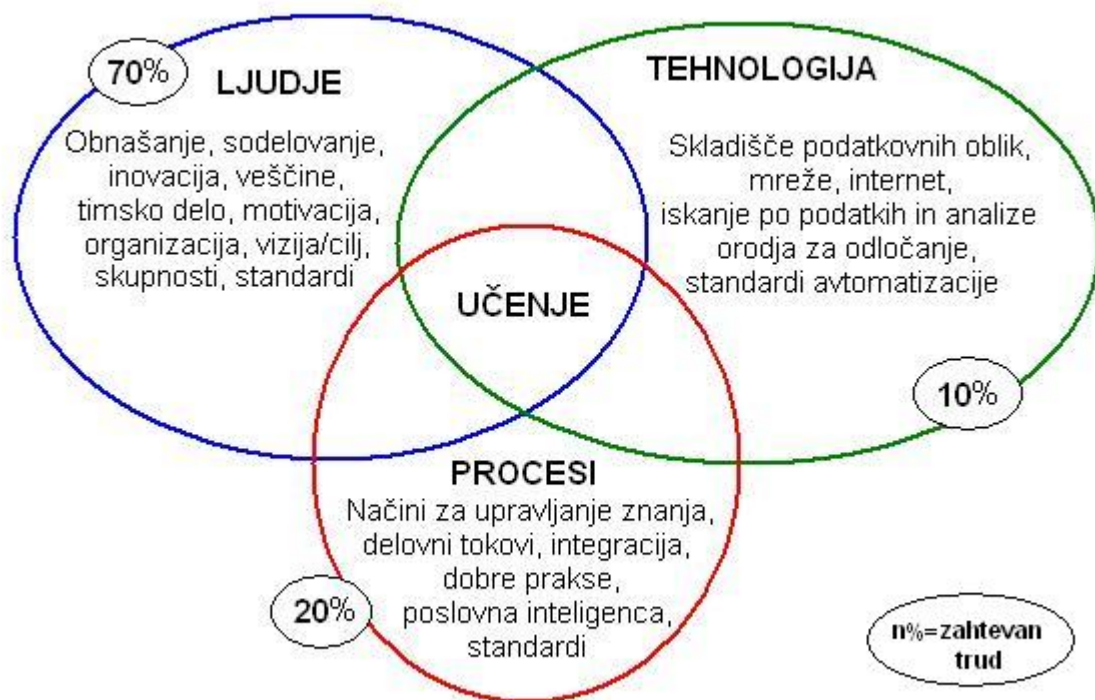
Slika 2.4: Elementi upravljanja znanja (Vir: Probst in drugi 1999)

Wiigov model. Karl Wiig (1999) je ta kompleksni strukturalni pogled v svojem institucionalnem ciklu evolucije znanja poenostavil na pet naslednjih stopenj:

- **razvoj znanja** s pomočjo učenja, inovacij, kreativnosti in uvoza od zunaj;
- **pridobivanje znanja**, kjer je znanje zajeto in zadržano za uporabo in nadaljnje ravnanje;
- **oplemenitenje znanja**, kjer je znanje organizirano, transformirano ali vključeno v pisni material ali bazo znanja in pripravljeno za uporabo;
- **delitev znanja** in razvoj, kjer se znanje deli na točke aktivnosti s pomočjo izobraževanja, usposabljanja, avtomatiziranih sistemov znanja, ekspertnih mrež in
- **vplivanje** (leveraging) znanja, kjer se znanje uporabi ali kako drugače vpliva in postane osnova za nadaljnje učenje in inovacijo (Wiig 1999).

Oba predstavljeni modela predstavljata za Kuhlena (2003) **statično** skladiščno paradigmo upravljanja znanja, kjer se zbira obstoječe znanje, se pretvarja tacitno znanje v eksplicitno s pomočjo predstavitev in strukturiranja, kjer se znanje in podatkovne baze shranjujejo, kjer se omogoča, da je znanje na razpolago s pomočjo tradicionalnega dostopa in je prijazno ter sprejemljivo širšemu krogu uporabnikov. Problem statične paradigme vidi v tem, da je znanje vzeto iz konteksta. Znanje se navadno kreira pod specifičnimi pogoji in v specifičnem kontekstu. Kompleksnost situacij, ki so odvisne od znanja, pa je silovito narasla. Večina problemov za svojo rešitev zahteva kompetence in sodelovanje več ljudi. Znanje, ki je potrebno za njihovo rešitev, navadno nekje že obstaja, shranjeno je lahko v elektronski obliki ali v človeškem viru. Potrebno je le združiti vire in strokovnjake, ki lahko povežejo obstoječe koščke znanja v nov kontekst in nov problem. To pa pomeni komunikacijski izziv (Kuhlen 2003). Upravljanje znanja v komunikacijski paradigmi ravno tako uporablja obstoječe informacijske vire in metode priklica znanja, toda poleg tega poudarja **učinke dodane vrednosti** s tem, da združi ljudi z različnimi ozadji in različnimi stopnjami strokovnega znanja. Rezultat **komunikacijskega procesa** je **drugačen** od posameznih delčkov znanja, ki se združujejo skupaj v teh procesih izmenjave. Ta trditev predstavlja jedro dinamične, komunikacijske paradigme upravljanja znanja.

Bhattov model. V Kalsethovi definiciji upravljanja znanja v prejšnjem razdelku (Kalseth 1999) zasledimo **tri osnovne elemente upravljanja znanja**: uporabo informacijsko komunikacijske tehnologije, upravljanje z informacijami in ravnanje ljudi in njihove vrednote. Dilip Bhatt (2000), ki se ukvarja s strategijo upravljanja znanja, trdi, da je ključna za koncept upravljanja znanja zahteva, da je znanje usmerjeno **hkrati k ljudem, procesom in tehnologiji** in se ne osredotoča le na enega izmed njih. Celotno količino napora za potrebno vlaganje v posamezne elemente upravljanja znanja ovrednoti v naslednjem razmerju (Bhatt 2000):



Slika 2.4 : Odstotek naporov za vlaganje v potrebne elemente upravljanja znanja (Vir: Bhatt 2000)

Iz zgornje slike lahko vidimo, da naj bi se tehnologiji posvečalo 10 odstotkov napora, organizacijskim procesom 20, ljudem pa kar 70 odstotkov. Upravljanje znanja torej funkcionalno pokriva področja učenja in organizacijskega razvoja, človeških virov in informacijske tehnologije. Med seboj se ta tri področja prekrivajo in upravljanje znanja je v njihovem presečišču. Sporočilo tega modela je zelo pomembno. Elementi uspešnega upravljanja znanja vključujejo:

- Skupno, zanesljivo **tehnološko strukturo**, ki omogoča izmenjavo,
- Povezovanje **ljudi**, ki vedo, znajo vprašati in prisluhniti ter izmenjavati izkušnje, in
- Nekatere **procese**, ki olajšujejo izmenjavo, potrjevanje in prečiščevanje.

Kadar se lotevamo sprememb, energijo pogosto neuravnoteženo usmerjamo v en sam krog ali morda dva. Če se osredotočimo na ljudi in tehnologijo, a zanemarimo procese, tvegamo, da bomo zgolj avtomatizirali preteklost. Tehnologija in procesi skupaj so močni družabniki, toda brez človeškega vidika se utegne zgoditi, da bodo sleherna prizadevanja naletela na odpor. In končno, če upoštevamo ljudi in procese, zanemarimo pa tehnologijo, ne bomo mogli izkoristiti prednosti informacijske tehnologije, ki omogoča globalen dostop do eksplicitnega znanja in večjo uporabo tacitnega znanja preko multimedijskih in video konferenc (Collison in Parcell 2002).

Če povzamemo dosedanje trditve, lahko zaključimo, da je za uspešno upravljanje znanja potrebna ustrezna informacijsko komunikacijska tehnologija, ustrezni organizacijski procesi in ustrezno obnašanje in ravnanje z ljudmi.

2.5. Upravljanje znanja in upravljanje človeških virov z roko v roki

Sistemi upravljanja s človeškimi viri lahko igrajo vitalno vlogo pri prispevku k upravljanju organizacijskega znanja, če so temu ustrezno prilagojeni. Te prilagoditve lahko pripomorejo, da sistemi preidejo iz pasivne v aktivno podporo zaposlenim v organizaciji. Eden osnovnih izzivov, s katerimi se srečujejo menedžerji, je, kako upravljati organizacijsko znanje. Upravljanje znanja vsebuje vse aktivnosti, povezane z generiranjem, diseminacijo in vzdrževanjem znanja, z namenom doseganja organizacijskih ciljev. Tako kot ljudje kreirajo znanje, ga tudi uporabljajo. Še več, njihova interakcija z drugimi ljudmi je mehanizem za prenos znanja, zato znanje vzamejo s seboj, če organizacijo prostovoljno ali neprostovoljno zapustijo. Zato je upravljanje s človeškimi viri **osrednjega pomena** za upravljanje znanja v organizaciji (Desouza, Awazu 2003).

Delavci, ki razpolagajo z znanjem, so specialisti, ki se razvrščajo od kadrovskega profesionalcev, marketinških profesionalcev do softverskih inženirjev, projektnih managerjev in poslovnih analitikov. Znanje je ključna komponenta njihovega vsakdanjega dela. V večini organizacij 20 odstotkov znanjskih delavcev generira 80 odstotkov znanja. Ti, ki generirajo in razširjajo znanje, delajo to v dobrobit celotne organizacije, vendar so za to nagrajeni le, če je to znanje uporabljeno. Brez zadostnih spodbud imajo malo razlogov za takšno početje. Celo nasprotno, svoje znanje lahko kopičijo in ga uporabijo kot vir moči znotraj ali celo proti njej. Mnoge prakse nagrajevanja in kompenzacij se ozirajo le na meritve učinkovitosti outputov

zaposlenih, ne upoštevajo pa posameznikovih idej in prispevka k organizacijskemu znanju. Te vidike je potrebno vključiti v izboljšanje teh praks.

Organizacije se konstantno spreminjajo. Zaposleni iščejo donosnejše ali varnejše službe, organizacije pa zmanjšujejo število zaposlenih z namenom reduciranja stroškov. Da se zaposleni ne bi raje odločili zadržati svojega znanja in zapuščali organizacijo, je potrebno ustanoviti interni trg znanja in znanje primerno ovrednotiti.

Prakse upravljanja s človeškimi viri lahko identificirajo ustvarjalce znanja z izgradnjo baze o znanju s pomočjo uporabe baze podatkov o zaposlenih, tako da dodajo obstoječim podatkom o zaposlenih še podatke o strokovnih področjih njihovega znanja in načinu komunikacije z njimi. Tako lahko dostopamo do zelenega znanja, ki ga zaposleni ima, na način, ki je zaposlenemu ljubši. Obogatena baza podatkov o zaposlenih ima še eno prednost. Je podpora pri odločanju o razvoju zaposlenih na področju izobraževanja in usposabljanja (Desouza, Awazu 2003).

Staro znanje lahko namreč postane breme organizaciji, lahko institucionalizira prakse in oteži organizacijske spremembe. Zato sta potrebna nenehna evalvacija znanja in dopolnjevanje skozi programe usposabljanja in zaposlovanja. Za ponazoritev evalvacije naj navedemo primer: znanje, ki ga pogosto uporabimo, je lahko visoko ocenjeno; znanje, ki ga uporabimo le redko, je ocenjeno nižje in ga v končni fazi lahko izbrišemo. V ponovnem dopolnjevanju znanja s pomočjo obogatene kadrovske baze usposabljam prave ljudi za prava in potrebna področja. Uspešno lahko uporabimo rotacijske prakse, identificiramo in zapolnimo nepokrita področja.

Organizacije pridobivajo znanje ob svojem nastanku, skozi izkušnje, s pomočjo inteligentnih enot, ki zbirajo informacije o konkurenčnih organizacijah, z raziskavo okolja in z zaposlovanjem in najemanjem novih spretnosti (Huber 1991).

Znanje je dragocen vir, ki omogoča konkurenčnost organizacije, zato mora biti zaščiteno. Da bi zaščitila svoja sredstva, organizacija ponavadi vzpostavi rutinske dejavnosti vzdrževanja. V tem primeru mora organizacija imeti mehanizme, kako ujeti znanje in ga obdržati. Ena od takih metod je izhodni intervju, v katerem zaposleni preda svoje znanje opravljanja svojega dela preden zapusti organizacijo. Druga metoda je naknadni opis postopka (debriefing) po izvršeni nalogi. S pomočjo razvoja tehnologije se tako znanje lahko posname na video ali kak drugi medij in to ne le v primeru odhoda zaposlenega in se kasneje uspešno uporabi. Tudi tu lahko prakse upravljanja s človeškimi viri pripomorejo k ohranjanju in zavarovanju znanja.

V ekonomiji znanja je znanje vir. Sistem upravljanja človeških virov je njegov skrbnik in pospeševalec. S to podporo upravljanju znanja pa pridobijo tudi kadrovski menedžerji, njihova vloga se preoblikuje (OECD 2003a) in njihova pozicija postane bolj pomembna in spoštovana (Desouza in Awazu 2003). Osredotočanje na človeške vire prispeva k dodajanju finančne vrednosti, če gledamo z vidika bilanc ali merjenja uspešnosti (Delaney in Huselid 1996), tradicionalni sistemi finančnega vrednotenja pa velikokrat spregledajo investicije, vložene v človeške vire in obeležijo le njihove stroške. Upravljanje znanja lahko pomaga premostiti ta problem, ker vsebuje prepoznavanje, dokumentiranje in distribuiranje tako eksplicitnega kot tacitnega znanja organizacije, njenih zaposlenih in drugih subjektov. To pa zahteva nove načine razmišljanja in delovanja, nove politike in prakse, nove tehnologije in spretnosti in nove zahteve za delovna mesta (Davenport in Prusac 1998) ter posledično nove vloge upravljanja s človeškimi viri (Gloet in Martin 2005).

Prav tako pa je potrebno razviti modele upravljanja znanja, ki priznavajo pomembnost upravljanja človeških virov (Toracco 2000). Upravljanje znanja predstavlja dodatne izzive za posebne dimenzije upravljanja s človeškimi viri na področju zaposlovanja, razvoja kariere, razvoja zaposlenih, razvoja kreativnosti in inovacij (Iles, Yolles in Altman 2001). Vplivi na zaposlovanje so lahko veliki, kajti sklepanje razmerij, merjenje uspešnosti in nagrajevanje, ki naj zagotovijo znanje, se lahko bistveno razlikujejo od teh, ki zagotavljajo delo. Tudi upravljanje s kariero lahko postane platforma upravljanja človeških virov, namenjena zbiranju in deljenju znanja s tem, ko zaposlene premešča med službami, funkcijami ali organizacijami. Tehnična strokovnost, zasnovana na znanju, večfunkcijske in mednarodne izkušnje, sodelovalno vodenje, samoupravljaljske spretnosti, nenehno učenje in osebne lastnosti, kot so fleksibilnost, integriteta, kredibilnost in spretnosti upravljanja znanja lahko postanejo ključni atributi uspešnih karier (Iles, Yolles in Altman 2001).

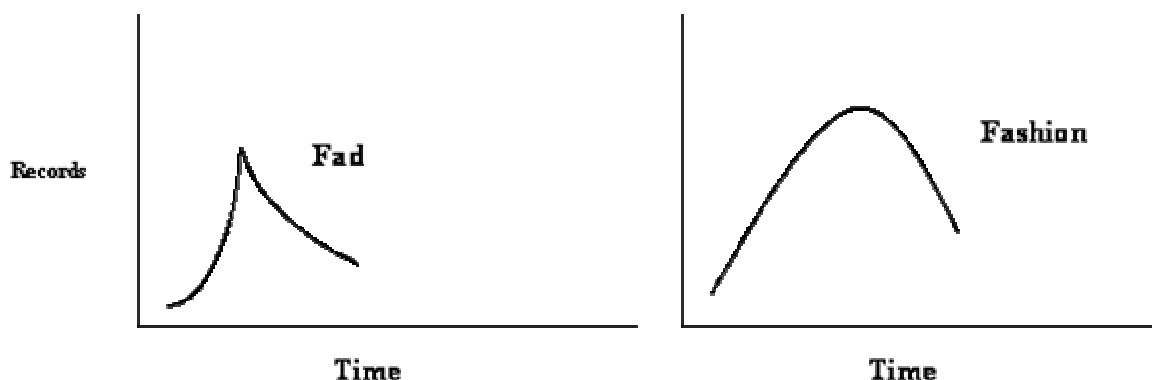
Upravljanje znanja ima velik pomen tudi pri razvoju človeških virov, v praksah analiziranja potreb po usposabljanju zaposlenih in planiranju usposabljanja. Perspektiva upravljanja znanja premakne cilje razvoja človeških virov od razvoja individualnih sposobnosti h kreiranju, gojenju in obnavljanju organizacijskih virov ter medsebojnem sodelovanju. Postavljajo se tudi dodatna vprašanja: Kako spodbuditi delitev znanja, odvrniti nasprotovanje objavam idej, prepoznati posameznikove dosežke, omogočiti in nuditi varnost in status posameznikom, ki prispevajo znanje in kako obnavljati spretnosti in podatke? Upravljanje znanja na tak način lahko utrdi pogled na usposabljanje kot na strateško investicijo (Koch in McGrath 1996). Potrebno pa je prepoznati tudi edinstvene attribute in vrednosti znanjskega dela in znanjskih delavcev, ki zahtevajo nove oblike usposabljanja in razvoja na področju kreiranja znanja in njegove konverzije, gradnje kompetenc in tehnološkega usposabljanja. Cilj upravljanja znanja pa je »dati na razpolago pravo znanje pravim procesorjem (človeškim ali računalniškim) v pravem času, v pravi obliki, za pravo ceno (Holsapple in Joshi 2001).

2.6. Pomen organizacijskega znanja v prihodnosti in ali je upravljanje znanja le muha enodnevnica?

Prihodnost nam je neznana. Znanje lahko primerno usmerjamo s pomočjo strategije, strukture, kulture in vodenja. Potrebno pa je zaupanje, spoštovanje, poštenost in sodelovanje, da bi lahko kreirali, usmerjali in uporabljali znanje. Zaupanje mora biti tako medosebno kot organizacijsko (Ford 2003). Učenje, delanje napak in spreminjanje obnašanja, so nujnost za preživetje in uspeh.

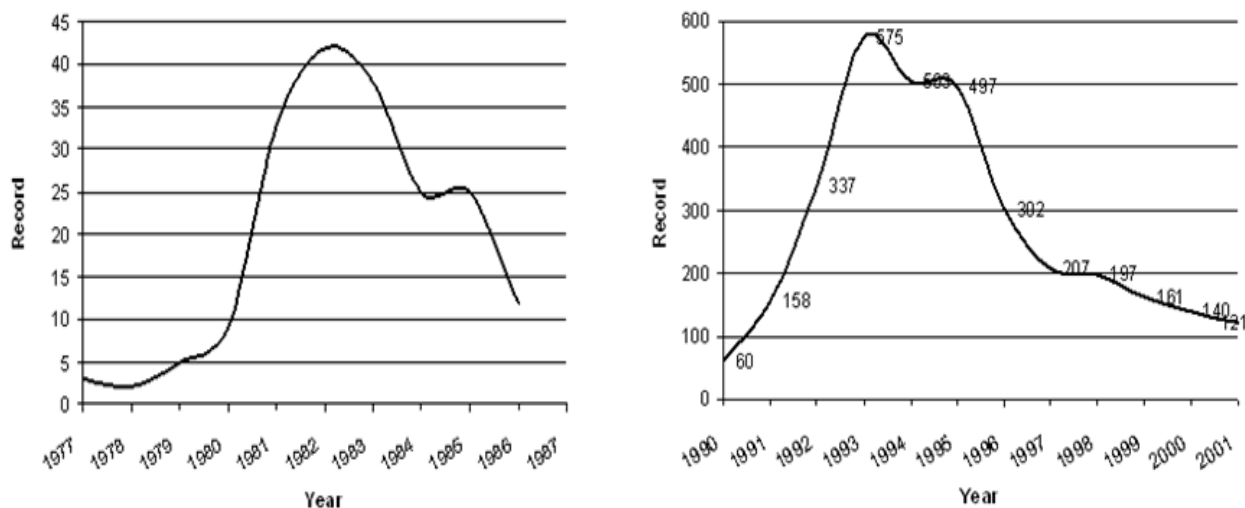
Ali bo upravljanje znanja obveljalo ali je le moda ali muha enodnevnica? V začetku leta 1995 je prišlo do eksplozije v literaturi, ki se je nanašala na upravljanje znanja (Ponzi in König 2002). Kljub preteklemu desetletju pa to še naprej ostaja izredno zanimivo področje, kar sta ugotovila Ponzi in König s pomočjo analize člankov, o katerih sta podatke dobila iz baz Science Citation Index, Social Science Citation Index in ABI Inform. Podatki analize so predstavljali empirični dokaz, da se določeno gibanje na področju managementa izkaže kot moda ali muha enodnevnica v približno petih letih. S tem pristopom se je izkazalo, da ima upravljanje znanja daljše življenjsko obdobje kot tipične muhe upravljanja in da se morda nahaja v procesu uveljavljanja kot nov vidik managementa.

Za muho upravljanja lahko pojmujeemo inovativni koncept ali tehniko, ki je promovirana kot bistvo napredka upravljanja in se zelo hitro razširi med zgodnjimi posnemovalci, ki želijo doseči kompetitivno prednost. Ko pa organizacijski vodje spoznajo, da koncept ni dosegel predvidenih ugodnosti, je slednji hitro ukinjen ali pa se naprej uporablja v zelo majhni meri. Najbolj znano obliko življenjskega cikla predstavlja S – krivulja, na kateri vidimo pojav, rast, zrelost in upad ideje ali proizvoda (Rogers 1995). Muhe enodnevnice se pojavijo hitro in so sprejete z velikim navdušenjem, dosežejo svoj vrh, nato pa prav tako hitro upadejo. Moda pa je v bistvu muha, ki pokaže kratke znake zrelosti, preden upade (Wasson 1978). Njuni krivulji imata taki sliki:

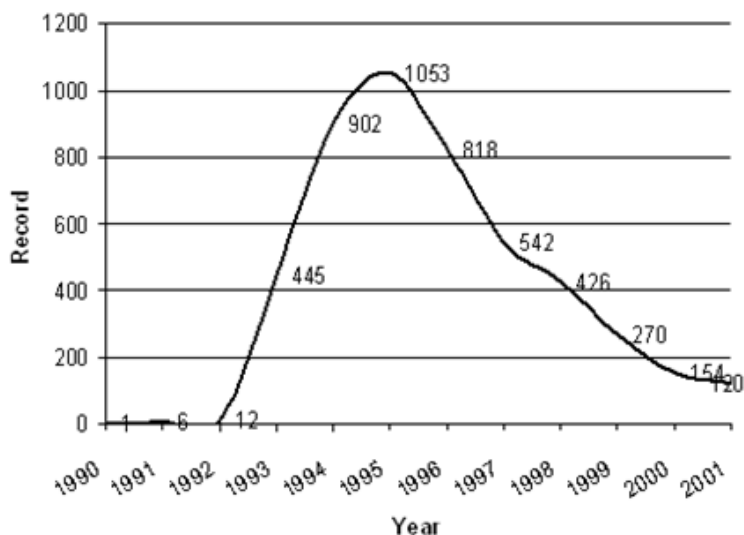


Slika 2.5: Življenjski cikel muhe enodnevnice (Fad) in mode (Fashion) (Vir:Wasson, 1978)

V zadnjih letih je akademska in gospodarska skupnost opazovala številne muhe in mode upravljanja, na primer krožke kvalitete (Quality Circles), upravljanje kakovosti (TQM) in reinženiring poslovnih procesov (Business Process Reengineering), katerih krivulje vam predstavimo v nadaljevanju:

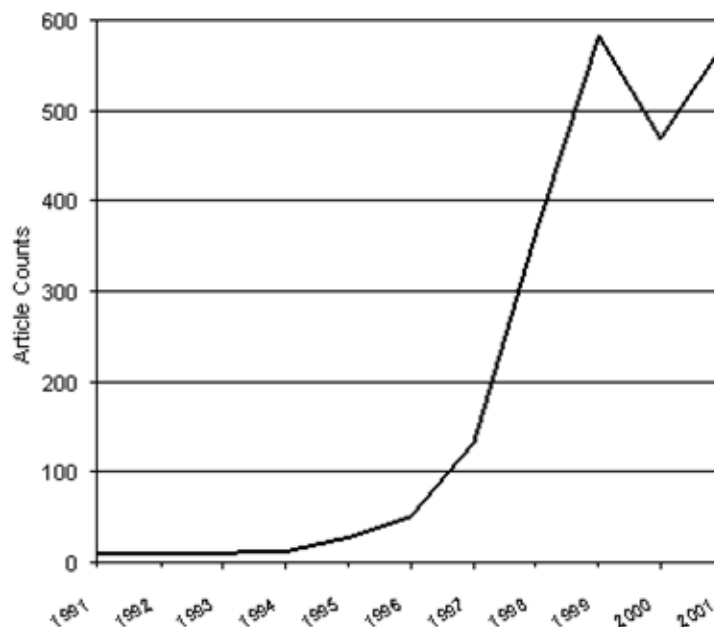


Slika 2.6: Življenjski cikel krožkov kvalitete (levo) in upravljanja kakovosti (desno). (Vir: Abrahamson 1996)



Slika 2.7: Življenjski cikel reinženiringa poslovnih procesov. (Vir: Abrahamson, 1996)

Kontekst upravljanja znanja smatramo za prihajajočo multidisciplinarno polje podobno kot so sistemski inženiring, organizacijsko učenje in podpiranje odločitvenih procesov. Skeptiki po drugi strani trdijo, da je upravljanje znanja le še ena muha, tako kot je upravljanje kakovosti in reinženiring poslovnih procesov. Krivuljo življenjskega cikla sta Ponzi in König leta 2002 oblikovala na enak način in dobila naslednjo sliko:



Slika 2.8: Življenjski cikel upravljanja znanja. Vir: (Ponzi in König, 2002)

Zgornja krivulja kaže, da je upravljanje znanja za seboj že pustilo petletno opozorilno mejo in morda postaja dodatna praksa upravljanja. Na diagramu zasledimo močno popularnost med leti 1997, ki se v letu 2000 zmanjša in ponovno naraste leta 2001. Vzrok za to obnašanje sta avtorja poiskala v področjih, na katera so se nanašali objavljeni članki o upravljanju znanja. Celotno število objavljenih člankov se je namreč zmanjšalo za 30% in to predvsem na

področjih informacijske znanosti in poslovanju. Avtorja sta predvidela, da so to posledice izkušenj, ki so jih opisale nekatere organizacije. Kot primer sta navedla študijo, ki je pokazala razočaranje nad prakso upravljanja znanja, ko so Bain & Company objavili svojo znano raziskavo o upravljaljskih orodjih in tehnikah (Rigby 2001) in oznanili, da je imelo upravljanje znanja ne samo zelo majhno uporabo, pač pa tudi nezadovoljive rezultate. V letu 2001 pa je pri obeh disciplinah ponovno naraslo objavljanje prispevkov in se je vrnilo na začetno raven iz leta 1996, istočasno pa se je razvilo v več drugih disciplinah.

Discipline	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Računalništvo in informatika	35.7%	43.1%	42.0%	38.8%	28.7%	36.2%
Poslovne vede	21.4%	16.9%	32.4%	25.6%	18.0%	20.7%
Management	42.9%	7.7%	5.3%	12.8%	13.2%	17.2%
Informacijska znanost in knjižnična znanost		15.4%	10.6%	7.9%	16.9%	14.2%
Inženiring		10.8%	4.3%	8.6%	13.6%	7.7%
Psihologija		6.2%	5.3%	1.7%	1.8%	1.5%
Multidisciplinarne vede				2.0%	4.0%	
Energija & goriva				0.7%	3.7%	0.7%
Socialne vede						1.7%
Operacijske raziskave & Mgt. znanosti				1.0%		
Planiranje & razvoj				1.0%		
Skupno prispevkov:	14	65	207	407	272	401
Interdisciplinarna širina:	3	6	6	10	8	8

Tabela 2.1: Interdisciplinarna aktivnost v odstotkih po stolpcih, 1996-2001. (Vir: Ponzi in König, 2002)

Iz zgornje tabele je razvidno, da se je upravljanje znanja, ki je v letu 2000 doživelo začasen padeč popularnosti na področju informatike in podjetništva, začelo razvijati na vedno več področjih.

Novejše analize. V letu 2004 je Malhotra potrdil predvidevanja analize, ki sta jo naredila Ponzi in König (2002) in ponovno zanikal govorice o usihanju upravljanja znanja. Poudaril je, da je 70% implementacij sistemov upravljanja znanja v organizacijah spodletelo, ker so organizacije pod tem pojmom skrivale pomanjkljive tehnologije upravljanja s podatki in slabe poslovne prakse. Na podlagi teh rezultatov (čeprav z veliko mero previdnosti) in na podlagi predvidevanj o organizacijah prihodnosti, lahko napovemo, da se bo upravljanje znanja še naprej razvijalo in izpopolnjevalo kot potrebna praksa upravljanja (Malhotra 2004).

Študije o trendih upravljanja znanja, ki so temeljile na pisnih prispevkih, so bile narejene tudi na podatkih od leta 2002 do 2004 (Dösinger, Puntschart in Töchterman 2004) s pomočjo analize prispevkov. 60 odstotni delež, kar je približno 400 člankov, je izhajal iz prispevkov letnih konferenc upravljanja znanja I-KNOW, preostali delež pa iz prispevkov iz prakse. Ni

bilo dvoma, da je upravljanje znanja obstalo, poudarki analize so bili bolj na temah, ki so bile najpogosteje obravnavane. Ugotovljeno je bilo, da so organizacijski vidiki upravljanja znanja prevladali nad tehnološkimi, osebnostni vidiki pa so še vedno zelo zanemarjeni. Prispevki so bili posvečeni razširjanju znanja v smislu kolaboracije, komunikacije in mreženja.

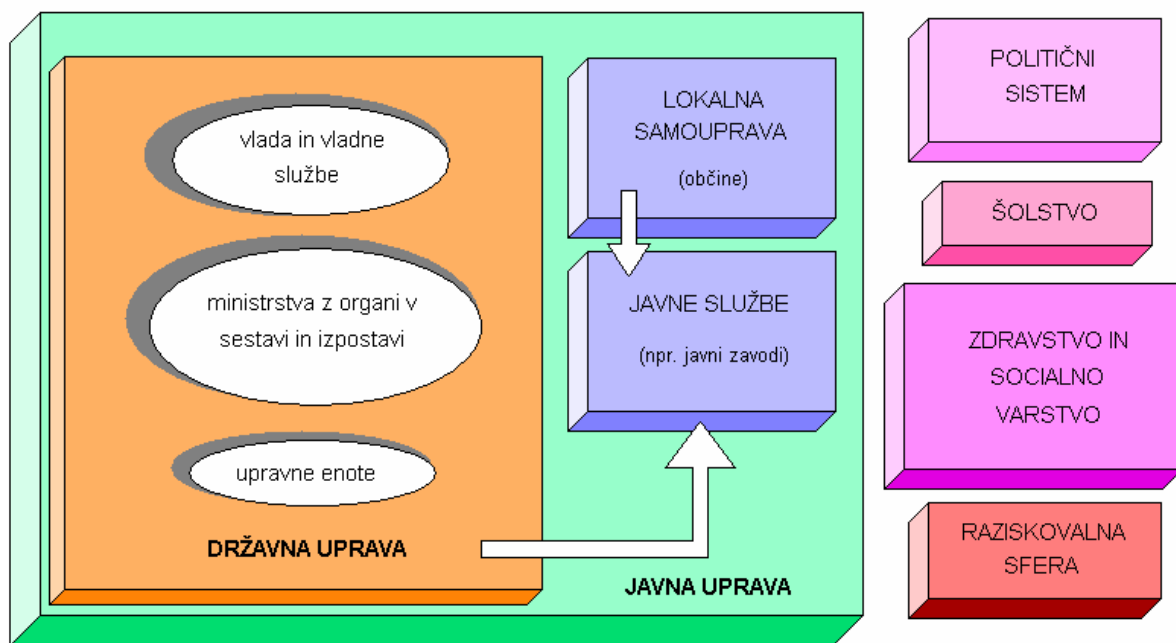
Podobno raziskavo so naredili tudi Heisig, Meyer, König in Scholl (2004), ki so s pomočjo Delphi metode analizirali odgovore na vprašanja 45 strokovnjakov s področja raziskovanj. Strokovnjaki so morali biti ali aktivni na področju upravljanja znanja ali pa iz tega področja pisati znanstvene članke. Bili so tako teoretiki in praktiki. Rezultati so pokazali, da je na področju raziskav integracija upravljanja znanja v poslovne procese primarnega pomena. Sledi ji delitev znanja. Na tretjem mestu pomembnosti je organizacijsko učenje, ki predstavlja predpogoj za učenje in znanjske procese. Na četrtem mestu pa je prizadevanje za razvoj in vzpostavitev integrativnega koncepta upravljanja znanja. Velik pomen je odmerjen tudi kulturi znanja in vrednotenju znanja, ki pa še vedno nimata definiranih ustreznih indikatorjev. V skladu s prakso je izrazita tudi potreba po deljenju znanja in zanimivo je, da ne prevladujejo več tehnološki IT aspekti, ki se uvrščajo šele na 16. mesto. Na vprašanja o najpomembnejšem napredku v upravljanju znanja je predvsem s strani praktikov najpogosteje omenjena naravnost na ljudi, graditev socialnih mrež in integracija socialnih in tehničnih vidikov.

Upravljanje znanja postaja v zadnjem času popularno kot korporativna strategija (corporate strategy) (Grossman 2006), področje stalno pridobiva nov zagon in vstopa že v drugo desetletje. Po nekaterih ocenah že 81% vodilnih podjetij v Evropi in Ameriki uporablja določene oblike upravljanja znanja (Beccera-Fernandez in drugi 2004), privzele so ga velike svetovne korporacije, kot so Accenture, Cable & Wireless, DaimlerChrysler, Ernst & Young, Ford, Hewlett-Packard in Unilever (Rao 2005). Raziskava, ki jo je opravila Alice MacGillivray (2003), je pokazala, da so managerji ameriških podjetij mnenja, da je upravljanje znanja eden najpomembnejših trendov današnjega poslovnega okolja, ki ga prekaša le še globalizacija (MacGillivray 2003). Upravljanje znanja pa ni sprejeto le na korporativni ravni, spoznano je kot pomemben vidik nacionalne gospodarske rasti, zato so ga z vso resnostjo sprejele tudi mednarodne razvojne institucije (Malhotra 2003). V zadnjem desetletju pa upravljanje znanja prodira tudi kot akademska disciplina, ki jo predavajo na mnogih univerzah (Stankowsky 2005).

3. Državna uprava

V empiričnem delu bomo predstavili model upravljanja znanja v državni upravi in njegove rezultate v primerjalni perspektivi, zato je prav, da si pogledamo, kaj državna uprava predstavlja, kako je vpeta v svoje zgodovinske, normative in socialne okvire in katere so spremljajoče značilnosti, ki obeležujejo državno upravo in ljudi. Za izhodišče nam bo služila slovenska državna uprava in njena ureditev.

Državno upravo bomo za namen te naloge definirali v organizacijskem smislu (Haček 2001), definicija se nanaša na označevanje določene organizacije ali organov.



Slika 3.1: Javni sektor (Vir: Ferfila in drugi 2002)

Javna uprava je del javnega sektorja, ki opravlja družbene dejavnosti s ciljem varovanja javnih koristi po netržnih načelih. Organizacijsko javna uprava vključuje državno upravo, javne službe pa tudi lokalno samoupravo.

Državna uprava je področje javne uprave, ki predstavlja osrednji teritorialni upravni sistem in instrument države za izvajanje njenih predvsem oblastnih funkcij, s katerimi na pravni način ureja odnose v družbi (Haček 2001). Upravne naloge opravljajo ministrstva, organi v njihovi sestavi in upravne enote. Zaposleni v organih državne uprave so javni uslužbenici. Kot javnega uslužbenca slovenska zakonodaja opredeljuje vse zaposlene v javnem sektorju (Zakon o javnih uslužbencih 2002).

Poglejmo še razlago terminov javni uslužbenec in uradnik. Javni uslužbenec opravlja javne naloge, ki sodijo na področje javnega sektorja, kot ga določajo predpisi. Statusa uradnika nimajo tisti javni uslužbenici, ki v organih in organizacijah opravljajo spremljajoča dela. Uradnik je javni uslužbenec, ki v upravnih organih opravlja javne naloge, za katere je organ oziroma organizacija ustanovljena. Kot samostojni in neodvisni izvajalec ne deluje v lastnem imenu, ampak v razmerju, ki temelji na posebni zaupnosti, politični nevtralnosti, nepristranskosti, lojalnosti in polni odgovornosti za svoje delo. Sedanja zakonodaja, ki ureja sistem javnih uslužbencev, vsebuje tudi katalog načel, ki izražajo temeljne vrednote, ki jim

želi zakonodajalec slediti v urejanju uslužbenskega razmerja. Gre za načela zakonitosti, enakopravne dostopnosti, strokovnosti, prepovedi sprejemanja daril, častnega ravnanja, zaupnosti, odgovornosti za rezultate, dobrega gospodarja in varovanja poklicnih interesov.

3.1. Državna uprava in njene lastnosti

Glavni namen državne uprave je delovanje v javnem interesu oziroma v javno korist, kar za privatni sektor ne velja. Bistvo državne uprave in hkrati javnega sektorja niso zgolj ekonomski, temveč tudi socialni in družbeni cilji. Naslednja pomembna značilnost državne uprave je velika kompleksnost javnih organizacij. Ponavadi so to velike birokracije, za katere je značilna izrazita hierarhičnost avtoritete ter počasno oziroma odločanje s konsenzom (Horton in Farnham 1996). Za državno upravo je značilna delovna intenzivnost, v nasprotju z organizacijami privatnega sektorja, ki so kapitalsko intenzivne, ker so stroški dela v državni upravi v primerjavi s kapitalskimi stroški mnogo večji.

Državna uprava v organizacijskem smislu predstavlja birokratsko hierarhično organizacijo, prilagojeno preprostemu, stabilnemu in predvidljivemu okolju. Družbeno okolje, v katerem deluje uprava, je bilo včasih res tako, zdaj pa se hitro spreminja in tudi naloge uprave postajajo vse celovitejše, zahteve uporabnikov javnih storitev pa vse večje. Vse to narekuje spremembe tudi v državni upravi.

V zadnjih dvajsetih letih so državne uprave v evropskih državah zaradi zgoraj opisanega doživele veliko sprememb. Skupen imenovalec teh sprememb predstavlja novi javni management, ki postavlja zahteve (Rus, 2001):

- 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,
- opreti zaposlovanje, napredovanje in nagrajevanje na dosežke zaposlenih.

Elementi novega javnega managementa pa so (Žurga 2001):

- 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,
- vzpostavitev konkurenčnosti.

Reforme državnih uprav potekajo na različnih področjih, kot so management uspešnosti (Performance Management), strateški management, finančni management, management kakovosti (TQM) in kadrovski management (Horton in Farnham 1996). Zadnje področje pa je ključno, saj so zaposleni v državni upravi glavni nosilci sprememb.

Reforma slovenske javne uprave poteka na petih področjih: državna uprava, lokalna samouprava, javne službe, varstvo pravic posameznikov do uprave ter položaj javnih uslužbencev in njihovo usposabljanje (Brezovšek in Haček 2002), vsebinsko pa reforma poteka na normativni, organizacijski, managerski in informacijski ravni ter na ravni človeških virov. Reforma na ravni človeških virov je zelo napredovala s postavitvijo sistema javnih uslužbencev. Ta ima podlago v zakonu, ki vzpostavlja celo vrsto med seboj povezanih institutov, ukrepov in postopkov, ki naj bi spodbujali sistemsko ravnanje z ljudmi (Bagon 2003). Sistem javnih uslužbencev temelji na kombinaciji kariernega in pozicijskega sistema in uvaja pregleden sistem nazivov, delovnih mest in položajev.

Sistem javnih uslužbencev ločuje nazive od položajev. Uradnik izvršuje javne naloge, ki ustrezajo njegovemu nazivu. Položaj pa je uradniško delovno mesto, na katerem se izvršujejo pooblastila v zvezi z vodenjem, usklajevanjem in organizacijo dela v organu. Slovenski sistem povezuje in združuje elemente kariernega in pozicijskega sistema javnih uslužbencev. Pomemben element kariernega sistema je državni izpit iz javne uprave, ki je tudi vstopnica za sklenitev uslužbenskega razmerja (Haček 2005). Preostali elementi kariernega sistema so: ločitev nazivov od uslužbenskih mest oziroma položajev, možnost napredovanja, interni natečaji ter sistem izobraževanja in usposabljanja.

Izpopolnjevanje in usposabljanje sta programirana, kar pomeni, da zaposleni neprestano pridobivajo tista znanja, ki so potrebna za njihovo kakovostno delo in za njihov strokovni razvoj. Izpopolnjevanje znanj in usposabljanje sta za sistem javnih uslužbencev ključnega pomena, saj brez strokovnosti ni mogoče zagotoviti kakovostnega in učinkovitega dela.

Pomembno spremembo je nova zakonodaja prinesla v razmejevanju med političnimi in uradniškimi položaji. Vodstveni položaji v ministrstvih, organih v sestavi in v vladnih službah so prešli s političnih funkcionarjev na upravne managerje. Krog političnih funkcionarjev v izvršilni veji oblasti se tako zožuje na predsednika vlade, ministre, generalnega sekretarja vlade in manjše število državnih sekretarjev. Za vse te zadnje je takoj jasno, da so na svoj položaj prišli po političnih kriterijih in da so njihove odločitve politične.

Izvoljeni in imenovani politični funkcionarji so v procesu oblikovanja in izvrševanja politik v stalnem stiku z javnimi uslužbenci, ki v ta odnos vnašajo tradicijo strokovnosti, managementa in sposobnosti. Realnost vzajemne odvisnosti med področji politike in karierni administracije (Newland v Haček 2005) v procesu oblikovanja in izvrševanja politik je znanstveno dejstvo že nekaj desetletij. Politični funkcionarji morajo v svojem odnosu z javnimi uslužbenci tvoriti in razvijati proces oblikovanja politik (Peters 2001). Oba niza akterjev lahko pri tej izmenjavi moči, vpliva, informacij in denarja veliko pridobita ali izgubita, zato je rezultat takšne politične igre pogosto bodisi konflikt bodisi sporazum. Boj za politično moč med političnimi funkcionarji in javnimi uslužbenci je stalen pojav.

Najpomembnejši **vir** javnih uslužbencev v boju proti vplivu političnih funkcionarjev so **informacije in strokovno znanje**. Javni uslužbenci posedujejo znanje in izkušnje, poleg tega so njihove storitve pogosto nepogrešljive (Critchley v Haček 2005). Vsaka vlada ima pri odločanju na voljo večjo količino informacij, ki se ponavadi kopičijo in zbirajo znotraj

birokratskih organizacij. Za razumevanje, razlago in smiselno uporabo zbranih informacij je potrebno tudi tehnično in strokovno znanje. Javni uslužbenci imajo tako relativen monopol nad informacijami, ki se lahko na različne načine izrazi v moči. Zaradi večjega znanja o zadevi, bi lahko sprejemali boljše odločitve kot relativno neinformirani in slabo poučeni politiki. Vendar, tudi če bodo politiki sposobni sprejemati dobre odločitve, bo njihov glavni vir informacij še vedno birokracija. To pomeni, da je birokracija v položaju, ko lahko zamenja informacijo za svoj vpliv pri oblikovanju politike.

Drugi pomemben vir birokracije v boju s političnimi funkcionarji je njena **moč odločanja**, saj je v primerjavi z mnogimi političnimi institucijami sposobna odreagirati učinkoviteje in hitreje in ni občutljiva na politične pritiske lastnih volilcev ali politične stranke. Poleg tega izhaja prednost javnih uslužbencev tudi iz njihove stalnosti in stabilnosti. Zato v boju pogosto uporabljajo strategijo čakanja in zavlačevanja, kajti ministri pridejo in gredo, javni uslužbenci pa ostajajo. Ta njihova stabilnost in obstojnost jim daje ta tudi možnost, da izbirajo poti, ki rešujejo probleme na daljši rok, vendar zato morda trajno (Haček 2005).

Birokratski okvir, ki ga je začrtal Max Weber v poznih osemdesetih letih, je kazal izrazito hierarhično strukturo, jasno razmejitev dela, pravila in procesno usmeritev, brezosebno administracijo, nagrajevanje po zaslugah, pisana pravila, odločitve in upravljavce ločene od lastnikov. Weber je zgradil birokratski model na moči managementa nad delavci, kar je imenoval imperativna kontrola. Faktor uspeha je počival na avtoriteti in njeni sprejetosti s strani delavcev, na načrtovanju in upravljanju procesov in na togih pravilih. Weber je povezoval znanje z močjo in verjel, da vsaka birokracija išče svojo moč v superiornosti skrivanja svojega znanja in namenov. Ker je čisti interes birokracije moč, čuvanje skrivnosti raste z birokracijo. Še vedno se srečujemo s to zakonitostjo (Bennet 2003b).

Na področju organizacijske strukture je državna uprava v Sloveniji stopila korak naprej z Zakonom o državni upravi iz leta 2002, ki prinaša nekaj ključnih sprememb v organizaciji ministrstev. Opredelil je enotna izhodišča oziroma merila za oblikovanje notranje organizacije, delovnih mest in nazivov v organih javne uprave in v pravosodnih organih. Ključni načeli pri oblikovanju nove podobe organizacijske strukture ministrstev sta usmerjenost v procesni način dela in čim racionalnejša izraba predvsem kadrovskih virov ter posledično sploščenje organizacije (nižanje števila organizacijskih ravni) (Kovač 2002).

3.2. Državna uprava v primerjavi s privatnim sektorjem

Uspehi, ki jih je pri srečevanju s spremembami dosegel privatni sektor z implementacijo teorije managementa, predstavljajo izziv za državno upravo. Če povzamemo teorijo gurujev managementa (Micklewait in Woolridge 2000), zakaj se je javni sektor odločil za implementacijo teorije managementa, dobimo tri glavne vzroke:

- prvi je kriza nezaupanja v javni sektor in povrnitev zaupanja v privatni sektor;
- drugi je splošna želja narediti »več z manj«: še naprej zagotavljati dobre javne storitve, ne da bi porabili večji delež bruto narodnega proizvoda za državo in

- nejasni občutek, da mora javni sektor hoditi v korak s časom. ne glede na potrebo po krčenju proračuna.

Ker pa politiki in državni birokrati niso dojeli bistva različnih teorij managementa, se pogosto soočajo s protislovnostmi. Tri najbolj priljubljene teorije v javnem sektorju so krčenje, reinženiring in celovito obvladovanje kakovosti. Teorija krčenja trdi, da delavci niso potrebni, celovito obvladovanje kakovosti pa vidi v njih neprecenljivi vir. Pri reinženiringu je treba obstoječo organizacijo popolnoma razbiti in vse začeti znova, organizacije v javnem sektorju pa ohranjajo staro oddelčno strukturo. Zmanjšujejo pa število zaposlenih, povrhu tega pa uvajajo merjenje uspešnosti v najbolj grobi obliki. Po Mintzbergovem mnenju vlade z uporabo teorije managementa v javnem sektorju, z obsedenim merjenjem in iskanjem odgovornosti prihajajo v konflikt z vsem, kar je v etiki javnega sektorja najboljše (Micklethwait in Wooldridge 2000).

In vendar si državna uprava ne more privoščiti, da bi si zatisnila oči pred procesi s katerimi se srečujejo druge velike, predvsem gospodarske, organizacije. Pomembno je, da državna uprava iz teh procesov potegne primerne zaključke in vzporednice, ne s kopiranjem procesov v privatnem sektorju, marveč s študijo in inovacijo specifičnosti, s katerimi se srečuje sama in z uporabo lastnega načina upravljanja s svojimi človeškimi viri. Benchmarking je bil dolgo priznan način, s katerim so organizacije identificirale dobre prakse drugih organizacij in jih prevzemale v želji po izboljšanju uspešnosti. Prenos najboljših praks iz ene v drugo organizacijo pa je bil pogosto obsojen na neuspeh, ker so bile kulture organizacij preveč različne (Marr 2003). Tu se srečujemo s takim problemom.

Izkušnje iz velikih privatnih organizacij v primerjavi z organizacijami državne uprave kažejo, da dobra strategija upravljanja znanja obsega vsa managerska orodja, ki so na razpolago vodstvenim kadrom. Vendar ima državna uprava drugačne spodbude in drugačno upravljavsko moč in slabost kot organizacije privatnega sektorja:

- na eni strani sta v državni upravi pritisk po zmanjšanju stroškov in potreba po konkurenčnosti znatno manj izražena kot v gospodarstvu, čeprav s časom naraščata. Državne institucije funkcionirajo z več vertikalne hierarhije in manj timskega dela in nagrajevanja. Tudi produkti so manj definirani in slabše merljivi ter težje razumljeni s strani zaposlenih.
- Na drugi strani so aktivnosti, ki potekajo v državni upravi, bolj znanjsko intenzivne in zaposleni so navadno visoko izobraženi, zato znotraj državne uprave obstaja določena kritična masa znanja. Zaradi teh strukturnih razlik je nemogoče primerjati, do katerega nivoja je državna uprava prišla v primerjavi s privatnim sektorjem v smislu upravljanja z znanjem. Ugotavljamo lahko le, ali je spremenila svoj pristop sistematičnega promoviranja znanja in ali se resno ubada z razširjanjem in posredovanjem znanja.

Katere značilnosti organizacij še ločijo organizacije javnega sektorja od organizacij privatnega sektorja? Kako te razlike vplivajo na organizacijsko učenje?

Za odgovor na prvo vprašanje je najbolj značilen argument dejstvo, da so organizacije v javnem sektorju v svojem jedru **normativne**. Za organizacije v privatnem sektorju sta primarni vrednoti korist in učinkovitost. Organizacijske teorije zanje torej predvidevajo, da so organizirane in se obnašajo po racionalnih principih na način, ki odseva te vrednote. Te teorije jih pojmujejo kot profitne entitete, ki se racionalno usmerjajo izključno na trg, zato njihova

logika in racionalnost ne moreta biti uporabljeni v primeru preučevanja organizacij v javnem sektorju. Normativni pogled je endemičen za organizacije javnega sektorja, ker so direktno oz. indirektno vpletene v »avtoritativno razdelitev vrednot« (Eaton v Peters 2001), kar kratko označuje ogromni državni aparat, ki zaposluje široke aktivnosti, med katerimi so tudi take, o katerih se prizadete osebe ne strinjajo, prav tako pa te razlike in kontraste nosijo v sebi tudi sredstva, s katerimi dosega zaželene cilje.

Politika govori o tem, Kdo dobi Kaj, Kdaj in Kako (Lasswell v Peters 2001). Tudi če so politične rešitve določene in je dosežen konsenz, se nato pojavijo normativno oblikovana vprašanja o načinu doseganja teh političnih ciljev. Ker politika vključuje tudi stvari, ki se zgodijo ljudem, se vloga učinkovitosti in koristnosti umakne normativnim idejam za doseg cilja. Ta normativni okvir pa tudi odpre vprašanje »kaj naj se država nauči in česa naj se ne nauči«. Vse to vpliva na funkcionalno, teritorialno in hierarhično razdelitev dela za kreiranje in izvrševanje politike. Kot pravita Mayntz in Scharpf (v Peters 2001), ni lahko ločiti zakonodaje od birokracije, iz preprostega razloga, ker v mnogih okoliščinah birokrati ne le administrirajo politiko, temveč jo tudi de facto delajo. Proizvodnja javnih političnih odločitev je mešanica uradnih in neuradnih teles v interakciji drug z drugim na način, kjer ni moč vedno ločiti voditelja od agenta.

Prav tako lahko najdemo razlike, ko spremljamo namene oz. cilje organizacije, odgovornost, avtonomijo, orientiranost k dejanjem in okolje organizacije.

Kar počne državna uprava, je tako široko, raznoliko in se dotika toliko različnih vidikov organizirane družbe, da bi bilo čudno, če ne bi vsebovalo raznovrstnih politik, ki so med seboj tudi kontradiktorne, razpršene in nedoločne. Tudi ko gledamo na posamezne organizacije (npr. določeno ministrstvo), bodo njihovi nameni, cilji, zapovedi za premike, da ne govorimo o dejanskih procedurah in obnašanju, težko koherentni in logično konsistentni. Pa tudi mandati vlade niso zanesljivi in vnaprej znani ljudem, ki konstruirajo organizacijo za izpeljavo politik, zato ni neobičajno, da take organizacije **nimajo določenih ciljev** ali pa so ti cilji iracionalni.

V privatnem sektorju so tisti, ki upravljajo z organizacijami, tudi nosilci **odgovornosti**. Državni predstavniki (izvoljeni ali imenovani) so odgovorni svojim volivcem in s tem posredno podvrženi sankcijam, če ne delujejo po njihovih željah. Njihova avtonomija pa je močno okrnjena, saj so hkrati tudi kontrolirani s strani zakonodaje in izpostavljeni sodnim sporom. Vsi so pod stalnim pritiskom zunanjih opazovalcev, ki so pripravljeni intervenirati. Tudi mnoge aktivnosti, ki se v privatni sferi štejejo kot zakonite, so državnim uradnikom nedovoljene in vodijo k sankcijam ali celo zapornim kaznim (primer, kaj pomeni korupcija v teh različnih okoljih). Torej, ker so organizacije v javnem sektorju tudi predmet ustave, zakonov in podzakonskih aktov, so aktivnosti vodij omejene z zunanjimi in notranjimi pravili in omejitvami. Zato odgovornost v privatnem in državnem sektorju težko primerjamo.

Državne organizacije so tudi **bolj porozne** kot organizacije privatnega sektorja. Masovni mediji, ki so velikokrat tudi orodje interesov moči v civilni družbi, postavljajo organizacijam državnega sektorja velikokrat eksplicitne in včasih kontradiktorne zahteve. Ker se te organizacije predpostavljajo za predstavnice družbe in se od njih pričakuje, da delujejo v njenem interesu, se od medijev pričakuje, da jih imajo pod drobnogledom in so v stalni čuječnosti. Predvsem pa so te organizacije tudi pod vplivom političnih strank, ki imajo svoj prednostni red in uveljavljajo svoje preference pri izpeljavi politik. Tako jim člani državnih organizacij težko kljubujejo, ne glede na to, da so zavarovani s strani civilnega prava.

Tudi pri **avtonomiji** so organizacije državnega sektorja omejene. Včasih so njihovi cilji narekovani od zunaj, včasih pa je tudi njihovo doseganje odvisno od zunanjih teles. Tudi ustvarjalci zakonov potrebujejo izvršilno vejo, da uresničijo svojo politiko. Določena politika lahko zahteva koordinacijo in kolaboracijo različnih vladnih teles od katerih so nekateri lahko v medsebojnem konfliktu, lahko pa se tudi ne strinjajo o ciljih in politiki. Celo znotraj iste vlade so obstoječe organizacije v političnem konfliktu, na primer različna ministrstva in organi v sestavi, ki trošijo proračunski denar, medtem ko se drugi borijo z deficitom, obrestnimi merami in inflacijo. Zatorej naredijo skrbno notranjo in zunanjo oceno, preden se česa lotijo:

- Najprej ocenijo kako na politiko ali njeno implementacijo gledajo njihovi kolegi in predstojniki, potem pa,
- kako se bo ujela s tistimi internimi ali zunanjimi silami, ki lahko vplivajo na njihove profesionalne kariere, njihovo ekonomsko blagostanje ali na dobrobit cele organizacije.
- Kot zadnje ocenijo, kako politika sovпада z njihovimi ambicijami, vključno z željo po implementiranju te politike.

Osnovni vzorci nakazujejo, da so te organizacije pod ogromnim pritiskom za učenje. Vsi ti opisani pogoji pa ne spodbujajo njihove iniciative. Zato so njihove aktivnosti reaktivne in varovalne, namesto da bi bile proaktivne in inovativne. Nove ideje se smatrajo kot grožnje občutljivemu ravnovesju med notranjimi in zunanjimi silami. Le malo ljudi si upa tvegati korake, ki lahko sprožijo verižno reakcijo z neznanimi posledicami. Način orientacije je **konzervativizem** in ne tveganje kot v privatnem sektorju. Nazadnjaštvo se kaže tudi v dejstvu, da so te organizacije mnogo bolj povezane s tradicijo in globlje institucionalizirane. Zaradi teh značilnosti so odporne proti spreminjanju. To pa ne pomeni, da so birokrati, ki vodijo te organizacije, brez kontrole ali da je sprememba nemogoča (Wood in Waterman v Peters 2001) pomeni pa, da je organizacijsko spremembo izrazito težko izpeljati zaradi magnitude inertnih sil (Kaufman v Peters 2001).

Naslednja ovira aktivnostim sta **proračun in prerazporeditev ciljev**. Proračun je kontroliran od zunaj in se kratkoročno lahko le minimalno spreminja in prerazporeja, zato se najmočnejše vplivne skupine in organizacije v civilni družbi usmerjajo v dolgoročno razporejanje proračunskih sredstev. Prerazporejanje ciljev se pojavi, kadar pride do prevlade osebnih interesov in organizacijskih vodij namesto prevlade namenov organizacije. Ta težnja je pogosto prisotna v politični sferi.

Ker je okolje organizacij v državnem sektorju izrazito normativno, so odrejene politike kratkotrajne in v svoji implementaciji velikokrat sporne. Če vodje poznajo te vidike okolja, se lahko spoprimejo z njimi na predviden način skeniranja okolja in učenja. Če želijo biti vsaj minimalno učinkovite v svojih okoljih, se morajo organizacije naučiti načinov in poti premagovanja ovir.

Uspešni »podjetniki« v tem kontekstu so tisti, ki se naučijo preživeti in/ali pomagati svojim politikam preživeti v okolju polnem nevarnih presenečenj in pogostih ter radikalnih sprememb. Osnovno znanje, ki ga mora ponotranjiti je, da bo ta boj neprestan in, da prostor za svobodno ravnanje ne bo dolgo na voljo. Vse te kvalitete – negotovost, zmeda in neprestan boj in konflikt v političnem in državnem okolju, usmerjajo našo pozornost na moč v organizaciji in njeno porazdelitev. Moč pa je sposobnost osebe, da s katerimi koli sredstvi pripravi drugega, da izvrši njegovo povelje, čeprav si tega v danih okoliščinah ne želi.

Močna hierarhija in izogibanje tveganju sta dva velika faktorja, ki ne podpirata kulture učenja. Ker pa so organizacije državne uprave res uspešne predvsem v postavljanju sistemov in postopkov, bi postavitev formalne izmenjave znanja in formalnega pregleda postopkov že veliko pripomogla k organizacijskemu znanju (Barrados in Mayne 2003).

3.3. Proces tranzicije in globalizacije in vpetost državne uprave

Tranzicija je ena od oznak za proces spremembe gospodarskega sistema iz centralne plansko usmerjene ekonomije v tržno ekonomijo in sočasen prehod iz enostranskega sistema v sistem parlamentarne demokracije. To je dolgotrajen in kompleksen proces, ki v večini tako imenovanih tranzicijskih držav še ni končan in katerega izid je odvisen od vrste dejavnikov.

Tranzicija ne pomeni le sprememb v ekonomskem in političnem smislu, pač pa sega na vsa področja družbenega življenja. Najbolj opazen element je zmanjševanje zaščitniške vloge države in večanje odgovornosti posameznika za svoj ekonomski, osebni in socialni položaj.

Tudi Slovenija se je kot »tranzicijska država« odločila za vstop v tržno gospodarstvo zato, da bi dosegla večjo produktivnost, višjo stopnjo gospodarske rasti, hkrati pa sprejela tudi negativne posledice procesa, kot so povečana brezposelnost, manjša socialna varnost in višja stopnja neenakosti. Konec osemdesetih let se je potreba po demokratičnih spremembah pokazala v vseh socialističnih državah, ki so nato vstopile v proces tranzicije in ga različno uresničevale. Zaradi svoje razvitosti znotraj Jugoslavije se je Slovenija v tem procesu dokaj dobro znašla in je zato imela svojstven proces tranzicije, med prvimi je ponovno dosegla gospodarsko rast (leta 1993), preusmerila se je od industrijskih dejavnosti k storitvam, močno zmanjšala nastalo inflacijo in že nekaj mesecev po osamosvojitvi uvedla lastno valuto.

Izrazite spremembe, ki so jih doživljale tranzicijske države so bile v sferi dela, kajti za socializem sta bili značilni polna zaposlenost zaradi ustavne pravice do dela in visoka varnost zaposlitve. Državna podjetja so bila vir družbene organizacije in zagotavljanja družbenega blagostanja. Skrbela so za javne vrtce in šole, nudila letovišča in počitniške domove in prehrano v menzah. Lajšala so izobraževanje in zagotavljala delavcem socialne ugodnosti. V delovnih organizacijah so bile prisotne socialistične vrednote: enakost, solidarnost in sodelovanje. Delovne organizacije so zaposlovale ogromno delovne sile s polnim delovnim časom. Zaposleni so bili večinoma ozko usmerjeni, nefleksibilni, usposobljeni za masovno proizvodnjo in za doživljenjsko delo.

Kot ugotavljajo nekateri analitiki, tranzicija še poteka: »Države v tranziciji, med katere uvrščamo tudi Slovenijo, želijo s prehodom v tržno gospodarstvo kar najbolj pospešiti gospodarski in družbeni razvoj. Če so se v prvem obdobju tranzicije bolj opirale na »standardni paket« makroekonomskih ukrepov, kot so privatizacija, deregulacija, liberalizacija makroekonomskega okolja in mednarodne menjave, bo v nadaljevanju nujno posvetiti večjo pozornost tudi dolgoročnim dejavnikom rasti in razvoja.«(Bučar in Stare 2003).

Prehod v novo kvaliteto družbenih razmerij lahko tudi imenujemo tranzicija. Pri tem ne smemo pozabiti še enega pomembnega prehoda Slovenije v najnovejšem času, to je pridružitve Evropski Uniji kot izraziti politični in ekonomski sili na področju regionalnih integracij.

Državna uprava v socialistični državi je bila izrazita državna organizacija, ki je poleg vseh naštetih lastnosti drugih delovnih organizacij imela še izrazito birokratsko strukturo in normativno vpetost, zato so tranzicijski prehod in reforme na področju managementa za doseganje fleksibilne organizacije moderne družbe še toliko bolj kompleksne. Proces organizacijskega učenja v organizacijah tranzicijskih držav je potekal po posebnih vzorcih. Zahteve, ki jih je zadala tranzicija na področju trga bivšim socialističnim državam so narekovale posnemanje praks zahodnih organizacij (Merkens, Geppert in Antal 2001). V teh procesih so v organizacijah tranzicijskih držav imeli ključno vlogo socialna vpetost organizacij in njihovih zaposlenih. Vpeljali so nove rutine, ki so bile kombinacija prejšnjih navad in načinov razmišljanja z novimi procesi, ki naj bi se dogajali v novem organizacijskem kontekstu. Ta obnašanja naj bi nihala med socialističnim obnašanjem in prakso zahodnega kapitalističnega trga, zato je reorganizacija tranzicijskih držav pomenila najprej dezorganizacijo, ki se je pokazala kot porast v raznovrstnosti organizacijskih struktur in ugotovitev, da stara obnašanja in arhetipi ne ustrezajo novim privzetim zahodnim praksam. Iz te točke so se porajali novi, učinkoviti arhetipi kot nove poti organizacijskih procesov (Merkens, Geppert in Antal 2001).

Evropska banka za obnovo in razvoj (EBRD) od leta 1994 ocenjuje potek tranzicijskih reform v 27 državah, v katerih deluje, s posebnimi indeksi tranzicije (transition index). Indeks tranzicije s pomočjo 11 kazalnikov pokrije 6 ključnih področij reform (liberalizacijo, privatizacijo, podjetja, infrastrukturo, finančne institucije in pravno okolje). Vsak posamezen kazalnik odraža sintetično oceno napredka s strani glavnih ekonomistov EBRD, ugotovljenega na podlagi različnih podatkov, deskriptivnih informacij o reformah in njihove analize (Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko 2007).

EBRD in Svetovna banka sta v letih 1999, 2002 in 2005 izvedli analizo poslovnega okolja in uspešnosti podjetij (Business Environment and Enterprise Performance Study - BEEPS) za 26 »tranzicijskih« držav in Turčijo ter za izbrane primerjalne države. Anketa BEEPS je oblikovana za spremljanje učinkovitosti države na dveh temeljnih vprašanjih, pomembnih za učinkovitost podjetij: vprašanju o regulaciji podjetij (licenciranje, davki, carine, ter regulacija trga dela in trgovine) in vprašanju o institucijah in lastninskih pravicah (korupciji, kriminalu in pravnem sistemu). Na tej podlagi BEEPS analizira sedem temeljnih področij učinkovitosti države, v okviru katerih poskuša prepoznati ovire poslovanju podjetij s posamičnimi indeksi.

Institucionalno okolje v Sloveniji je med najmanj spodbudnimi za gospodarski razvoj in konkurenčnost. Največje slabosti so na področju davkov, poslovnega okolja in obremenjenosti s predpisi, na področju liberalizacije in regulacije mrežnih dejavnosti, privatizacije, trga dela in pravne države. Po oceni EBRD in Svetovne banke se je institucionalna konkurenčnost Slovenije v razdobju 2002-2005 celo za malenkost poslabšala (ocena temelji na mnenjih slovenskih podjetij). Slovenija je bila leta 2005 po indeksu enostavnosti poslovanja na 20. mestu med 22 državami članicami EU (brez Luksemburga, Cipra in Malte) in na 63. mestu med vsemi državami, uvrščenimi v analizo (Svetovna banka). Napredek je potreben saj je zadovoljstvo uporabnikov gonilo razvoja v prihodnje. Napredek na področju registracije gospodarske družbe v Sloveniji bo ključnega pomena. Slovenija je do leta 2006 napredovala predvsem na področju registracije samostojnega podjetnika posameznika. Storitev pa je v bodoče nujno potrebno razširiti na registracijo vseh gospodarskih družb preko spleta (Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko 2007).

Globalizacija ima pomemben vpliv na strukturo in delovanje državne uprave. Ker postaja vloga trga vse pomembnejša, nekateri avtorji govorijo o prevladi trga nad državo in njenim regulatornim aparatom (Vogel 1996). Povojno obdobje je zaznamovala t.i. intervencijska država, s katero je državna uprava pridobivala na pomenu in obsegu, za sedanje obdobje pa naj bi bil značilen obraten trend: vloga neposredne državne regulacije naj bi se umaknila pred trgom, ki naj bi primarno (samo)urejal vse več področij, ki so še nedavno bila predmet državne regulacije. Takšna sprememba ima pomembne posledice tudi za strukturo in način delovanja državne uprave. Globalizacija in internacionalizacija nista edina faktorja, ki prispevata k strukturnim spremembam državne uprave. K temu prispevajo tudi privatizacija, evropeizacija državne uprave, informacijska revolucija in drugi dejavniki, ki pomembno vplivajo na spremembo urejenosti svetovnih trgov in državnih uprav (Majone 1997).

Globalizacija prisiljuje države, da njihova javna (državna) uprava naredi več z manj sredstvi. Javna uprava mora izpolnjevati visoke zahteve in standarde ter biti učinkovita v psiholoških pogojih strahu pred zmanjšanjem državne uprave. Prav tako je odgovor na izzive globalizacije profesionalizacija državne uprave z vsemi moralnimi in etičnimi standardi javnih uslužbencev in njihovo usposobljenostjo.

Globalizacija pa je povezana tudi s širitvijo znanja na področju državne uprave in sorodnih področij, vključno s podpodročji primerjalne in mednarodne uprave. Globalizacija zahteva povečano razumevanje kultur, trgov in jezikov in drugih držav. Javni uslužbenci v tem soodvisnem svetu potrebujejo številna nova znanja in sposobnosti. Prav tako so etično in moralno odgovorni za delovanje in koordinacijo v globalnem svetu. Javni uslužbenci se morajo ustrezno izobraziti za vzpodbujanje in vzpostavljanje ustreznega sodelovanja preko lastnih meja (Brezovšek in Haček 2003).

3.4 Slovenska in evropska izkušnja v odpiranju k upravljanju človeških virov in upravljanju znanja

Ker se nam vsiljuje takojšnja analogija s slovensko realnostjo, na tem mestu razgrnimo, da je zaradi konfrontacije s spremembami, ki se dogajajo v okolju in v smislu vključevanja Slovenije v Evropsko unijo Vlada Republike Slovenije 17. julija 2003 sprejela široko in v prihodnost zadržano Strategijo nadaljnjega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003 – 2005, kjer je postavila vizijo oblikovanja javne uprave in določila cilje razvoja glede:

- uspešnosti in učinkovitosti, kakovosti in odzivnosti,
- uslužbenskega sistema in sodobnega upravljanja kadrovskega virov,
- optimizacije poslovnih procesov in sodobne organizacijske uprave.

Znotraj tega je naštetih veliko ciljev, kot so:

- dvig učinkovitosti in uspešnosti ter racionalnejše porabe,
- dvigovanje standardov,
- odzivnost na kritike,
- upravljanje kakovosti,
- razširjanje dobrih praks,

- visoka stopnja dostopnosti informacij javnega značaja notranji in zunanji javnosti,
- krepitev medsebojnega spoštovanja in razvijanja partnerstev,
- oblikovanje odgovarjajočega uslužbenskega sistema,
- načrtno in racionalno upravljanje kadrovskega virov,
- strateško kadrovske načrtovanje in fleksibilno razporejanje zaposlitvenih kvot,
- večja mobilnost kadrov,
- večja možnost nagrajevanja glede na delovno uspešnost,
- stalno usposabljanje javnih uslužbencev v upravi in razvoj managerskih struktur,
- razvoj organizacijske kulture v smislu učeče se organizacije,
- dvig zadovoljstva in motiviranosti,
- organizacija, ki bo fleksibilna, projektno naravnana, imela bo standardizirane postopke z razvitim elektronskim poslovanjem.

V letu 2002 so bili sprejeti novi zakoni o državni upravi, javnih uslužbencih, javnih agencijah, v letu 2003 pa zakon o dostopu do informacij javnega značaja. Začeli so se projekti kot je projekt državljansko prijazne uprave, z njim povezan projekt debirokratizacije državne uprave, kar vse postavlja v ospredje depolitizirano, strokovno, transparentno in učinkovito državno upravo.

Na področju kadrovskega dela reforme bi morali dopolniti obstoječe projekte še z novimi strategijami. Kot pravi Bugarič (Brezovšek in Haček 2003), bo normativni okvir javnih uslužbencev kaj malo spremenil kvaliteto državne uprave, če vlada ne bo poskrbela za kadrovske posodobitve v državni upravi. Tu misli na večji pretok vrhunskih managerskih in pravnih profilov iz gospodarstva v državno upravo. Država mora vzpostaviti načrt štipendiranja novih kadrov, podpore študiju na tujih, elitnih evropskih in ameriških univerzah. Tak kader lahko bistveno pripomore k prenovi državne uprave, saj novi vrhunsko izobraženi kadri, skupaj z izkušenimi vrhunskimi državnimi uradniki, lahko zagotovijo bolj fleksibilen in dinamičen pristop k upravljanju v javni sferi.

V okviru procesa približevanja Evropski uniji je morala Slovenija prilagoditi svoje standarde, zdaj pa bi morala nenehno izboljševati sistem javnih uslužbencev s sodobnimi mehanizmi upravnega vodenja, organizacije dela in personalnega odločanja, z mehanizmi spodbujanja ustvarjalnosti in z mehanizmi približevanja javne uprave uporabnikom.

Ne glede na to je potrebno poudariti, da pri nas obstaja veliko razhajanje med teorijo in prakso zaradi napačne predstave o neomejeni količini in strukturah človeških virov, zaradi tradicionalnega odpora do zvišanja kratkoročnih sredstev za dolgoročni učinek – kadri se pojmujejo kot strošek in ne kot naložba, nizek je status kadrovske funkcije v primerjavi s finančno funkcijo, velik je odpor do uporabe informacijske tehnologije in posledično slabša kakovost odločitev (Leskovar – Špacapan v Haček 2001).

Evropska unija pri urejanju javnega sektorja ne postavlja izrecnih zahtev glede načina urejanja tega področja, niti ne vsiljuje posameznih modelov ureditve, temveč prepušča to v celoti nacionalnim zakonodajam. Upošteva pa določene standarde, ki so skupni tako imenovanemu evropskemu prostoru. Te standarde predstavlja s svojimi dokumenti organizacija SIGMA – Support for Improvement in Governance and Management in Central and Eastern European Countries, ki je nastala na skupno pobudo OECD – Organizacije za ekonomsko sodelovanje in razvoj.

Pomemben dejavnik, ki sočasno in vzporedno z globalizacijo vpliva na državne uprave evropskih držav je pravo EU. Evropeizacija državne uprave je proces, ki v Evropi poteka že nekaj desetletij. V skupnem evropskem prostoru nastajajo skupna načela evropskega upravnega prava (Schwarze v Brezovšek in Haček 2003). Ta načela so danes obvezujoča za države članice.

Po drugi strani pa je sama struktura Evropske unije temeljito vplivala na nacionalne sisteme državne uprave. EU ni nikoli razvila svoje lastne izvršilne oblasti, ki bi bila po svoji vsebini in strukturi podobna izvršilni oblasti na nacionalni ravni. Izvršilna oblast je deljena med več institucijami, predvsem med Komisijo in Svetom, in tudi navzdol, vertikalno, kajti velik del odločitev ne izvršuje izvršilna oblast EU sama, pač pa vlade držav članic. Organi EU sprejemajo le bolj ali manj splošna pravila, neposredna regulacija pa je prepuščena državam članicam. EU prevzema vplive francoskega upravnega prava, ki temelji na hitrem in učinkovitem delovanju izvršilne oblasti (instrumentalni vidik upravnega prava) z vplivi anglosaškega upravnega prava in s spremembami v zadnjem času, ki z globalizacijo prinašajo tudi prevzem ameriškega modela upravljanja (pojav neodvisnih agencij in komisij in naraščajoči pomen sodstva). Evropska državna uprava doživlja tako pomembne in korenite spremembe, vendar jih prilagaja svojim, evropskim značilnostim in posebnostim. Te spremembe imajo izredno velik pomen tudi za tranzicijske države, ki se pridružujejo Evropski uniji. Po prvem valu velikih reform, ki so zajemale predvsem ekonomske reforme, so te države pred reformo državne uprave.

Vsi evropski sistemi javnih uslužbencev uvajajo posebno ureditev pravic in dolžnosti javnih uslužbencev, ki naj bi temeljila na posebnem razmerju oziroma odnosu med njimi in državo ter nalogami, ki jih opravljajo. Med posebne dolžnosti sodijo v večini primerov varovanje uradne dolžnosti, spoštovanje odredb nadrejenega ter posebna disciplinska in odškodninska odgovornost. Med pravice lahko uvrstimo relativno trajnost delovnega razmerja, posebne sisteme napredovanja na delovnem mestu in na višje delovno mesto, ponekod tudi posebne dodatne sisteme, ki jih lahko uporabljajo javni uslužbenci (pokojninsko in zdravstveno zavarovanje v Nemčiji, Franciji in Latviji), seveda ne gre pozabiti na pravico do nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja, ki v večini sistemov javnim uslužbencem pomeni tudi dolžnost (Haček 2005).

Poročilo o izobraževalnih sistemih javnih uslužbencev v državah članicah OECD pravi, da bo le ustrezna stopnja strokovne izobrazbe in strokovne usposobljenosti javnih uslužbencev omogočila (OECD 1996):

- prilagajanje večšin, spoznanj in delovnih nalog spremembam na delovnem mestu;
- izboljšanje upravnih in upravljaljskih sposobnosti javnih uslužbencev (večja odgovornost, večja samostojnost, večje zadovoljstvo);
- izboljšanje upravljanja človeških virov (decentralizacija odločanja, decentralizacija pristojnosti, bolj gibljiv plačni in klasifikacijski sistem, razvoj vseh vrst izobraževanja in usposabljanja);
- podporo razvoju kadrov (karierni razvoj posameznika)
- pospeševanje horizontalne mobilnosti zaposlenih z zagotavljanjem ustreznega usposabljanja, da bi zaposleni pridobili znanje, potrebno za izvajanje nalog na isti hierarhični ravni;
- izboljšanje fleksibilnosti in prilagodljivosti zaposlenih znotraj upravnega sistema;

- usmerjenost k uporabnikom (zagotoviti določeno storitev v primernem času za primerno ceno).

Analize učinkovitosti delovanja države, npr. svetovne lestvice konkurenčnosti, uvrščajo Slovenijo zelo nizko, zato bo potrebno temu področju v prihodnje nameniti več pozornosti.

Pospeševanje uspešnosti in učinkovitosti javne uprave je trenutno usmerjeno predvsem k uporabnikom, učinkovitemu uslužbenskemu sistemu in učinkovitemu upravljanju kadrovskega virov, kakovostnemu in učinkovitemu poslovanju ter odprtemu in preglednemu delovanju javne uprave. S sistematičnim pristopom k povečevanju učinkovitosti javne uprave si država prizadeva za izboljšanje elektronske podpore odnosom med subjekti znotraj in zunaj javne uprave tudi z uporabo sodobne informacijske in komunikacijske tehnologije. V državah članicah EU se že od sprejetja akcijskega načrta eEurope 2002 spremlja razvitost e-uprav. Države so se med seboj primerjale po stopnji razvitosti e-storitev za prebivalce (G2C) in za poslovne subjekte (G2B) ter po stopnji uporabe teh storitev. Za merjenje je bila določena metodologija (»eGovernment indicators for benchmarking eEurope«), ki je še sedaj v uporabi, trenutno pa se pripravlja nova. V obdobju 2001 do 2006 je tako slovenska javna uprava doživela številne organizacijske spremembe.

Vlada Republike Slovenije je za izvajanje Strategije nadaljnjega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003-2005 izdala Politiko kakovosti javne uprave, s katero je zavezala vse organe, da uporabljajo mednarodno uveljavljena orodja za stalno učenje, inoviranje in izboljšave, zagotavljanje in upravljanje celovite kakovosti ter strateškega načrtovanja (standard sistema vodenja kakovosti ISO 9001, model odličnosti EFQM, Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF) in drugi) ter na njihovi podlagi in prek izmenjave dobrih praks oblikujejo, dosegajo in spremljajo javno podprte in merljive cilje in rezultate dela.

Od leta 1999 pa do konca leta 2004 je certifikat ISO pridobilo 21 upravnih enot. Poleg upravnih enot imajo certifikat ISO tudi Ministrstvo za promet, Direkcija za ceste pri Ministrstvu za promet, Urad RS za meroslovje pri Ministrstvu za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za intelektualno lastnino pri Ministrstvu za gospodarstvo in Center Vlade RS za informatiko. Kljub nekaterim kritičnim ocenam je tako Slovenija na področju uresničevanja uprave dosegla velik napredek v primerjavi z drugimi državami EU (Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko 2007).

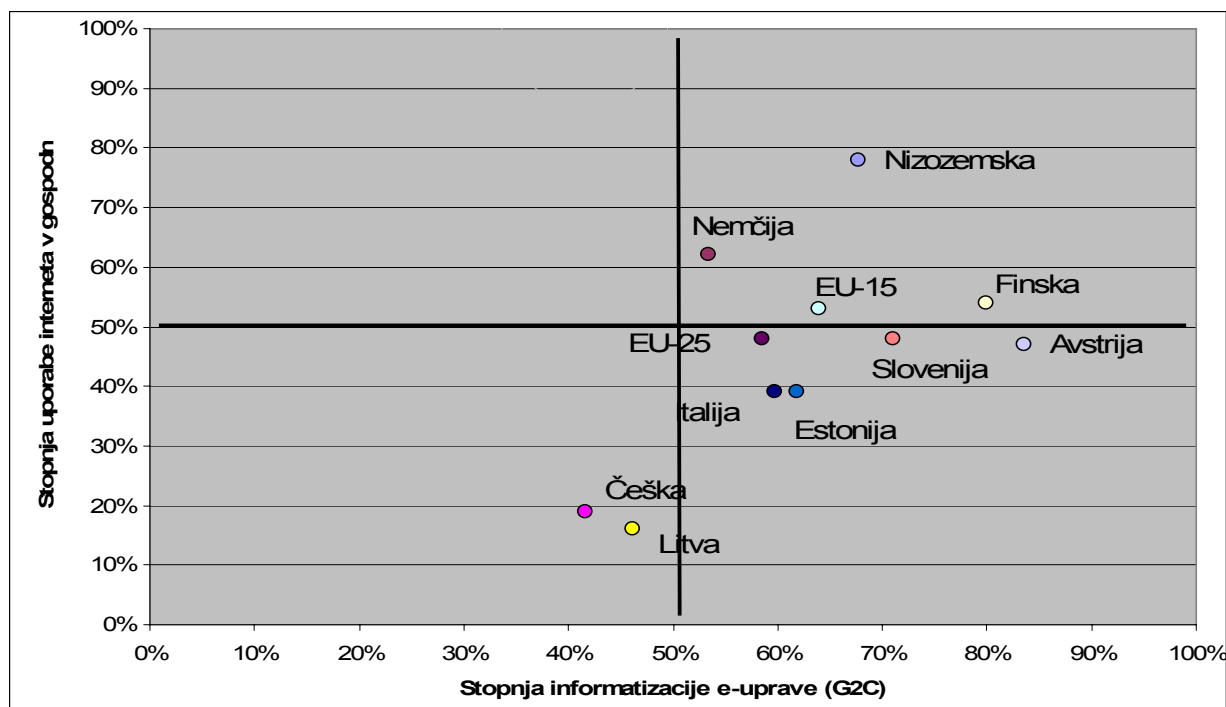
Ključ do reorganizacije državne uprave in do njene preusmeritve je tudi **e-uprava**, ki gradi na postavkah novega javnega managementa, ciljno naravnanih k aktivnostim upravljanja proizvodnih procesov. Glavna tarča e-uprave pa ni le upravljavski raven, marveč sama stopnja aktivnosti. Administrativno delo v e-upravi ima daljnosežne posledice: v središču pozornosti je znanje, ki je utelešeno in uporabljeno v nujenju državnih storitev in aktivnosti. V obdobju znanja mora biti moto e-uprave in državnega upravljanja strokovno znanje; elektronska sredstva tako pospešujejo in realizirajo strokovno delo, s čimer ti sistemi postanejo znanjski, inteligentni sistemi (Traunmüller in Wimmer 2003). S tem ko se je e-uprava usmerila proti virtualni administraciji in eno-nivojskemu portalu, kjer bo lahko uporabnik pridobil potrebno informacijo brez znanja o fragmentaciji javnega sektorja in brez številnih komunikacij z različnimi točkami v obstoječi strukturi, se je dotaknila ključnih tem javnega sektorja (Wimmer 2002):

- promoviranju gospodarstva, ki temelji na znanju,

- razcepitvi informacij in storitev na državljane in poslovne stranke,
- večanju sodelovanja na državni in meddržavni ravni.

E-upravo zaznamo kot multidimenzionalno in multidisciplinarno področje, kjer na njen uspeh vpliva veliko dejavnikov. To se nanaša na različne informacijske sisteme in arhitekture, mnogotere dostope, procesne strukture, različne vpletene stranke (državne organe in uporabnike) in raznotere fizične in abstraktne vire znanja. Vse to zahteva primerno obliko, standardizacijo, interoperabilnost in komunikativnost. Prav tako pa je pod vplivom socialnih, kulturnih in političnih faktorjev na lokalni, regionalni, državni in naddržavni (EU) ravni. Gre za uporabo tehnologije in njenega vpliva na organizacijsko učenje (Dodgson 1993). Nove tehnologije omogočajo lažjo diseminacijo informacij, pospešujejo komunikacijo, razčiščujejo predpostavke, izvablajo tacitno znanje in gradijo zgodovino vpogledov, ki jih lahko katalogizirajo (Grantham 1993). Vzpostavitev informacijskih sistemov plošči organizacijsko strukturo in promovira večji pretok informacij vsem posameznikom. To povzroča, da je organizacija bolj informirana, fleksibilna in organska. Povečano razpolaganje z informacijo pomaga članom, da izmenjajo več informacij in se več učijo.

Zadnje meritve je Evropska komisija objavila junija 2006. Meritve so bile opravljene v 25 državah EU ter Norveški, Islandiji in Švici. Na področju e-uprave so se izvedla merjenja za 12 osnovnih e-storitev za državljane in 8 osnovnih e-storitev za poslovne subjekte. E-storitve, ki so se na tak način spremljale, so predstavljale le manjši, a vendar pomemben del e-storitev, ki ga lahko primerjamo z EU in drugimi državami. Rezultati raziskave teh 28 držav so pokazali, da imajo najbolj razvite spletne storitve na Švedskem (89 %) in v Avstriji (87 %), Slovenija pa je na 15. mestu, toda med novimi članicami zaostaja zgolj za Estonijo. V primerjavi z EU-25 pa se Slovenija uvršča na 13. mesto in nad povprečje EU-25.



Slika 3.2 Primerjava uresničevanja e-storitev za EU-25 za državljane. Vir: Strategija e-uprave Republike Slovenije za obdobje 2006 do 2010 (SEP-2010), »E-uprava za boljšo javno upravo«, 2006

Z upoštevanjem nadaljnega trenda razvoja in rasti na tem področju lahko po obstoječi metodologiji EU v enem letu pričakujemo uvrstitev Slovenije med prvih deset držav EU-25. Kljub temu sta nujno potrebna rast in napredek. Višjo uvrstitev bo Slovenija dosegla predvsem pri storitvah G2B, pri katerih še zaostajamo, medtem ko smo pri storitvah G2C že zdaj med vodilnimi.

Za ugotovitev realnega stanja e-uprave pa ni dovolj, da se spremlja le število storitev e-uprave oziroma njihovo razvitost, ampak je treba hkrati spremljati tudi uporabo. V EU so bile izvedene meritve uporabe, ki bi se lahko smiselno primerjale s stopnjo razvoja e-uprave, vendar ažurni in primerljivi podatki žal niso na voljo. V nadaljevanju (Slika 3.2) je zato prikazana primerjava med podatki, ki so razpoložljivi, in sicer med stopnjo razvitosti e-uprave za prebivalce (G2C) in odstotkom gospodinjstev, ki uporabljajo internet (redni uporabniki) v posameznih državah (podatki za 1. četrtino leta 2005). Slovenija se uvršča v spodnji desni kvadrant in ima še veliko razvojnih priložnosti. Hkrati se lahko ugotovi, da ima Slovenija, glede na stopnjo redne uporabe interneta v gospodinjstvih, razmeroma primerno stopnjo razvitosti e-uprave. Pred njo sta le Finska in Avstrija s podobnim odstotkom gospodinjstev, ki so redni uporabniki interneta (Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko 2007).

3.5. Izbira kariere, izobrazbena struktura, poklic in razvoj profila državnega uradnika

Izbira kariere v državni službi. V Ameriki so strokovnjaki na univerzi George Washington za izbiro poklica v javnem sektorju razvili okvir in ga zaradi večdimenzionalnosti poimenovali The Service-Choice Spiral (Brinkerhoff 2004). Predpostavljajo, da je klic po zaposlitvi v javnem sektorju odvisen bolj od posameznikove perspektive glede te službe, izbir, za katere se odloča na tej poti in vrednot, ki jih vtke v to pot. Izbiri kariere v javnem sektorju vidijo kot spiralo in ne kot hierarhično lestev, zato ker premikanje skozi posamezne stopnje vodi k novim ponavljajočim se kombinacijam kompetenc in praktičnih aplikacij in ne le k linearnemu prenosu obstoječih kompetenc v različne situacije.

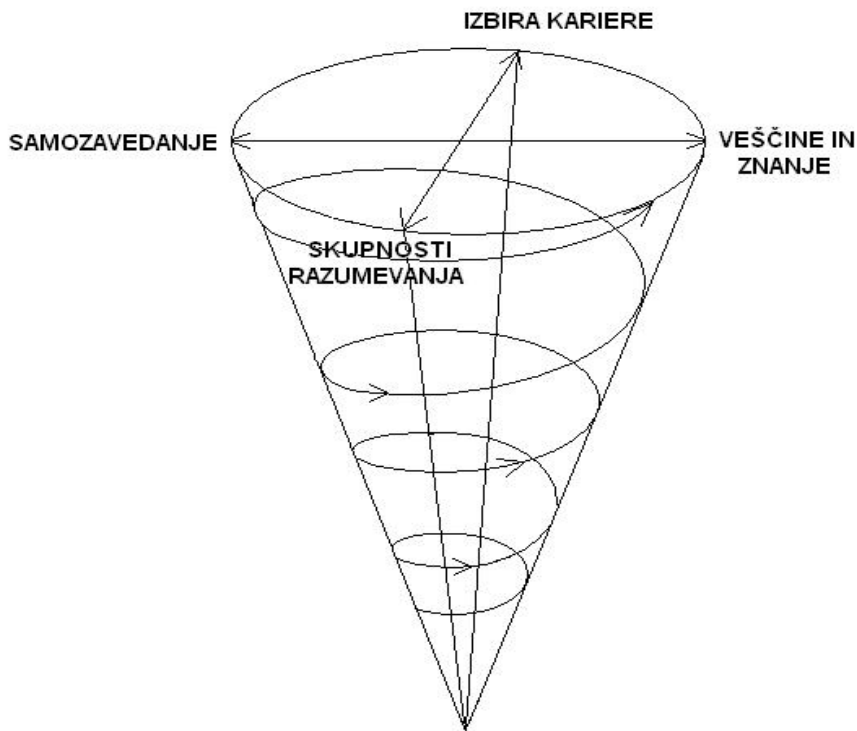
Spirala definira korake na karierni poti državnega uradnika. Začne se s samozavedanjem, ki vključuje vrednote in veščine, nadaljuje z iskanjem pomena v skupnosti, z dialogom, ko javni uslužbenec pridobi veščine in znanja in vodi k odločitvam za delovanje v smeri notranje spremembe organizacije ali spremembe širšega sistema. Ko javni uslužbenci, ki so začeli karierno pot v državni upravi ali se nahajajo nekje na sredini te poti, napredujejo navzgor po tej spirali, se ti štirje koraki vzajemno krepijo in vodijo k splošni ekspanziji osebnega in profesionalnega razvoja in kariernih možnosti.

Poglejmo si posamezne korake podrobneje (Slika 3.3):

- **Samozavedanje** se začne z razumevanjem posameznikovih vrednot, moči in relativne šibkosti. To razumevanje postane podlaga za celoto in pristno skrb za ostale kar učinkovita državna služba potrebuje. Samozavedanje pomaga uskladiti individualni zbir kompetenc in preferenc z raznolikostjo pristopov k državni službi. Nekateri posamezniki so bolj usposobljeni za organizacijske procese in uporabo standardov za enakost in pravičnost, drugi pa lažje delajo s pomočjo medsebojne interakcije, gojenja zaupanja in razumevanja. Nekateri so boljši pri pospeševanju in izboljševanju

učinkovitosti in uspešnosti drugih oseb, slednje pa so bolj usposobljene za delo v prvih vrstah in v neposrednem kontaktu z uporabnikom.

- **Skupnosti razumevanja.** Naslednji korak v spirali je v pridobivanju pomena v skupnosti in dialogu. Delovanje v skupnosti pomeni, da postane jasno, da posamezniki niso sposobni spremeniti sveta in da s tem, ko se identificirajo skupinsko razumevanje in sinergije, ki pri tem nastanejo, skupnost postane vir pooblaščenja in učenja. Motivacija ni stvar posameznika, marveč pomoč, ki se deli v smislu skupnega dela in skupnega spreminjanja. Ta koncept je še širši kot poklicna skupnost, ki med seboj povezuje profesionalce in uporabnike njihovih storitev oz. stranke.



Slika 3.3: Karierna spirala (Vir: Brinkerhoff 2004)

- **Veščine in znanje.** Mnogo veščin dandanes označujejo kot »mehke«, čeprav je prav te veščine najtežje pridobiti. Taka osrednja veščina je čustvena inteligenca na delovnem mestu. Posameznik je ne pridobi s prvo zaposlitvijo, marveč pri napredovanju k višjim stopnjam odgovornosti in vpliva. Teorija in praksa, povezana z vodenjem in organizacijsko spremembo, širi možnosti vzajemnega navdihovanja in vodenja. Medtem ko se študenti nemalokrat pritožujejo glede skupinskih nalog v svojem učnem načrtu, so prav sposobnosti in veščine skupine tisto kar ustvarja razliko med formalno in uspešno ter zadovoljivo kariero. Skupinske veščine pa je potrebno graditi zelo pozorno, saj morajo biti učinkoviti tudi cilj in ne le sredstvo za dokončanje naloge.
- **Izbor kariere.** Kombinacija predhodnih treh korakov pripelje do izbora, kje delati. Ena od skupnosti razumevanja je seveda tudi organizacija s svojim poslanstvom in nalogami. Torej je eden od vidikov dela nenehna definicija in spreminjanje te organizacije in njenega poslovanja. Veliko posameznikov želi delati v organizacijah,

ki ohranjajo svoje vrednote, spet drugi izbirajo organizacije z namenom, da bodo nanje vplivali in jih spremenili od znotraj. Tu se srečamo s konceptom učeče se organizacije, kjer samoaktualizacija (samooživitev) pomeni isto kot aktualizacija organizacije. Čeprav ta na začetku ne zahteva popolnoma poenotenih vrednot posameznikov in organizacije, vsekakor implicira obojestransko transformacijo. Posameznik v svoji karieri večkrat menja zaposlitev. Tako se odločitev, kje delati, ne pojavi enkrat, ampak večkrat. To zahteva širok obseg sposobnosti in fleksibilnosti, ki omogoča odziv na spreminjajoče se odgovornosti zaposlitev, spreminjajoče se organizacijske kontekste in pojavljajoče se izzive. Ko se sčasoma razvijajo vrednote in veščine, pa se spreminjajo tudi zaposlitvene preference in izbire.

Karierna spirala. Z izbiro delovnega mesta v državni službi se karierni proces začne s samozavedanjem, gradi na nenehnem dajanju in pridobivanju od skupnosti razumevanj skozi dialog. Nato s pridobivanjem znanja in veščin doseže vrh v spreminjanju organizacije in širših sistemov. Ta proces ne poteka samo na enem nivoju, ni le enkraten. Nakopičene delovne izkušnje in osebni razvoj vodijo namreč k novim nivojem samozavedanja, izzivajo nadaljnjo rast skozi stopnje spirale, ki vodi naprej k novim pridobitvam veščin in znanja in morda novim izbiram, kje delati.

Potovanje po karierni spirali razširja tako osebno rast kot tudi profesionalni razvoj v globino in širino. Razumevanje korakov na tej poti pa nam lahko pomaga zasledovati svojo individualno karierno pot na način, ki uravnoveša osebne interese in karierni pridih z višjim ciljem: službi za druge (Brinkerhoff 2004).

Izobrazbena struktura v državni upravi. Kakšno izobrazbeno strukturo državnih funkcionarjev in visokih javnih uslužbencev razkriva državna uprava? Januarja 2004 je bila narejena analiza izobrazbene strukture slovenskih političnih funkcionarjev in visokih javnih uslužbencev ter ostalih zaposlenih v državni upravi (Haček 2005). Standard za primerjavo je bila struktura delovne sile glede na pridobljeno izobrazbo v Sloveniji, Veliki Britaniji, Franciji, Nemčiji, Italiji, Na Nizozemskem in v ZDA.

Ugotovljeno je bilo, da imajo visoki javni uslužbenci višjo stopnjo formalne izobrazbe kot politični funkcionarji. Največje število politikov brez visokošolske izobrazbe je mogoče najti v Veliki Britaniji in v Nemčiji (Aberbach, Putnam in Rockman v Haček 2005). Analiza v Sloveniji je pokazala visoko izobrazbeno strukturo političnih funkcionarjev in visokih javnih uslužbencev, saj v vzorcu ni bilo niti enega s samo osnovnošolsko izobrazbo ali manj. Politični funkcionarji v izvršilni veji so izkazovali najvišjo izobrazbeno strukturo (le 2 odstotka imata visokošolsko izobrazbo, 55 odstotkov univerzitetno diplomu, 44 odstotkov pa ima magisterij oziroma doktorat), nato pa visoki državni uslužbenci s tremi odstotki visokošolske izobrazbe, 66 odstotki z univerzitetno diplomu in slabo tretjino magistrorv in doktorjev. Oboji imajo torej relativno visok nivo pridobljene izobrazbe. Slovenski politični funkcionarji in visoki javni uslužbenci imajo boljše izobrazbeno strukturo v primerjavi s celotno populacijo in primerljivo, če ne celo boljše izobrazbeno strukturo v primerjavi z nekaterimi zahodnoevropskimi državami.

Kar se tiče področja univerzitetne izobrazbe, bi bilo pričakovati večinski delež pravne izobrazbe. Tudi Slovenijo namreč lahko uvrstimo med države, katerih pravni sistem temelji na rimskem pravu. Analiza področja univerzitetne izobrazbe slovenskih političnih funkcionarjev in visokih javnih uslužbencev kaže, da na nacionalni ravni prevladuje

družboslovna izobrazba (42 odstotkov). Pravno izobrazbo (na podlagi virov kadrovske službe Vlade Republike Slovenije glede na stanje 31.12.2002) ima 24 odstotkov univerzitetno izobraženih visokih javnih uslužbencev, medtem, ko jih ima kar 25 odstotkov tehnično in naravoslovno univerzitetno izobrazbo. Podatki v evropskih celinskih državah, kjer prevladuje rimsko pravo kažejo, da med političnimi funkcionarji in visokimi javnimi uslužbenci prevladuje pravna izobrazba. Tu pomeni taka izobrazba pripravo oziroma vzgojo za najvišje upravne in politične položaje. V državah z anglosaksonskim pravom (Velika Britanija in ZDA) pa je področje univerzitetne izobrazbe bolj heterogeno, brez jasnega vzorca in trenda.

Poleg primerne stopnje izobrazb se od javnih uslužbencev zahteva, da nosijo objektivno, subjektivno ter politično in profesionalno odgovornost (Haček 2001).

- **Objektivna odgovornost** pomeni odgovornost do nekega političnega telesa, do določenih nalog in doseganja ciljev, do javnosti. Vir objektivne odgovornosti so zakonodaja, pa tudi pravila in politike znotraj organizacije, uradni opisi delovnih mest, profesionalni standardi in kodeksi. Izrazita je odgovornost do hierarhične strukture v organizaciji, do nadrejenega. Hierarhična lestvica z zaporedno odgovornostjo je tisto sredstvo, s katerim se splošni nameni zakonodaje pretvarjajo v konkretne programe in storitve. Objektivna odgovornost pa ne zajema le pasivnega sprejemanja napotkov »od zgoraj«; nujno mora vključevati tudi sistematično sito in posredovanje natančnejših in bolj relevantnih informacij, ki bodo hkrati olajšale proces odločanja pri predpostavljenih političnih funkcionarjih.
- **Subjektivna odgovornost** izvira iz osebnega prepričanja in izkušenj, lojalnosti, vesti in samoidentifikacije. Javni uslužbenec se nagiba ali se čuti prisiljen k določenemu ravnanju zaradi notranje potrebe. Ti občutki izvirajo iz procesa socializacije in so izraz vrednot, prepričanj in mnenj, pridobljenih v družinskem okolju, šolah, verskih ustanovah, pri prijateljih itd.. Dosledna in vplivna notranja kontrola javnemu uslužbencu omogoča, da na predvidljiv način ravna preudarno, kar vzbuja določeno stopnjo zaupanja.
- Pri **politični odgovornosti** gre za učinkovito uresničevanje ciljev politične avtoritete ter zagotavljanja potreb in interesov državljanov.
- **Profesionalna odgovornost** pa se nanaša na strokovno oblikovanje ciljev, nalog in zahtev vladajoče opcije ter državljanov (Harmon v Haček 2005).
- Odgovornost vodilnih javnih uslužbencev je odgovornost politiki ter odgovornost izvajalcem in uporabnikom na določenem delovnem področju. Med drugim pa je naloga javnih uslužbencev tudi ta, da z inovacijami sooblikujejo organizacije in tako prispevajo k družbenemu razvoju in kakovostnemu življenju ljudi (Haček 2001).
- Seveda imajo javni uslužbenci tudi **disciplinsko odgovornost** v zvezi z zahtevami posebne narave dela in odškodninsko odgovornost za škodo, ki jo povzročijo namenoma ali iz malomarnosti.

Politični funkcionarji imajo tako kot javni uslužbenci dolžnost objektivne, subjektivne ter politične in profesionalne odgovornosti, vendar je ta vezana predvsem na način pridobitve njihovega funkcionarskega položaja. Odgovarjajo političnemu organu, ki jih je imenoval ali tistemu, ki jih je izvolil. Imajo pa tudi **kazensko in civilno** odgovornost.

Poklic državnega uradnika - javnega uslužbenca - birokrat. V preteklem obdobju upravno delo ni bilo dovolj cenjeno. Zaradi neprimernega odnosa do okolja družbena klima upravnemu delu ni bila naklonjena. Upravno delo je potekalo najpogosteje po navodilih družbenopolitičnih struktur, zato so bili v sistem upravnega dela vključeni različni družbeni organi, sveti, komisije itd., ki so se jim upravni uslužbenci morali podrežati, sicer so jih doletele določene posledice. Pri zaposlitvi upravnih uslužbencev na posamezna delovna mesta ni bila toliko pomembna strokovna usposobljenost, temveč prilagodljivost in poslušnost uslužbencev družbenopolitičnim strukturam. Usposobljeni upravni uslužbenci so pogosto celo motili ustaljen potek upravnega dela in vanj vnašali nemir.

Odnosi do te družbene funkcije se sicer spreminjajo, vendar zelo počasi. Ustaljene navade je težko spreminjati, predvsem pa odnose do dela in do ljudi (Boštic 2000).

Oseba, ki ustreza temu tipu vodilnega uslužbenca v prejšnjem smislu predstavlja tipični lik **birokrata**. Vpliv birokrata v organizaciji se kaže v dušenju kreativnosti in učinkovitih sprememb, ker pomenijo grožnjo rutinirani nadzorni funkciji. Pomeni tudi monopoliziranje informacij administrativne narave in strukturno zagotavljanje reda s standardiziranimi postopki. Za vsako organizacijo, posebej še za tradicionalno birokratsko organizacijo, kot je državna uprava, je gotovo pomembno, da ima učinkovito administracijo. Z njeno pomočjo namreč lahko rutinizira in sistemizira procese, lahko jih predeterminira in vnaprej razporeja sredstva. Potrebna pa je tudi managerska funkcija, ki bi doočala nove cilje in definirala nove naloge, dajala pobude in iskala nova obzorja (Rus 2004).

Novi javni uslužbenec. S spreminjanjem državne uprave je **redefinirana tudi vloga hierarhije**. Posameznik se ne bo obdržal v hierarhiji državne uprave zaradi svojega položaja, marveč zaradi svojih sposobnosti in pravočasne interpretacije podatkov, ki bodo vplivali na dejanja, vidna javnosti. Hierarhija ne bo prenehala obstajati, le način, kako pridobiva svojo legitimnost, se spreminja.

Avtoriteto nadomešča kompetentnost. Nivoji hierarhije se zmanjšujejo, ker zaposleni na dnu postajajo vedno bolj obveščeni in tudi relacije med vrhom in dnom se spreminjajo. Ta osnovni nivo bo postal podoben orkestru, sestavljenemu iz profesionalnih glasbenikov, ki bodo sprejemali avtoriteto dirigenta. Tudi v državnih upravah se bo od vodij zahtevalo, da delegirajo odgovornost, da pospešujejo horizontalno širjenje znanja med zaposlenimi, kajti njihovi podrejeni razpolagajo z več in z relevantnejšimi podatki o izvajanju politike kot oni sami. Razvoj srednjega managementa bo moral potekati v to smer in v smer spreminjanja kulture vseh zaposlenih. Kulturne spremembe na ravni posameznih zaposlenih se lahko z ustrezno motivacijo razvijejo v **spremembe organizacijske kulture**.



Slika 3.4: Dejavniki, ki razlikujejo managerje od vodij (Vir: Hickman v Hirt in Kufner 2004).

Pričakovani profil novega managerja v državni upravi se spreminja. Ocena ne bo temeljila le na administrativni presoji; kvalitete, ki bodo iskane, bodo podobne kvalitetam dirigenta, če uporabimo metaforo iz prejšnjega odstavka. Kompetentnost le tega je izražena v funkciji **upravljanja in vodenja**. Najučinkovitejši posameznik je tisti, ki je fleksibilen in sposoben prehajati od vodenja k upravljanju in obratno (Hickman v Hirt in Kufner 2004). Dejavniki, ki razlikujejo managerje od vodij so zbrani v tabeli na sliki 3.4.

3.6 Organizacijska kultura, organizacijsko učenje, upravljanje znanja in državna uprava

Vsaka uprava se v moderni družbi sooča z okoljem, ki se bistveno razlikuje od okolja v predmodernej družbi; tam je bilo relativno preprosto, stabilno in predvidljivo. Modernizacija državne uprave je rezultat kompleksnih družbenih sprememb oziroma reformnih procesov, ki temeljijo na globalizaciji poslovanja, povezovanju v mednarodne integracije, razvoju informacijskih tehnologij ter nadaljnji privatizaciji gospodarstva. Kako se te spremembe uresničujejo, je v veliki meri odvisno tudi od delovanja javnega sektorja oz od učinkovitosti državne uprave. Modernizacija državne uprave v zadnjih desetletjih v različnih državah poteka na različne načine, ki so odvisni od okoliščin, v katerih državna uprava deluje. Kljub različnim okoliščinam so zahteve po racionalni, učinkoviti, uspešni in ekonomični upravi ter tudi kadrovske manj številčni državni upravi dokaj univerzalne (Brejc 1997).

Vzroke za spreminjanje upravnega okolja lahko razdelimo na notranje in zunanje. Med prve sodijo spreminjanje vrednot in organizacijske upravne kulture, individualizacije ter zahteva zaposlenih po sistemski obravnavi njihovega položaja, med zunanje vzroke pa sodijo zahteva po zmanjšanju javnih izdatkov, kritičen in bolj zahteven odnos uporabnikov ter naraščanje obsega in zahtevnosti upravnih nalog (Lipičnik in Mežnar 1998).

Prehod med tradicionalno in moderno družbo, razvoj od avtoritarne družbe k demokratični, od zaprte družbe k odprti in k pluralnemu političnemu sistemu pomeni proces družbene in politične modernizacije (Rman v Brezovšek in Haček 2003). Procesi in vsebine sprememb v javni upravi so tako v veliki meri določeni z različnimi razvojnimi procesi posameznih držav in s kulturnim in politično-demokratičnim okoljem, v katerem se dogajajo. Pri reformah javne uprave pa se post socialistične, tranzicijske države srečujejo s specifičnimi problemi kot npr. razpad prejšnjih družbenih vrednot, ki so temeljile na kolektivizmu, egalitarizmu,...

Temeljne reformne usmeritve v teh državah lahko predstavimo s **6D**: deetatizacija, demokratizacija, decentralizacija, dekoncentracija, deregulacija in debirokratizacija. Problemi strukturne in normativne reforme javne uprave se umikajo modernizaciji javne uprave z odprtostjo, transparentnostjo, učinkovitostjo, dostopnostjo in z naravnostjo k njenim notranjim in zunanjim strankam. Ob tem se v javni upravi vse bolj prepoznava pomen ustrezne organizacijske kulture in klime, kot temeljne predpostavke, ki lahko odločujoče vpliva na uspešnost javne uprave.

Organizacijska kultura je lahko celo pomembnejša od nekaterih drugih dejavnikov uspeha. V javni upravi kot storitveni dejavnosti, v kateri je najpomembnejši človeški faktor, je za spreminjanje organizacijske kulture in klime, ki bo sposobna zaznati in se ustrezno prilagoditi zahtevam zunanjega okolja (racionalnost, odprtost, odzivnost, osredotočenost na stranke, strokovnost in apolitičnost) potreben ustrezen sistem upravljanja s človeškimi viri in sposoben in pripravljen upravni management.

Pogoj za spreminjanje kulture, ki pomeni večjo prilagoditev uprave na zahteve okolja, pa je sprememba določene količine (kritične mase) prepričanj, vrednot in kolektivnih praks javnih uslužbencev, vključno s ključnimi uslužbenci in upravnimi managerji (Rman v Brezovšek in Haček 2003).

Velike spremembe na področju normativne ureditve, e-poslovanja, izobraževanja, uslužbenskega sistema in vzpostavljanja kakovosti, predstavljajo modernizacijo javne uprave kot prehod od hierarhične k participativni javni upravi. Organizacijska kultura v javni upravi pa je zaznamovana z odporom do sprememb, oblastniškim odnosom do državljanov, pomanjkanjem partnerstva, idr.

Kultura je večplasten in mnogorazsežen pojav, ki ga razumemo kot součinkovanje socio-strukturnega, kulturnega in akcijskega (akterji) sistema. Kulturo razumemo kot razvitost okolja (materialna in kulturna razsežnost) posamezne družbe, ki vpliva na nastajanje, delovanje in spreminjanje organizacije, istočasno pa vsebine delovanja organizacije vplivajo na spreminjanje pojava in vsebine kulture. Predstavlja globljo raven sistema prepričanj in vrednot članov organizacije, ki izhajajo iz predpostavk skupne ali posamične izkušnje ustreznega ali neustreznega ravnanja.

Organizacijska kultura je neka globlja zavest in determinanta obnašanja zaposlenih, ki je bolj usmerjena v preteklost, organizacijska klima pa je odsev kulture, slednja odseva sedanje stanje. Organizacijska klima je zaznava posameznih vidikov delovnega okolja, dogodkov, postopkov, pravil, odnosov, ki so članom smiselni in pomembni. Je hkrati tudi vidnejši izraz organizacijske kulture in jo lahko tudi merimo. V javni upravi upravljanje s človeškimi viri pomembno določa medsebojne odnose in vrednote, ustrezno notranje in zunanje komuniciranje, saj so motivirani, zadovoljni in lojalni zaposleni temeljna predpostavka dobre storitve. V letu 2001 je bil pripravljen projekt merjenja organizacijske klime in zadovoljstva

SiOK (Slovenska organizacijska klima), ki je bil in je še (poteka že peto leto) namenjen slovenskim podjetjem, v letu 2003 pa izveden tudi v javni upravi. Vzorec ocen pilotskega projekta v javni upravi 2003 se ne razlikuje veliko od ocen privatnega sektorja. Razlike je opaziti le v kategorijah pripadnost organizaciji ter poznavanju vizije in ciljev, ki sta bili slabše ocenjeni v javni upravi, in v kategorijah strokovna usposobljenost in učenje, zunanje in notranje komuniciranje in informiranje, ki sta bili bolje ocenjeni v javni upravi. Najboljše ocenjeni kategoriji zadovoljstva zaposlenih v gospodarstvu in v javni upravi pa sta razvoj kariere in sistem nagrajevanja (Rman v Brezovšek in Haček 2003).

V upravljanju znanja se uporaba orodij upravljanja vodi z namenom, da bi izboljšali znanje znotraj organizacije in z zunanjim svetom. Zato upravljanje znanja zahteva spremembo kulture organizacije in ni le avtomatizacija procesov. Zahteva kulturo, ki bo omogočila zaposlenim, da

- se bodo lahko učili, kreirali ideje in razvili inovativnost,
- raziskovali nove načine obnašanja,
- imeli odprto komunikacijo, ki jim bo omogočala preverjanje njihovih prispevkov,
- imeli avtonomijo za spremembe,
- delovali posamično in v okviru skupin,
- delili pozitivne vrednote in izmenjevali dobre prakse.

Državna uprava dolgo časa ni pokazala zanimanja za organizacijske teorije in organizacijsko učenje. Kot smo že utemeljili v prejšnjem razdelku, imajo državne institucije skoraj vedno zelo močno in centralno normativno dimenzijo, na katero se naslanjajo. Čas pa je vsekakor zrel za tehtanje organizacijskega učenja tudi v državnem sektorju, kajti te organizacije imajo velik vpliv na vsakodnevno življenje posameznikov in narodov, zato je pomembno vedeti, ali se tudi te organizacije uče in na kaj to vpliva (LaPalombara 2001a).

V preteklosti so organizacijski teoretiki gledali na državne organizacije skozi lupo sposobnosti eno-zančnega in dvo-zančnega učenja. V teh organizacijah je zelo težko spreminjati načine, ki so jih uporabljali za doseg ciljev, prav zato, ker so bile ustanovljene za uresničevanje javne politike. Zelo težko bi opustile ali spremenile zastavljeni cilj ali celo politiko, če bi to narekovalo dvo-zančno učenje. Organizacijsko učenje v teh organizacijah zato zahteva večjo intelektualno odprtost na obeh straneh (politični znanosti in organizacijski teoriji), kar lahko dodatno obogati tudi organizacijsko teorijo in organizacijsko učenje. Že Etheridge (1981) je predlagal tako odprtost in medsebojno obogatitev, vendar se ni uresničila. Nekateri politični znanstveniki so zaključili, da organizacijsko učenje prispeva le k raziskovanju iskanja identitete (Palumbo 1975).

Ker se državne organizacije sistematično razlikujejo od organizacij privatnega sektorja, so obstoječe teorije o organizacijskem učenju zanje manj relevantne. Tudi zgodovina politične znanosti je faktor, ki zanemarja organizacijsko teorijo in organizacijsko učenje. Ameriški teoretiki so se učili pri evropskih in prišli do prepričanja, da organizacijske poteze, notranji procesi in operativne norme političnih institucij natančno posnemajo določbe ustave, zakonov, uredb, administrativnih postopkov in drugih uradnih izrazov politik, v katerih so se nahajale. Odkloni od tega so bili praktično nemogoči. To je posplošilo zasnovo organizacij na visoko normativen in formalen pristop, ki je z redkimi izjemami vztrajal do konca druge svetovne vojne.

Ena od izjem je bila **Mary Paker Follett**, ki je v začetku dvajsetega stoletja videla državno administrativne organizacije kot organske, dinamično aktivne in reaktivne sisteme, ki vplivajo

na okolje in (kar je enako pomembno) okolje, v katerem so locirane, vpliva nanje. Pokazala je, da imajo celo v organizacijah z visoko hierarhijo, ki se uravnavajo z zelo natančnimi zakoni in uredbami, določene spremenljivke vpliv na organizacijsko obnašanje. To so norme, vrednote, osebnost in kultura.

Njeno delo predstavlja še danes širši vpogled v težo, ki jo imajo posamezne kontekstne spremenljivke, vključno s politiko pri oblikovanju organizacij, resnica pa je, da, kadar je politika razlog delovanja organizacije, je tipično, da bo skupina vodij nove vladajoče strani poskušala negirati to, kar se je dogajalo prej, ne glede na to, kako učinkoviti so bili ti prejšnji odrazi organizacijskega življenja. Kreativna destrukcija (Schumpeter 1950), ki bi na podlagi naučenega zamenjala obstoječe organizacijske strukture z boljšimi, je v državno političnem sektorju izjemno redka, če ne celo kontradiktorna. Če se organizacijska sprememba sploh dogodi, je bolj verjetno motivirana z ideologijo ali politično pripadnostjo, kot pa z namenom, da bi bila sredstva in izidi učinkovito povezani drug z drugim.

Tako univerzalni izziv voditeljem in managerjem v državnem sektorju pomeni, da poiščejo sredstva s katerimi preskočijo politične ovire, ki ovirajo učenje. Podoben izziv predstavlja sposobnost, da, ponudijo v koristno uporabo učenje, ki se pojavi oz. ga celo uporabijo kot utemeljitev za organizacijsko spremembo. To zahteva posebno kombinacijo managerskih sposobnosti. V petdesetih letih so Simon, Smithburg in Thompson poudarili, da oblika organizacije, tip oseb, ki jih je organizacija zaposlila, stopnja kompleksnosti organizacije in narava njenih interakcij z drugimi v njenih ožjih in širših okoljih močno vpliva na njeno delovanje, kar oblikuje organizacijsko obnašanje. To pomeni da se organizacije v državnem sektorju lahko učijo (Etheridge 1981).

Organizacije v javnem sektorju so poleg ubadanja s problemi učenja tudi pod hudim pritiskom, da si priskrbijo sposobnosti, ki so za njihovo okolje specifične. Največji pritisk predstavlja razvoj takega vodstva, ki ga javnost zahteva (Fairholm 1990). Zmožnost razvoja takega vodstva pa je pomemben kazalec instrumentalnega učenja (LaPalombara 2001b).

Tako kot koncept moči, tudi koncept vodenja težko jasno opredelimo. Učinkovit vodja v državni upravi mora razumeti razlike med hierarhijo in enakostjo in jih znati uporabljati, prav tako pa tudi razlike med formalnimi in neformalnimi metodami komunikacije. V tej sredi so zelo zaželene lastnosti percepcija, empatija, diskrecija, subtilnost, fleksibilnost in odločnost. Vodja jih potrebuje v svojih dejanjih mediacije, diplomacije, pogajanjih, zagovarjanjih, opoziciji in prepričevanju. Pomembna je tudi lastnost sklepanja kompromisov, sposobnost dati prav manjšini, sposobnost zbiranja podpore in sposobnost grajenja koalicij. V učeči se organizaciji vodja ni le karizmatik, ki sprejema odločitve, ampak tudi učitelj, načrtovalec in upravitelj sprememb (Senge 1990b). Temeljna funkcija vodstva je zgraditi organizacijsko kulturo in oblikovati njeno evolucijo. Vodje morajo gojiti sistemsko razmišljanje in sistemsko dinamiko, da bi pospeševali tako individualno kot organizacijsko učenje. Morali bi spodbujati izrabo mnogovrstnih pogledov na probleme z dialogom in diskusijo. Dvo-zančno učenje lahko spodbudijo s privzemom pristopa od spodaj navzgor (bottom-up) ali s sodelovanjem. Aktivnosti bi morale biti rezultat procesa učenja in ne bi smele biti vsiljene od zgoraj. Organizacijsko učenje zahteva zato tudi od vodij zavezo k dolgoročnemu procesu z zadostnimi viri in sredstvi (Grantham 1993).

Gonilna sila organizacijskega učenja pa so zaposleni v organizaciji. Različni tipi ljudi, ki so v organizaciji različno prispevajo h kreiranju njenega znanja, prav tako velja to za ljudi zunaj organizacije, ki lahko vplivajo na organizacijsko učenje. Sem pa so vključeni tudi vplivi ljudi,

ki niso polno zaposleni v organizacijah, kot so na primer sindikati. Preko spoznanja, da je organizacijsko učenje bolj socialni kot čisto individualni proces, lahko različni kreatorji učenja v interakciji različno spodbujajo ali zavirajo učne procese organizacije.

Eno-zančno učenje daleč prehitava dvo-zančno učenje. Državne organizacije so sicer željne izboljšati uresničevanje politike, toda kadar se to dogaja na račun dvo-zančnega učenja, se obotavljajo, ker nimajo dovolj svobode, da bi aktivno posegale v vsebino politike. Eno je krpanje ali spreminjanje postopkov ali metod, ki so uporabljene za uresničevanje politike, drugo pa je poseganje v njeno vsebino. Literatura o državni upravi in političnih zadevah očitno kaže, da imamo velikokrat opravka le s krpanjem, kreativni vodje pa lahko dosežejo tudi spremembe pretežno v postopkih in metodah implementacije. Kadar pa se indicira dvo-zančno učenje, to javnost dostikrat zazna kot spreminjanje ciljev in lahko v trenutku sproži ugibanja o prenehanju vladne dejavnosti ter povzroči zmedo, ki jo morajo vodje v državni upravi obvladati in razjasniti.

Tudi izkušnje državnih uprav različnih držav z izvajanjem reform, ki so imele sicer nekaj skupnih ciljev in principov, so bile v glavnem zaznamovane z lokalnimi dejavniki, ki so izrazito vplivali na njihovo uspešnost. Ta različnost pa ne sme odvrniti organizacij od prihodnjih reform; odvrne naj jih le od tega, da bodo poskušale določiti, kateri načini so pravi in kateri ne, kajti s tem bi lahko izgubili marsikaj dobrega. Organizacijsko učenje se bo odvijalo na različnih nivojih in na različnih krajih in zelo verjetno ga ponekod sploh ne bo. Univerzalnega čevlja, ki bi ga lahko obuli vsi, se ne da narediti (Scott 2003).

Primer državne uprave tako priteguje čedalje večjo pozornost. Če na državo gledamo kot na veliko organizacijo, jo je potrebno upravljati in voditi. Zaradi vpliva, ki ga ima nanjo od zgoraj globalizacija in od spodaj civilna družba, je potrebno to organizacijo spreminjati. Država mora zagotavljati dobro organizirano, strukturirano in varno družbo, prav tako pa tudi standardno kvaliteto življenja znotraj skupne kulture in družbe. Njeni osnovni cilji so pravilno delovanje zakonodaje in prava, spodbujanje gospodarskega razvoja, varovanje osnovnih pravic, varovanje narave, krizni management in drugi. Ti cilji so postavljeni s politiko in delno izhajajo iz ustavne ureditve. Kako z upravljanjem doseči te cilje in ocena realizacije pa je odgovornost in naloga državne uprave. Na tak način lahko državno upravo razumemo kot veliko znanjsko intenzivno organizacijo. Državne agencije vsebujejo visok odstotek profesionalcev in ekspertnega osebja, ki vodijo pomembna področja znanjsko temelječih aktivnosti, posebno v ministrstvih, zato lahko na mnoge državne uslužbence gledamo kot na izvrstne znanjske delavce. Kompleksne odločitve zahtevajo zelo veliko znanja in sprejemanje odločitev je dnevno delo v državni upravi. Za vsako državno organizacijo je njeno področno znanje najpomembnejši vir, s katerim razpolaga. Kompleksne odločitve se v državni upravi sprejemajo tudi na operacijski ravni in zato niso privilegij vodstva. Posledično lahko ugotovimo, da je upravljanje znanja v državni upravi ključnega pomena in pomanjkanje znanja vzrok, da je upravljanje z njim še toliko bolj pomembno. Z upravljanjem znanja si bo država prizadevala upravljati znanje, ki je razpršeno znotraj in zunaj državne uprave z namenom, da kreira organizacijski spomin. To se naredi sistematično, v skladu s življenjskim ciklom kreiranja znanja, njegove integracije in validacije. Na proaktiven način se mora z uporabo sistemov upravljanja znanja organizirati prenos know-howa, spretnosti in strokovnega znanja v učečo se organizacijo. Državna uprava še ni mentalno pripravljena na ta razvoj, kajti na tej stopnji je upravljanje znanja še zelo podcenjeno (Traunmüller in Wimmer 2003). Državni uslužbenci samih sebe ne pojmujejo kot znanjskih delavcev, znanje po njihovem ni vir, ne znajo oceniti lastnega znanja ali pa ne čutijo tovrstne odgovornosti.

Tudi ko se dotaknemo vrste znanja v državni upravi, bi lahko na prvi pogled rekli, da je preobilje znanja vgrajeno v že dolgo znanih postopkih in obstoječih zbirkah podatkov. V državni upravi pa se nahaja tudi še vrsta posebnih tipov znanja, ki jih lahko grobo razdelimo na registre, zakonske informacije in upravljaljske informacije. Administrativne aktivnosti vključujejo mnogovrstno znanje o zakonskih postopkih, zadevnem okolju, lastnih sredstvih za delo, učinkovitosti različnih ukrepov, načinih administrativnih postopkov, zaščiti človekovih pravic, lastnem notranjem sistemu in njegovem delovanju, vključno s sistemom revizije in ocenjevanja le-tega. Upravljanje znanja mora biti nenehno delo. Za izgradnjo institucionalnega znanja je potrebno veliko korakov: razporeditev znanja, integracija vsebine in načrtovanje razširjanja. S pomočjo sistemizacije je potrebno definirati različne vire znanja in za njegovo razširjanje rešiti kar nekaj vprašanj: Kako pripraviti znanje za javno objavo, kako omogočiti varovanje določenih podatkov, kako omogočiti pravice dostopa državljanom, kako uskladiti vsebine, da bodo vsem razumljive in transparentne in podobna vprašanja.

3.7. Hierarhija kot učeča se platforma

Z več strani smo že osvetlili razvoj državne uprave. V luči upravljanja znanja in učeče se organizacije pa bi bilo prav, da dodamo še pogled iz hierarhične strukture državne uprave kot okvirja za platformo učenja.

Hierarhija in birokracija nista medsebojno zamenljiva koncepta. Hierarhija pomeni »red določene kompleksnosti, v katerem so elementi razporejeni po gradientu pomembnosti« (Kuntz 1968:162). Glavne značilnosti hierarhije so, da obstaja centralna točka, ki je dominanten strukturni element in vsi drugi elementi so postavljeni na določena mesta v hierarhiji glede na centralno točko. V radikalni verziji hierarhije je celoten vzorec elementov odvisen od enega centra, veliko hierarhij pa je skonstruiranih tako, da jih sestavljajo skupine podrejenih hierarhij, ki vsebujejo nadaljnje podrejene hierarhije, kjer ima vsaka skupina svoj poseben odnos do centralne točke (Kuntz 1968).

Odvisnosti (in potencialne soodvisnosti) so elementi hierarhije, toda razmerja, ki ga imajo podrejene hierarhije do višje postavljenih hierarhij, ni potrebno nadzorovati, ker so podrejeni v fokusu in v lokaciji. Birokratski okvir organizacije, ki ga je začrtal Max Weber, je zahteval hierarhično strukturo, jasno delitev dela, pravila in usmerjene procese, neosebno administracijo in imperativno kontrolo. Verjel je, da »vsaka birokracija hoče povečati svojo superiornost na področju strokovne informiranosti s tem, da skriva svoje znanje in namene« (Gerth in Mills 1946:233). Toda iz zgornjih predpostavk, lahko potegnemo dva zaključka:

- hierarhije so strukturne, birokracije so operativne
- birokracije so vedno hierarhične, hierarhije pa niso vedno birokratske (Bennet 2006b)

Oboje, tako birokratske in nebirokratske hierarhije, lahko služijo kot platforma učenju. Izvor hierarhije je namreč v njihovi odpornosti, da se uprejo ali preživijo šok. Ob šoku je namreč lahko prizadet le lokalni del hierarhije in hierarhija omogoča organizaciji, da se obnovi. Da bi si to lažje predstavljali, pogledjmo parabolo dveh znanih urarjev Tempusa in Hore. Oba sta izdelovala sofisticirane in cenjene ure in ves dan sprejemala telefonska naročila. Hora je v svoji obrti uspeval, Tempus pa je postajal vse bolj reven in na kocu prenehal z delom. Ure so

bile narejene iz približno tisoč delov in približno enako zahtevnega nivoja. Toda Tempus je sestavljal ure na tak način, da je njegovo delo popolnoma razpadlo, če ga je sredi dela zmotil telefonski klic in je moral odgovoriti nanj. Hora pa je oblikoval svoje ure tako, da jih je sestavljal iz podsistemov, sestavljenih iz približno desetih elementov; tako je pri odgovoru na telefonski klic odložil le enega teh podsistemov in izgubil le manjši del svojega truda (Simon 1969). Primer lahko povežemo z biološko obliko oz. organizacijo kot živim sistemom in ugotovimo, da je potreben čas za evolucijo preprostih elementov v kompleksne elemente ključno odvisen od števila in razvrstitve potencialnih vmesnih stabilnih oblik. Taka organizacija je hierarhija potencialno stabilnih podmnožic, kar pomeni preživetje najboljših (Bennet 2006b).

Ker torej hierarhije kreirajo nasvidezne odvisne sisteme in podsisteme, bi lahko pričakovali, da bi imel vsak od njih svoj način učenja, ki bi deloval na pol neodvisno od drugih podsistemov. Zaradi hierarhije same pa morajo podsistemi na nižji ravni podpirati sisteme in jim odgovarjati na višji ravni. Narava te podpore in ujemanja pa določa, ali je ta hierarhija birokratska ali ne. Kompleksni adaptivni sistemi so delno urejeni sistemi, ki se sčasoma odprejo in razvijejo (Benet & Bennet, 2004). Zgrajeni so v hierarhičnih nivojih v obliki škatlic v škatli. V tem sistemu so komponente na vsakem nivoju večinoma samoorganizirane, učeče se in prilagodljive z na pol samo-avtonomnimi agenti. Z namenom preživetja kreirajo vedno nove ideje, preiskujejo okolje, poskušajo nove pristope, opazujejo rezultate in spreminjajo način delovanja.

Birokratska hierarhija bo spodbujala učenje posameznikov, omejeno na področje, ki je jasno determinirano z njihovim službenim mestom in odgovornostjo. Hierarhija kompleksnega adaptivnega sistema pa bo spodbujala zaposlene, da se vključujejo v različne naloge, ki so povezane s skupnim ciljem, zato bo tendenca njihovega učenja usmerjena v širši krog interesov in kompetenc. Posledica tega bo pridobitev mnogo širših kompetenc in bolj fleksibilne delovne sile in večjo sposobnost prilagajanja spremembam. Tudi posamezniki delujemo znotraj področja svojih zaznav, v katerem so naše aktivnosti in znanja smiselna. Če je predlagana ideja izven našega območja, se lahko zgodi, da je nerazumljena in jo opustimo kot nepomembno. V birokratski organizaciji, kjer je znanje omejeno in nadzorovano, je posameznikovo funkcijsko območje majhno, nasprotno pa je v kompleksnem adaptivnem sistemu, kjer znanjski tokovi potekajo povsod, to območje veliko in se prag posameznikovega funkcionalnega območja stalno premika. Preneseno na organizacijo, nova struktura pomeni, da je organizacija sposobna razumeti in sprejemati vrednost tudi na področjih, ki jih je prej štela za obrobna in nepomembna.

Veliko vlogo pri skupni dodani vrednosti igra moč sinhronizacije (Bennet 2006b). Pod tem pojmom si najlažje predstavljamo biološko razlago: kadar ljudje dalj časa živijo skupaj, privzamejo drug od drug drugega navade in ritem življenja, minimirajo razlike, zmanjšajo strah in negotovost in morda izgubijo tudi malo neodvisnosti. Ta pojav je zrasel iz človekove želje po sodelovanju, da bi dosegel več kot zmore kot posameznik, to je njegova potreba po socializaciji za preživetje in rast ali tudi potreba po zmanjšanju vložene energije. Velikokrat je lažje delati z nekom, kot pa samostojno, zato sinhronizacija ponudi tudi občutek varnosti in odgovornosti za pomembne odločitve se prenesejo s posameznika na skupino. Po drugi strani pa delo v skupini dostikrat privede do hitrejšega rezultata, navadno bolj kvalitetnega, obogatenega z občutkom povezanosti in pripadnosti. Simon (1969) trdi, da organiziranost komponent določa mnogo bolj obnašanje organizacije, kot lastnosti posameznih komponent. Voditelji v taki organizaciji ne počivajo na centralni točki hierarhije. Pojavljajo se po vsej

organizaciji, odvisni od situacij in kontekstov, in v skladu s plimo in oseko potrebnih odločitev.

Državna uprava bi morala v svoji reorganizaciji preučiti delovanje takih sistemov in možnost spreminjanja svoje centralne hierarhične strukture v mrežo podhierarhij s postopnim opuščanjem največjih zaviralcev birokratskega operacijskega sistema.

4. Raziskava praks upravljanja znanja ministrstev, oddelkov in agencij državnih uprav v državah OECD

4.1. Predstavitev raziskave

Raziskavo Survey of knowledge management practices for ministries/ departments/ agencies of central government in OECD member countries je sprožila januarja 2002 organizacija The Public Governance in Territorial Development Directorate (GOV, prejšnja Public Management Service – PUMA) in predstavlja prvi mednarodni pregled praks upravljanja znanja ministrstev, oddelkov in agencij državnih uprav v državah članicah OECD. Ta raziskava ima korenine v raziskavah upravljanja z znanjem za organizacije v privatnem sektorju, posebej še v raziskavi, ki jo je izvedla Statistics Canada, njene smernice pa so bile preverjene in dokončno določene s strani skupine mednarodnih strokovnjakov. GOV je v prejela odgovore 132 državno-upravnih organizacij iz 20 članic OECD, ki so v večini sodelovale s po 4 do 11 ministrstvi (OECD 2002).

Termin »Upravljanje znanja« je bil v raziskavi uporabljen zelo ohlapno. Nanašal se je na široko zbirko organizacijskih praks, ki so bile povezane s tvorjenjem, zajemanjem, razširjanjem know-howa in so promovirale razširjanje znanja znotraj organizacije in z zunanjim svetom. Vsebovale so:

- organizacijske vidike (decentralizacijo odločanja, odpiranje birokratskih divizijskih struktur, uporabo informatike in komunikacijske tehnologije, itd.);
- razvoj kadrov (mentorstvo in prakse usposabljanj, mobilnost, rotacije in upravljanje sposobnosti in spretnosti);
- prenos kompetenc (baze podatkov o kompetencah zaposlenih, opisi dobrih delovnih praks,...)
- upravljavske spremembe, nagrade in vzpodbude zaposlenim za delitev in prenos znanja (razvoj vlog managerjev, povečanje zmogljivosti zaposlenih, napredovanje povezano s širitvijo znanja,..)

V svoji raziskavi je OECD merila relativno prioriteto znanja v upravljavskih procesih in dosežke, organizacij pri posredovanju znanja. Odziv organizacij je bil 80 odstoten in kvaliteta odgovorov zadovoljiva.

4.2. Rezultati raziskave

Raziskava je bila razdeljena na področja, ki so bila vsebinsko in namensko združena. Na hitro pogledjmo področja in dobljene ugotovitve.

Izzivi spreminjajočega se okolja. Organizacije v državni upravi v rezultatih kažejo široko paleto dejavnikov, ki motivirajo ustanavljanje praks upravljanja znanja, med njimi so najpomembnejši: odprto **posredovanje informacij**, pomembno izboljšanje delovnih odnosov

in zaupanja v organizaciji, povečanje horizontalnosti in decentralizacije odločanja, **uporaba fleksibilnih oblik dela** in mobilnost. Le četrtini pa se zdijo pomembni vseživljenjsko učenje, ustvarjanje organizacije, ki je bolj privlačna za iskalce služb, izboljšanje delovnih odnosov in delitev znanja z drugimi ministrstvi.

Pomen, ki ga daje vodstvo upravljanja znanja. Vodstvo organizacij lahko na več načinov poudari **pomembnost upravljanja znanja za organizacijo** in ga uvrsti kot prioriteto upravljalno determinanto. V analizi raziskave se je pokazala pomembna korelacija med organizacijami, ki smatrajo upravljanje znanja kot eno izmed petih internih prioriteta, z organizacijami, ki že imajo politiko in strategijo za upravljanje znanja:

- 80% organizacij, ki imajo strategijo upravljanja znanja vključuje **informacijski management in tehnološke vidike** in
- več kot 70% organizacij vključuje **vidike upravljanja s človeškimi viri** (spodbude, zaposlovanje, usposabljanje in razvoj, mentorstvo,...)

Napori organizacij za izboljšanje praks upravljanja znanja. Na splošno je razumljeno, da napori za izboljšanje praks upravljanja znanja vključujejo **razvoj kadrovskega virov** kot tudi ustanovitev posebnih organizacijskih aranžmajev, ki zahtevajo dodatne proračunske vire. Tu je velikokrat mišljena e-uprava poleg informacijsko komunikacijske tehnologije (ICT). Organizacije povečujejo napore in vlaganja v razvoj zaposlenih in v prakse usposabljanja. Uporabljajo se orodja kot so krožki kvalitete, skupnosti praks in mreže znanja, zato da imajo zaposleni vedno več možnosti udeležb na seminarjih, sestankih in drugih srečanjih. Prav tako ugotavljajo, da obstaja sistematično osnovno usposabljanje zaposlenih v dveh tretjinah udeleženih organizacij.

Rezultati strategij upravljanja znanja. Zelo težko je oceniti rezultate strategije upravljanja znanja, kajti spremembe je težko meriti. Opazne spremembe so povečana odprtost, transparentnost politike in vlaganja v informacijsko tehnologijo. Rezultati kažejo, da so cilji izboljšanja praks upravljanja znanja neenako doseženi in niso znatno korelirani z viri, ki jih organizacija investira v te prakse. To navaja na mnenje, da so dobre prakse upravljanja znanja bolj rezultat dolgoročnih kulturnih in organizacijskih faktorjev kot sta organizacijska in kadrovska stabilnost in pozitivno delovno okolje.

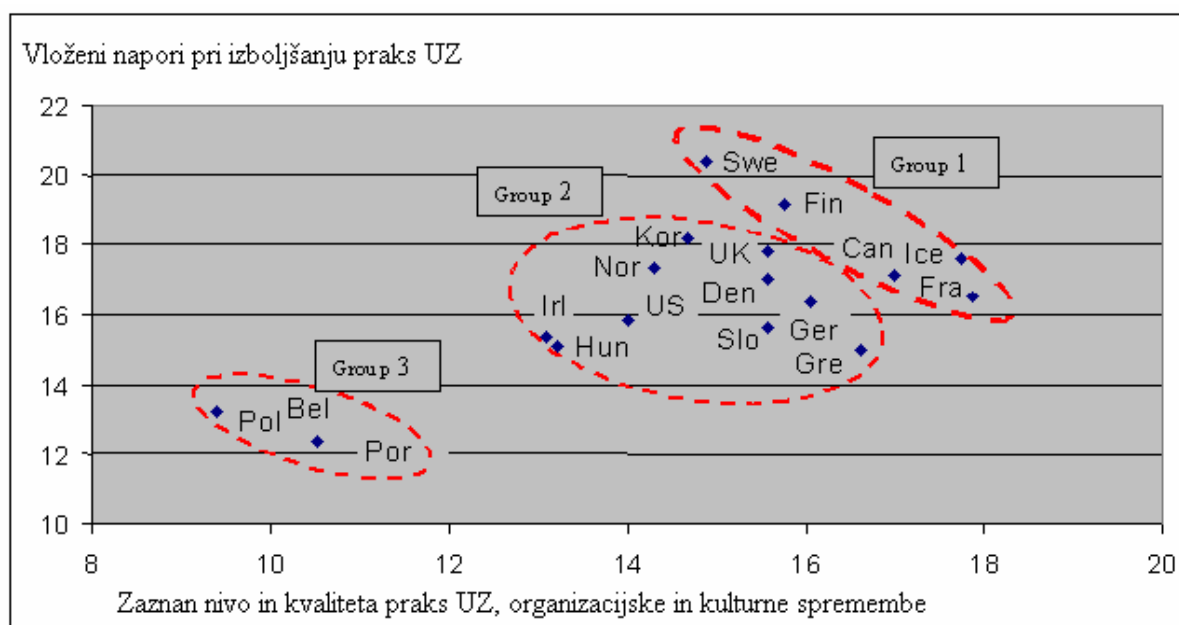
Kulturna sprememba in njene meje. Končni cilj politike upravljanja znanja je sprememba organizacijske kulture, ki omogoča razširjanje upravljanja znanja znotraj organizacije. Za merjenje kulturne spremembe so v raziskavi uporabili indikatorje o področjih kulturne spremembe, ki so pokazali, da se je odnos zaposlenih do prenosa znanja spremenil in da je zadrževanje znanja pri sebi nepomemben dejavnik pri ustvarjanju kariere in napredovanju. Meje med državnim in privatnim sektorjem v izmenjavi informacij postajajo bolj prepustne. Državna uprava se za pridobitev informacij odpira privatnemu sektorju, akademskemu svetu in svetovalcem in mednarodnim organizacijam. Vseeno obstaja še veliko ovir, ki jih je potrebno premagati: razširjanja znanja ni nagrajevano, organizacije se očitno osredotočajo na tehnologijo, zanemarjajo pomembnost človeškega faktorja, linijski vodje nudijo odpor do implementacije strategij upravljanja znanja (horizontalnega prenosa znanja) in primanjkuje novih mehanizmov vladanja, ki jih zaznamujejo prenosi odgovornosti.

V sklepnih fazah je raziskava povzela pokazatelje upravljanja znanja in z njihovo pomočjo opredelila napore držav in resorjev pri praksah upravljanja znanja.

4.3. Ugotovitve na podlagi pokazateljev upravljanja znanja

Za lažjo primerjavo med organizacijami, državami in sektorji je GOV (OECD) kreirala dva pokazatelja praks upravljanja znanja v organizacijah:

- Prvi, ki kaže resnične napore pri izboljšanju praks upravljanja znanja in vsebuje organizacijske aranžmaje za upravljanje znanja, usposabljanje, mentorstvo, prakse mobilnosti, nagrajevanje za širjenje znanja, dostop do IC tehnologije in vlaganja v prakse upravljanja znanja;
 - Drugi, ki kaže kvaliteto praks upravljanja z znanjem, organizacijske in kulturne spremembe, ki vključujejo spremembe v aktivnosti zaposlenih, spodbude za prenos znanja, spremembe v vlogah vodij in strategijo upravljanja znanja.
- ta dva pokazatelja razvrstita sodelujoče organizacije **v tri skupine držav** in **v tri skupine sektorjev**, katerim posamezna ministrstva pripadajo.
 - Prva skupina držav (Slika 4.1) vsebuje Francijo, Švedsko, Finsko, Islandijo in Kanado, ki imajo vse velik javni sektor, ki posega v velik del ekonomije. Rezultati teh držav so signifikantno nad povprečjem. V tretji skupini so države Portugalska, Belgija in Poljska, katerih rezultati so značilno pod povprečjem rezultatov vseh držav. V srednji skupini se nahajajo Norveška, Irska, Madžarska, Slovaška, Danska, Velika Britanija, ZDA, Nemčija, Grenlandija in Koreja, ki imajo povprečne rezultate indikatorjev. Korelacija med pokazateljema je močnejša pri državah, ki so uvrščene nižje in slabi, ko se pomikamo proti državam z višjim položajem, kar pomeni, da prakse upravljanja znanja ostajajo pod povprečjem praks OECD, če so napor pri izboljšanju praks in kvaliteta praks kljub prisotnosti obeh pokazateljev (kar kaže visoka korelacija), premajhni.

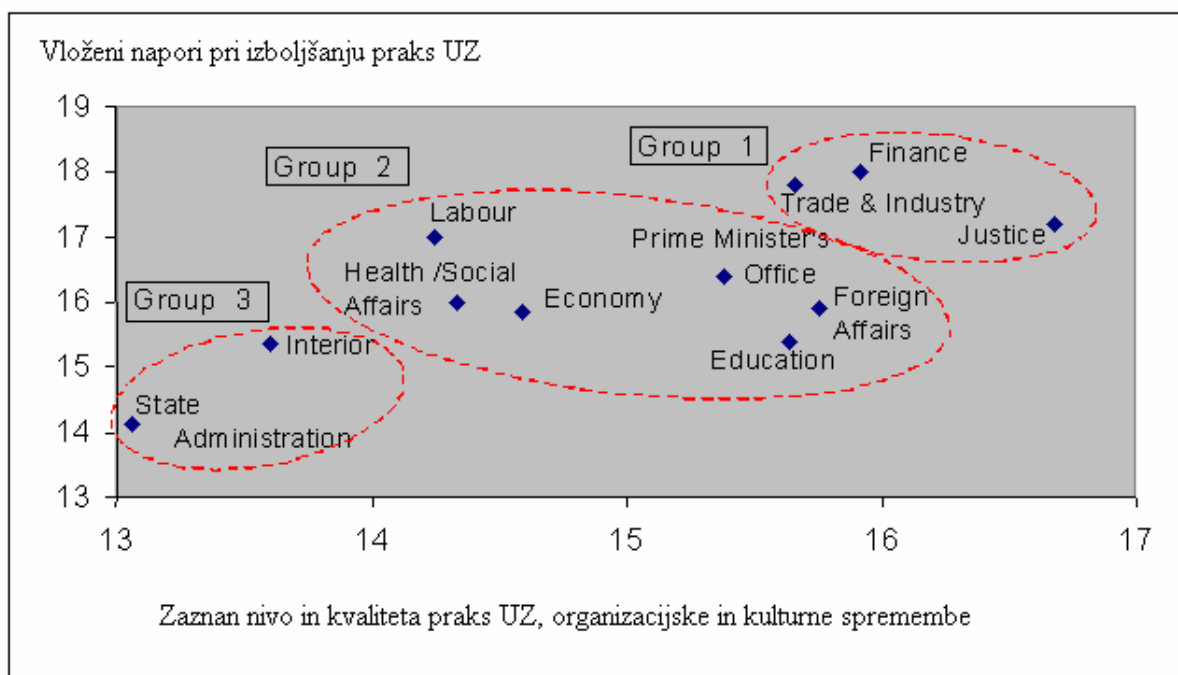


Slika 4.1: Razvrstitev držav glede na oba pokazatelja (Vir: OECD, 2003b)

- Dejavniki, ki pojasnjujejo najboljše prakse so bolj kompleksne narave ter izhajajo iz dolgotrajnih kulturnih sprememb, ki odražajo zaupanje med zaposlenimi, timski duh in nesebičnost, kar je s formalnimi merili upravljanja znanja težko meriti. Države, ki so visoko uvrščene, so omogočile relativno stabilno organizacijsko in kulturno okolje. Kadar delujejo na pravi način, so velike državne uprave morda bolj primerne za dobre prakse upravljanja znanja.

Naša opažanja v razporeditvi držav so, da so države v tranzicijskem prehodu iz socialističnih sistemov na podlagi obeh pokazateljev upravljanja znanja uvrščene v spodnjo polovico razvrstitve držav. Postavlja se nam vprašanje, ali te države v razvoju praks upravljanja znanja zaostajajo za starimi evropskimi državami?

Po razvrščanju v skupine na podlagi sektorske delitve zgornja pokazatelja razdelita organizacije v skupino, ki izstopa nad povprečjem OECD in vsebuje organizacije zadolžene za finance, pravosodje, trgovino in industrijo (Slika 4.2). V najnižji skupini pod povprečjem OECD najdemo ministrstva za notranje zadeve in javno upravo oz. državne reforme.



Slika 4.2: Razvrstitev sektorjev glede na oba pokazatelja (Vir: OECD 2003b)

Možni zaključek predstavljenih rezultatov po sektorski razdelitvi je, da so ministrstva, ki so s svojim delovanjem usmerjena navzven, bolj nagnjena k naporom za upravljanje znanja in imajo boljše prakse upravljanja znanja. S to razlago težje opravičimo ministrstvo za pravosodje, ki pripada isti skupini. Na drugi strani pa skušamo utemeljiti rezultat ministrstev za notranje zadeve in državno upravo s tem, da funkcionirajo na drugačen način kot jedrni vladni procesi in so zato tudi njihove enote izvzete iz jedra vladnih procesov.

5. Empirični del

Rezultati raziskave OECD so pokazali, da se upravljanje znanja uvršča na visoko mesto v državnih upravah organizacij članic OECD. Razvite so strategije, upravljanje znanja je prioriteto in v prihodnosti je njegovo mesto med prvimi petimi upravljavskimi prioritetami. Državne uprave teh držav se trudijo, da bi izboljšale prakse upravljanja znanja in vlagajo v to velike napore. Hkrati se dogaja tudi kulturna sprememba, ki pa je počasnejša in v organizacijskem smislu še neizrazita. Dobre prakse upravljanja znanja bodo vzpostavljene na daljši rok in bodo odsevale zaupanje med zaposlenimi, timski duh in nesebičnost, ki ga bo podpiralo relativno stabilno organizacijsko in kulturno okolje. Raziskava pa je s pomočjo dveh pokazateljev tudi nakazala razlike v praksah upravljanja znanja med posameznimi državami, kjer smo lahko opazili razlike med »starimi« evropskimi državami in »tranzicijskimi« državami, in tako ponudila osnovo za primerjalni model.

Na podlagi vprašalnikov, CRANET baze podatkov za raziskovanje upravljanja človeških virov v evropskem prostoru in primerno izbranih in združenih spremenljivk bomo postavili model upravljanja znanja. Poskušali bomo ugotoviti ali lahko iz te baze pridobimo podobno sliko napredka v upravljanju znanja in ugotovimo, ali se tudi na tem področju ti dve skupini držav različno uvrščata. Za potrditev te slike bomo potegnili vzporednico tudi z bančnim in kemijskim sektorjem, za katera menimo, da sta podprta z visoko izobraženimi človeškimi viri in lahko še izraziteje pokažeta premik v smeri upravljanja znanja. Podatke in rezultate bomo predstavili na bazi podatkov, ki je bila na razpolago od leta 2001 do leta 2005 in na podlagi novega vprašalnika, ki je šel na pot konec leta 2004, ter na novo zbranih odgovorih, ki so bili zbrani v letu 2005 in 2006. Ker bomo rezultate tako dobili dvakrat, v dveh različnih obdobjih, bo viden tudi longitudinalni razvoj na tem področju in odgovor na vprašanje, ali bo zastavljen model upravljanja znanja z izbranimi spremenljivkami upravljanja znanja v skupinah tranzicijskih in evropskih držav ponovil rezultate, ki jih je v organizacijah državne uprave pokazala raziskava upravljanja znanja za ministrstva, oddelke in agencije državne uprave v državah članicah OECD.

5.1. Določitev in potrditev modela s podatki CRANET baze iz leta 2001

Cilj raziskave držav OECD pri GOV instituciji je bil, da ugotovijo razlike v praksah upravljanja z znanjem v državni upravi. Prav to smo naredili tudi mi na podlagi baze, ki nam je bila takrat na razpolago, ter na podlagi obstoječih in prirejenih spremenljivk in predpostavke, da se skupina evropskih držav in skupina tranzicijskih držav razlikujeta v praksah upravljanja znanja na področju državne uprave. Pri pregledu uvrščanja držav na podlagi pokazateljev praks upravljanja znanja v organizacijah, ki kažejo resnične napore pri izboljšanju praks in kvaliteto uporabljenih praks smo ugotovili, da se tranzicijske države, ki so sodelovale v analizi, uvrščajo nižje kot evropske države. V CRANET bazi pa so udeležene mnoge evropske države, ki so se te raziskave udeležile in tudi nekaj tranzicijskih držav, za katere predpostavljamo, da se uvrščajo približno podobno kot tranzicijske udeleženke raziskave OECD.

Ker so udeleženci raziskave OECD podali odgovore glede na izkušnje nekaj preteklih let (za nekatere odgovore zadnjih pet let, za druge zadnja tri leta) in je vprašalnik šel na pot v

začetku leta 2002, lahko upravičeno sklepamo, da so te iste organizacije držav, ki so se udeležile raziskave, vsaj v določeni meri izpolnjevale tudi podatke CRANET baze in morda se v odgovorih (podatkih) baze že skrivajo začetki razmišljanj o upravljanju znanja v organizaciji in o tovrstnih praksah.

Podatki, ki smo jih zajemali, so iz raziskave in vprašalnika mednarodne primerjalne študije o upravljanju človeških virov CRANET, ki jo koordinira Cranfield University, School of Management. V obdobju 1999 do 2001 je bilo v omenjeno študijo vključenih 22 evropskih držav: Velika Britanija in Severna Irsko, Francija, Nemčija, Španija, Švedska, Danska, Nizozemska, Italija, Norveška, Švica, Irsko, Portugalska, Finska, Grčija, Avstrija, Belgija, ter tranzicijske države Slovenija, Bolgarija, Češka in Estonija. Vprašalniki so bili poslani po pošti in so jih v glavnem izpolnili v kadrovskih službah ter jih po pošti tudi vrnil.

V raziskavi smo se sprva omejili le na področje javne uprave in to le na **državno upravo**, ki je determinirana v spremenljivki **s7v1 : Prosimo označite glavni sektor industrije ali storitev, v katerem delujete pod oznako 15 Central government**. V celotni bazi CRANET 2001 je bilo 251 takih enot. Iz teh pa smo izločili tudi države, na rezultate katerih se nismo navezovali: Japonsko, Ciper, Izrael, Vzhodno Nemčijo in Južno Afriko s tem, da smo jih označili za sistemski missing, vse ostale pa razdelili v **dve skupini držav**, v kateri so vključene naslednje države:

- tranzicijske države: Estonija, Slovenija, Bolgarija in Češka
- evropske države: Velika Britanija, Severna Irsko, Francija, Nemčija, Španija, Švedska, Danska, Nizozemska, Italija, Norveška, Švica, Irsko, Portugalska, Finska, Grčija, Avstrija, Belgija.

Ostal nam je vzorec **226 enot**, ki ga bomo uporabili v kasnejši analizi.

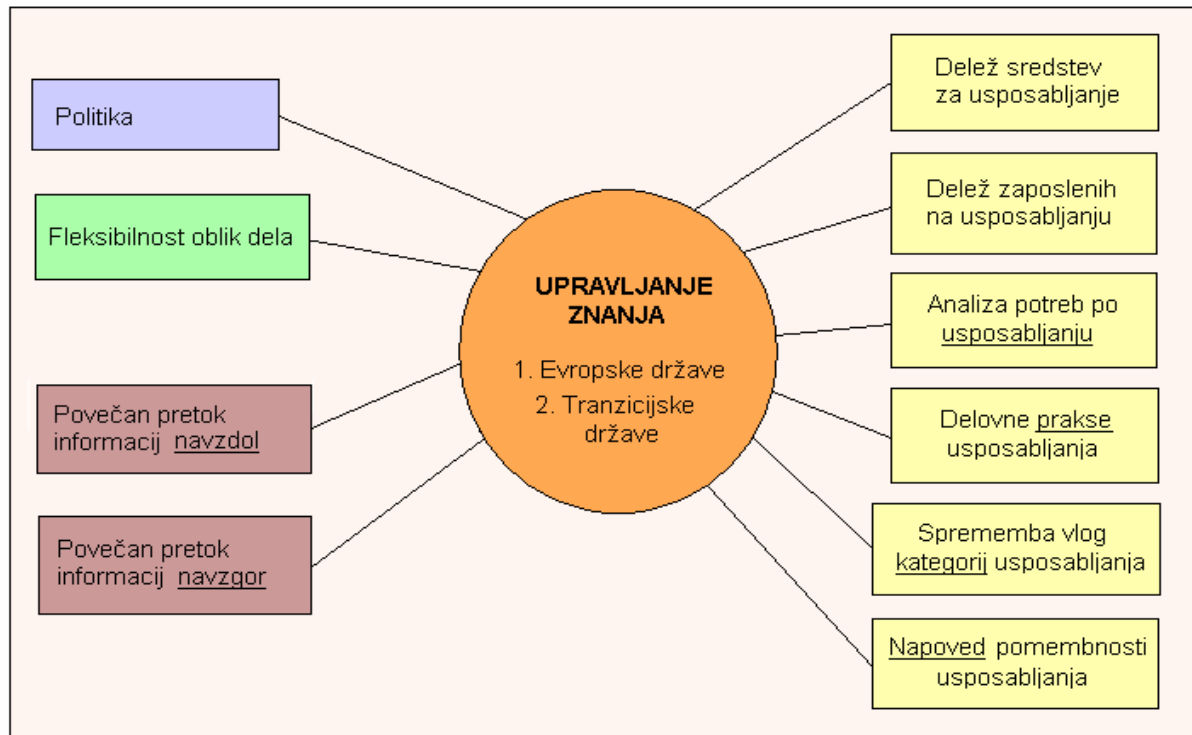
Zdaj pa je bilo potrebno iz spremenljivk, uporabljenih za zbiranje podatkov v CRANET bazi in namenjenih raziskovanju upravljanja človeških virov v evropskem prostoru, smiselno zgraditi nove spremenljivke, ki bi lahko pokazale razvoj in razlike tudi na področju upravljanja znanja v starih evropskih državah in v tranzicijskih državah.

Iz nekaterih spremenljivk, ki so v vprašalniku večinoma nominalne, so bile kreirane nove (indeksne spremenljivke), takšne, ki spadajo v kontekst upravljanja znanja, kot je bil predstavljen v teoretičnem delu in so imele ordinalne vrednosti.

Ker pa smo v teoretičnem delu predvidevali, da javni sektor pri uvajanju praks upravljanja znanja zaostaja za privatnim sektorjem, želimo to predpostavko na podlagi razpoložljivih podatkov potrditi in postavljamo še eno hipotezo. V ta namen je ves analitični postopek ponovljen na primeru obeh skupin držav še za dve področji:

- o področje **kemijske tehnologije**, ki je determinirano v spremenljivki **s7v1 : Prosimo označite glavni sektor industrije ali storitev, v katerem delujete pod oznako 3 Non-energy chemicals**. Tu smo dobili na razpolago vzorec velikosti 433 enot, za naši skupini držav in za izbrane spremenljivke pa je bilo na razpolago 285 enot.
- o področje **bančništva in zavarovalnic**, ki je determinirano v spremenljivki **s7v1 : Prosimo označite glavni sektor industrije ali storitev, v katerem delujete pod oznako 9 banking & finance**. Tu imamo je bil na razpolago vzorec velikosti 760 enot, naši skupini držav in za izbrane spremenljivke pa 528 enot.

Postavitev modela, hipotez in priprava spremenljivk.



H1: Model upravljanja znanja vpliva na politiko, fleksibilnost, razvoj zaposlenih in povečan pretok informacij

H2: Državna uprava v razvoju upravljanja znanja zaostaja za privatnim sektorjem

V namen potrditve hipotez smo iz danih spremenljivk vprašalnika CRANET kreirali nekaj kvalitetnejših spremenljivk, ki so kontekstno povezane z upravljanjem znanja; z njimi bomo poskušali priti do želenih rezultatov. Ob vsaki spremenljivki je podana specifikacija in metoda, s katero je narejena, hkrati pa tudi njen grafični prikaz zastopanosti na celotnem sektorju, ne glede na pripadnost kateri od skupin držav, ki smo jih definirali.

SPREMENLJIVKA, KI MERI IZOBLIKOVANOST CELOVITE POLITIKE NA VEČ PODROČJIH ČLOVEŠKIH VIROV

Politika – število izoblikovanih področij politike - nova ordinalna spremenljivka, ki temelji na vprašanju :

6. Ali vaša organizacija ima izoblikovano politiko za naslednja področja kadrovskih/človeških virov:

s1v6a "Plača in ugodnosti"

s1v6b "Pridobivanje in izbira kadrov"

s1v6c "Usposabljanje in razvoj"

s1v6d "Komuniciranje zaposlenih"

s1v6e "Enakost/raznolikost možnosti"

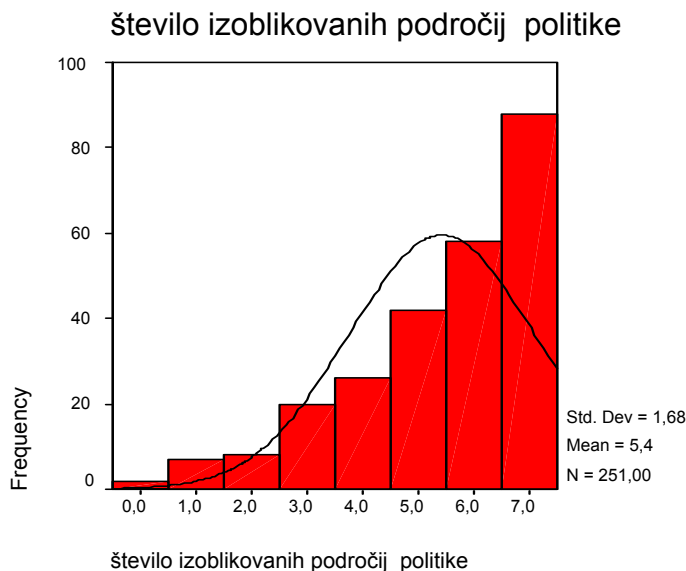
s1v6f "Fleksibilni načini dela"
s1v6g "Razvoj menedžmenta"

Vrednosti spremenljivk:

- 1-Da, napisano
- 2-Da, nenapisano
- 3-Ne
- 4-Ne vem

Iz zgornjih spremenljivk kreiramo novo ordinalno spremenljivko Politika_število izoblikovanih področij politike: indeks, narejeno s pomočjo ukaza Transform/count iz spremenljivk s1v6a do s1v6g, ki šteje le izpolnjene vrednosti 1 ali 2, vrednosti 3 in 4 pa zanemari, zato ima možne ordinalne vrednosti od 1 do 7.

Višja kot je vrednost indeksa, za več področij človeških virov ima organizacija izoblikovano politiko, kar je podlaga za politiko upravljanja znanja.



SPREMENLJIVKA, KI MERI SPREMEMBO ORGANIZACIJE PRI UPORABI FLEKSIBILNIH OBLIK DELA

Fleksibilnost – število uporabljenih fleksibilnih oblik dela -nova ordinalna spremenljivka, ki temelji na vprašanju:

9. Ali se je v zadnjih treh letih kaj spremenilo pri uporabi naslednjih oblik dela?

- S2v9a "Delo ob vikendih"
- S2v9b "Delo v izmenah"
- S2v9c "Nadurno delo"
- S2v9d "Pogodba o letnem obsegu dela"
- S2v9e "Delo s krajšim delovnim časom"
- S2v9f "Delitev delovnega mesta (med 2 zaposlena)"
- S2v9g "Fleksibilni delovni čas"
- S2v9h "Začasno/priložnostno delo"
- S2v9i "Pogodba za določen čas"
- S2v9j "Delo na domu"
- S2v9k "Delo na daljavo"

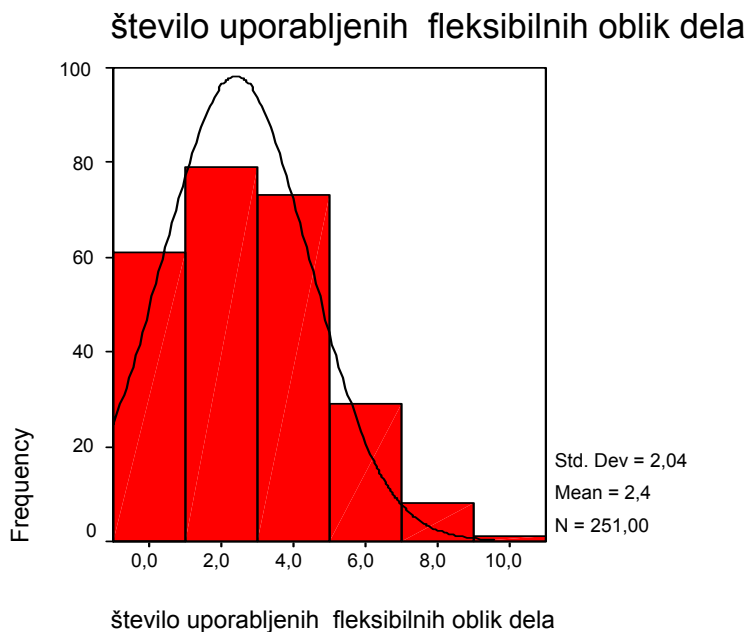
S2v9l "Oddajanje dela drugim/prenos dejavnosti na drugega izvajalca"

Vrednosti spremenljivk:

- 1-Povečali
- 2-Enako
- 3-Zmanjšali
- 4-Ne uporabljamo

Iz zgornjih spremenljivk kreiramo novo ordinalno spremenljivko Fleksibilnost - število uporabljenih fleksibilnih oblik dela - indeks, narejeno s pomočjo ukaza transform/count iz spremenljivk s2v9a do s2v9l, ki šteje vrednosti 1, ostalih vrednosti pa ne upošteva, zato ima možne ordinalne vrednosti od 1 do 12

Višja kot je vrednost indeksa, več fleksibilnih oblik dela uporablja organizacija: bolj se je povečala fleksibilnost organizacije (v smeri uporabe fleksibilnih oblik dela).



SPREMENLJIVKE, KI MERIJO RAZVOJ ZAPOSLENIH

Delež sredstev za usposabljanje - številska spremenljivka, ki temelji na vprašanju:

s3v1a: Približno kolikšen delež sredstev za stroške dela na leto sedaj porabljate za usposabljanje?

_____ %

Delež zaposlenih na usposabljanju - številna spremenljivka, ki temelji na vprašanju:

s3v1b: Približno kolikšen delež zaposlenih je bil v preteklem letu na internem ali eksternem usposabljanju?

_____ %

SPREMENLJIVKE, KI MERIJO SPREMEMBO V UPORABI METOD ZA ANALIZO POTREB PO USPOSABLJANJU ZAPOSLENIH

Usposabljanje - število metod za analizo potreb po usposabljanju - nova ordinalna spremenljivka, ki temelji na vprašanju:

4. Če sistematično analizirate potrebe po usposabljanju zaposlenih, kako pogosto uporabljate naslednje metode?

S3v4a "Analiza poslovnega načrta proizvodnje/storitev

S3v4b "Ugotavljanje potreb po usposabljanju"

S3v4c "Zahteve linijskih vodij"

S3v4d "Ocene delovne uspešnosti"

S3v4e "Zahteve zaposlenih"

Vrednosti spremenljivk:

1-Vedno

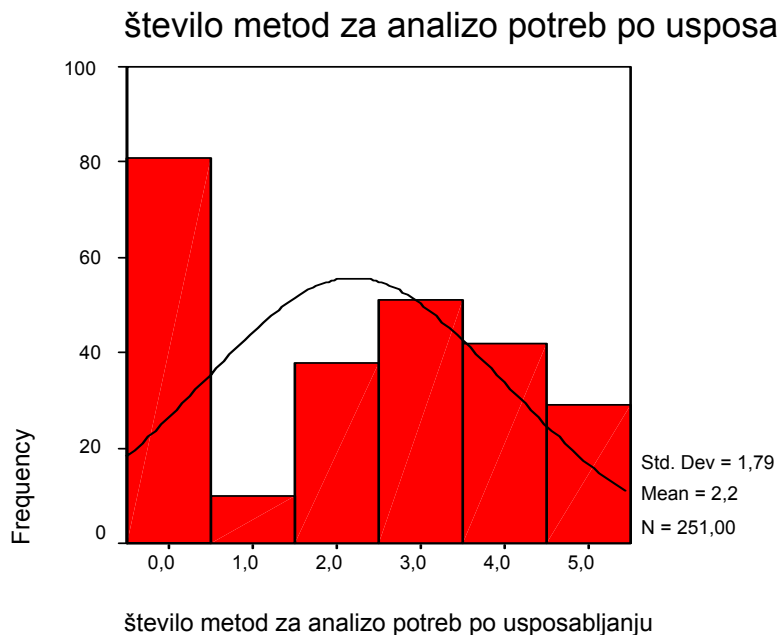
2-Pogosto

3-Včasih

4-Nikoli

Usposabljanje - število metod za analizo potreb po usposabljanju - indeks, narejen s pomočjo ukaza transform/count iz spremenljivk s3v4a do s3v4e, ki šteje vrednosti 1 in 2, vrednosti 3 in 4 pa zanemari, zato ima spremenljivka usposabljanje možne vrednosti od 1 do 5.

Višja kot je vrednost indeksa, bolj se je povečala uporaba števila različnih metod pri analizi potreb po usposabljanju zaposlenih v smislu razvoja kadrov.



SPREMENLJIVKE, KI UGOTAVLJAJO UPORABO ŠTEVILA DELOVNIH PRAKS PRI RAZVOJU KADROV

Prakse - število delovnih praks pri razvoju kadrov - nova ordinalna spremenljivka, ki temelji na vprašanju:

8. Ali redno uporabljate kaj od naslednjega?

S3v8a "Formalne karijerne načrte"

S3v8b "Ocenjevalne centre"

S3v8c "Načrte nasledstva"

S3v8d "Načrte kroženja med delovnimi mesti"

S3v8e "Programe napredovanja za vodje"

S3v8f "programe pridobivanja mednarodnih izkušenj za vodje"

Vrednosti spremenljivk:

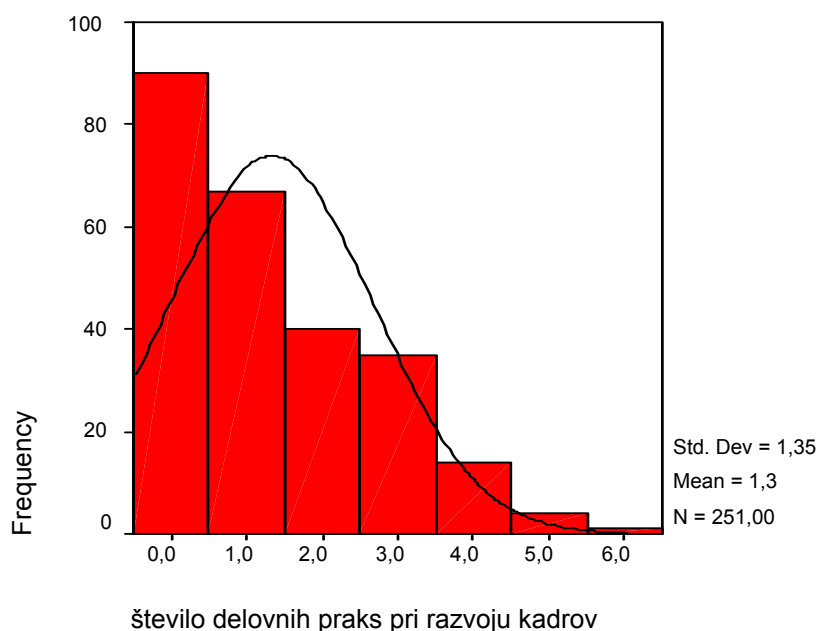
1-Da

2-Ne

Prakse - število metod za analizo potreb po usposabljanju - indeks, narejen s pomočjo ukaza transform/count iz spremenljivke s3v8a do s3v8f, ki šteje vrednosti 1, ostale pa zanemari, zato ima spremenljivka prakse možne vrednosti od 1 do 6.

Višja kot je vrednost indeksa, večja je uporaba različnih praks pri usposabljanju in razvoju kadrov.

število delovnih praks pri razvoju kadrov



SPREMENLJIVKE, KI UGOTAVLJAJO SPREMEMBO (POVEČANJE) VLOG KATEGORIJ PRI IZVAJANJU USPOSABLJANJA V ZADNJIH TREH LETIH

Kategorije - število kategorij pri usposabljanju - nova ordinalna spremenljivka, ki temelji na vprašanju:

9. Ali se je v zadnjih treh letih kaj spremenila vloga naslednjih kategorij pri izvajanju usposabljanja?

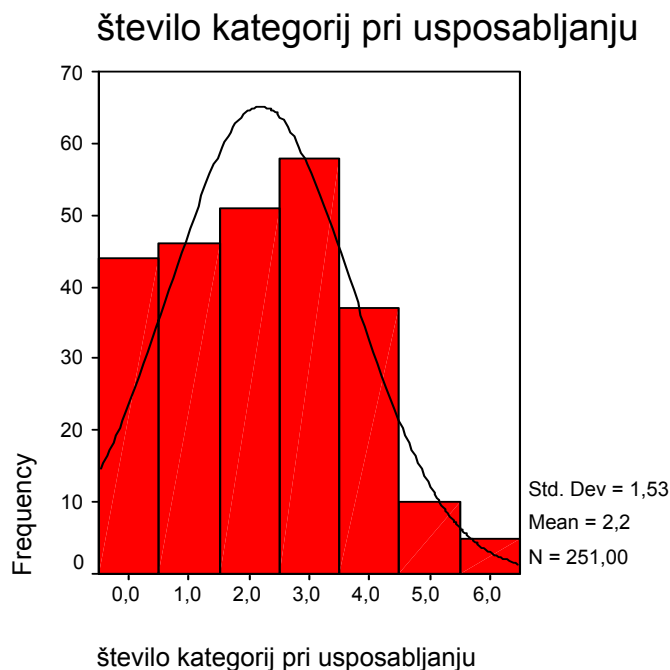
- S3v9a "Interno osebje za usposabljanje"
- S3v9b "Linijski vodje"
- S3v9c "Zunanji izvajalci"
- S3v9d "Usposabljanje na delovnem mestu"
- S3v9e "Mentorstvo"
- S3v9f "Računalniški programi za usposabljanje"

Vrednosti spremenljivk:

- 1- Se je povečala
- 2- Je enaka
- 3- Se je zmanjšala
- 4- Ne uporabljamo

Kategorije - število kategorij pri usposabljanju - indeks, narejen s pomočjo ukaza transform/count iz spremenljivke s3v9a do s3v9f, ki šteje vrednosti 1, ostale vrednosti pa zanemari, zato ima spremenljivka kategorije možne vrednosti od 1 do 6.

Višja kot je vrednost indeksa bolj se je v zadnjih treh letih povečala vloga naslednjih kategorij: internega osebja, linijskih vodij, zunanjih izvajalcev, usposabljanja na delovnem mestu, mentorstva in računalniških programov pri usposabljanju.



SPREMENLJIVKE, KI NAPOVEDUJEJO ŠTEVILO POMEMBNIH PODROČIJ USPOSABLJANJA V NASLEDNJIH TREH LETIH

Napoved - napoved števila pomembnih področij usposabljanja - nova intervalna spremenljivka, ki temelji na vprašanju:

10. Kaj menite, kako pomembna bodo naslednja področja usposabljanja v naslednjih treh letih za vašo organizacijo?

- S3v10a "Upravljanje in vodenje ljudi"
- S3v10b "Računalniki in nova tehnologija"
- S3v10c "Poslovanje"
- S3v10d "Oblikovanje strategij"
- S3v10h "Upravljanje sprememb"
- S3v10i "Upravljanje kakovosti"

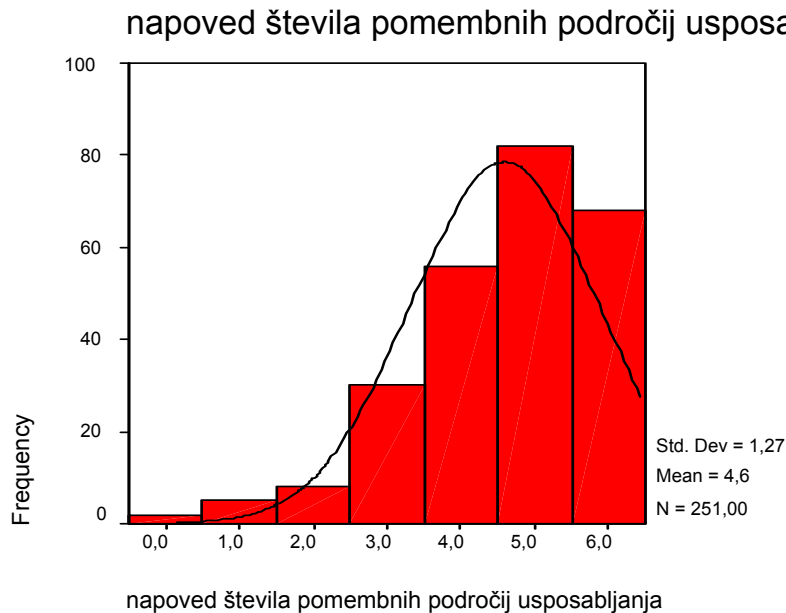
Vrednosti spremenljivk:

- 1- Zelo
- 2- Precej
- 3- Srednje
- 4- Ne preveč
- 5. Sploh ne

Napoved - napoved števila pomembnih področij usposabljanja- indeks, narejen s pomočjo ukaza transform/compute iz spremenljivk s3v10a, s3v10b, s3v10c, s3v10d, s3v10h in s3v10i, ki imajo vrednosti 1 do 5, kjer kaže nižja vrednost višjo stopnjo pomembnosti.

Indeks lahko kreiramo torej s pomočjo ukaza count, štejemo vrednosti 1 ali 2, ostale zanemarimo in dobimo dobro ordinalko z vrednostmi od 1 do 6.

Višja kot bo vrednost indeksa, več področij usposabljanja bo pomembnih za organizacijo v naslednjih treh letih.



SPREMENLJIVKE, KI KAŽEJO PRETOK INFORMACIJ

SPREMENLJIVKA, KI UGOTAVLJA POVEČAN PRETOK INFORMACIJ OD ZGORAJ NAVZDOL V ZADNJIH TREH LETIH

Navzdol - število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki - nova ordinalna spremenljivka, ki temelji na vprašanju:

4. Ali je v zadnjih treh letih prišlo do kakšne spremembe pri načinu sporočanja zaposlenim o pomembnejši problematiki?

S5v4a "Preko predstavniških sindikatov"

S5v4b "Ustno, neposredno zaposlenim"

S5v4c "Pisno neposredno zaposlenim"

S5v4d "Računalniško/elektronska pošta"

S5v4e "Sestanki delovnih skupin"

Vrednosti spremenljivk:

1- Se je povečalo

2- Je enako

3- Se je zmanjšalo

4- Ne uporabljamo

Navzdol - število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki - spremenljivka - indeks, narejena s pomočjo ukaza transform/count iz spremenljivke s5v4a do s5v4e, ki šteje vrednost 1, ostale pa zanemari, zato ima ordinalna spremenljivka navzdol možne vrednosti od 1 do 5.

Višja kot je vrednost indeksa, več načinov sporočanja zaposlenim o pomembni problematiki se v organizaciji uporablja.



SPREMENLJIVKA, KI UGOTAVLJA POVEČAN PRETOK INFORMACIJ OD SPODAJ NAVZGOR V ZADNJIH TREH LETIH

Navzgor - številu načinov sporočanja vodstvu o problematiki - nova ordinalna spremenljivka

6. Ali je bila v zadnjih treh letih kakšna sprememba v načinu sporočanja zaposlenih vodstvu o svojih pogledih?

- S3v9a "Neposredno najvišjemu vodstvu"
- S3v9b "Preko neposrednih vodij"
- S3v9c "Preko sindikata/sveta delavcev"
- S3v9d "Preko rednih sestankov delavcev"
- S3v9e "Sestanki delovnih skupin"
- S3v9f "Program dajanja predlogov"
- S3v9g "Raziskava stališč zaposlenih"

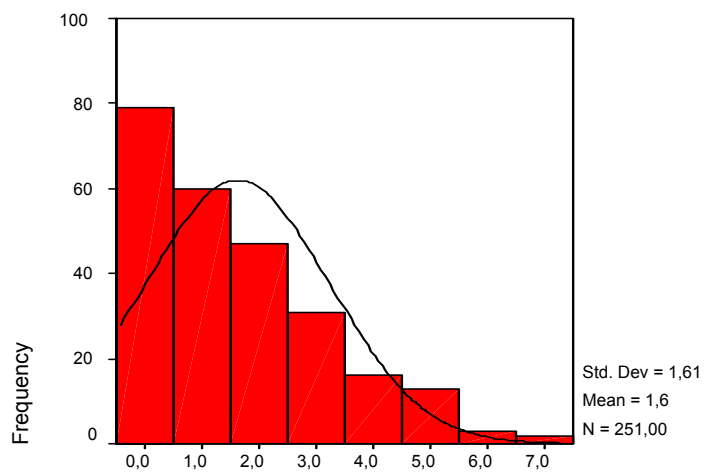
Vrednosti spremenljivk:

- 1- Se je povečalo
- 2- Je enaka
- 3- Se je zmanjšalo
- 4- Ne uporabljamo

Navzgor - številu načinov sporočanja vodstvu o problematiki - spremenljivka - indeks, narejena s pomočjo ukaza transform/count iz spremenljivke s5v6a do s5v6g, ki šteje vrednost 1, ostale pa zanemari, zato ima ordinalna spremenljivka navzgor možne vrednosti od 1 do 7.

Višja kot je vrednost indeksa, več načinov sporočanja zaposlenim o pomembni problematiki se v organizaciji uporablja.

število načinov sporočanja vodstvu o problematiki



število načinov sporočanja vodstvu o problematiki

5.2 Rezultati analize modela upravljanja znanja na CRANET bazi podatkov za državno upravo na podatkih CRANET baze iz leta 2001

Sledilo je preverjanje hipoteze s pomočjo programskega paketa SPSS. Za analizo je uporabljen prečiščen vzorec 226 enot za državno upravo, 285 enot za kemijski sektor in 528 za bančni sektor. Tabele v nadaljevanju so vzete iz programa SPSS in jih bomo uporabljali v originalni obliki.

S pomočjo primerjave povprečij in t-testa smo ugotavljali, ali so izbrane spremenljivke, ki smo jih naredili in izbrali, povezane s pripadnostjo skupinoma držav upravljanja znanja. Ugotovili smo, da so za pripadnost skupini držav statistično značilne naslednje spremenljivke:

- Politika – število izoblikovanih politik za področja človeških virov
- Fleksibilnost – število uporabljenih fleksibilnih oblik dela
- Navzdol – število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki in
- Navzgor – število načinov sporočanja vodstvu o problematiki

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
izoblikovana politika UCV	2,027	,156	-3,407	224	,001	-,78	,230	-1,236	-,330
			-3,182	107,6	,002	-,78	,246	-1,271	-,295
fleksibilnost uporabe oblik dela	1,890	,171	-5,702	224	,000	-1,60	,280	-2,147	-1,044
			-6,091	144,8	,000	-1,60	,262	-2,113	-1,078
uporaba metod za analizo potreb po usposabljanju	5,120	,025	,268	224	,789	,0697	,26010	-,44282	,58231
			,284	141,6	,777	,0697	,24579	-,41615	,55564
uporaba delovnih praks pri razvoju kadrov	,106	,745	-,390	224	,697	-,0757	,19377	-,45751	,30619
			-,384	119,3	,702	-,0757	,19728	-,46629	,31497
povečana vloga kategorij pri usposabljanju	2,878	,091	-1,844	224	,066	-,3954	,21438	-,81784	,02708
			-1,960	143,1	,052	-,3954	,20168	-,79404	,00328
napoved pomembnosti področij usposabljanja	,345	,557	-1,965	224	,051	-,3392	,17260	-,67928	,00097
			-2,033	134,2	,044	-,3392	,16680	-,66905	-,0093
povečan pretok informacij navzdol	8,017	,005	-4,663	224	,000	-,8951	,19194	-1,2733	-,5168
			-5,219	162,6	,000	-,8951	,17150	-1,2337	-,5564
povečan pretok informacij navzgor	14,44	,000	-3,900	224	,000	-,8868	,22739	-1,3349	-,4387
			-4,564	181,6	,000	-,8868	,19431	-1,2702	-,5034

Poglejmo, kako so razporejena povprečja posameznih spremenljivk:

Group Statistics

skupina držav		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
izoblikovana politika UCV	tranzicijske države	67	4,94	1,766	,216
	evropske države	159	5,72	1,492	,118
fleksibilnost uporabe oblik dela	tranzicijske države	67	1,37	1,704	,208
	evropske države	159	2,97	2,004	,159
uporaba metod za analizo potreb po usposabljanju	tranzicijske države	67	2,2836	1,61251	,19700
	evropske države	159	2,2138	1,85337	,14698
uporaba delovnih praks pri razvoju kadrov	tranzicijske države	67	1,2388	1,37168	,16758
	evropske države	159	1,3145	1,31273	,10411
povečana vloga kategorij pri usposabljanju	tranzicijske države	67	1,9254	1,31787	,16100
	evropske države	159	2,3208	1,53161	,12146
napoved pomembnosti področij usposabljanja	tranzicijske države	67	4,4030	1,11545	,13627
	evropske države	159	4,7421	1,21287	,09619
povečan pretok informacij navzdol	tranzicijske države	67	1,5075	1,06420	,13001
	evropske države	159	2,4025	1,41027	,11184
povečan pretok informacij navzgor	tranzicijske države	67	1,0000	1,14150	,13946
	evropske države	159	1,8868	1,70621	,13531

Politika

Število izoblikovanih področij politike je ordinalna spremenljivka, ki združuje izoblikovano politiko na področjih plač, pridobivanja in izbire kadrov, usposabljanja in razvoja, komuniciranja zaposlenih, enakosti oz. raznolikosti možnosti, fleksibilnih oblik dela in razvoja managementa.

Fleksibilnost

Skupina evropskih držav v modelu upravljanja znanja mnogo bolj uporablja različne fleksibilne oblike dela, kot so: delo ob vikendih, delo v izmenah, nadurno delo, delo s krajšim delovnim časom, delo na domu, delitev delovnega mesta med dva zaposlena, začasno, priložnostno delo, delo na daljavo in celo oddajanje dela drugim izvajalcem, tranzicijske države pa določenih oblik sploh ne uporabljajo. Izkaže se, da niti evropske države ne uporabljajo vseh navedenih fleksibilnih oblik dela, ampak jih uporabljajo maksimalno devet.

Navzdol

Pretok informacij navzdol je indeks, ki statistično značilno razlikuje obe skupini držav glede postavljenega modela upravljanja znanja. To spremenljivko vsebinsko sestavljajo spremembe v smislu razširjanja informacij iz vodstva do najnižjih operativnih nivojev. Vodje v skupini evropskih držav uporabljajo vedno več načinov pri sporočanju svojim zaposlenim o pomembnejši problematiki. Uporabljajo ustni, pisni način, posredovanje preko elektronske pošte, sindikatov in sestanke delovnih skupin.

Navzgor

Spremenljivka, ki ponazarja pretok informacij navzgor, v našem primeru število načinov sporočanja vodstvu o problematiki, ki so jih uporabile anketiranke v zadnjih treh letih, kaže, da so evropske države na različne načine znatno povečale pretok informacij navzgor: neposredno najvišjemu vodstvu, preko neposrednih vodij, preko sindikata ali sveta delavcev, preko rednih sestankov delavcev, preko sestankov delovnih skupin, s programom dajanja predlogov in preko raziskave stališč zaposlenih. Tranzicijske države so v zadnjih treh letih uporabile znatno manj načinov sporočanja problematike vodstvu. To nam daje misliti, da je komunikacija navzgor podprta bolj z zaupanjem, ki je rezultat organizacijske kulture in njene spremembe, ki je dolgotrajen proces.

S pomočjo multivariatne metode diskriminantne analize bomo skušali najti pravo kombinacijo izbranih spremenljivk, in sicer takšno, da bo ločila naši vnaprej določeni skupini držav tako, da bo napaka pri uvrščanju enot v ti dve skupini najmanjša. Ker je naše število skupin $k = 2$ (evropske države in tranzicijske države), število spremenljivk pa $m = 8$, lahko najdemo eno diskriminantno funkcijo ($\min(m, k-1)$), ki bo kar najbolje pojasnjevala razlike med skupinama.

Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	,801	48,873	8	,000

Iz zgornjega testa vidimo, da diskriminantna funkcija statistično značilno loči med obema skupinama držav glede praks upravljanja znanja.

Zdaj pa si najprej pogledimo povprečne vrednosti izbranih spremenljivk v obeh skupinah.

Group Statistics

skupina držav		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)		
				Unweighted	Weighted	
1 tranzicijske države	število izoblikovanih področij politike	4,94	1,766	67	67,000	
	število uporabljenih fleksibilnih oblik dela	1,37	1,704	67	67,000	
	število metod za analizo potreb po usposabljanju	2,28	1,613	67	67,000	
	število delovnih praks pri razvoju kadrov	1,24	1,372	67	67,000	
	število kategorij pri usposabljanju	1,93	1,318	67	67,000	
	napoved števila pomembnih področij usposabljanja	4,40	1,115	67	67,000	
	število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki	1,51	1,064	67	67,000	
	število načinov sporočanja vodstvu o problematiki	1,00	1,142	67	67,000	
	2 evropske države	število izoblikovanih področij politike	5,72	1,492	159	159,000
		število uporabljenih fleksibilnih oblik dela	2,97	2,004	159	159,000
število metod za analizo potreb po usposabljanju		2,21	1,853	159	159,000	
število delovnih praks pri razvoju kadrov		1,31	1,313	159	159,000	
število kategorij pri usposabljanju		2,32	1,532	159	159,000	
napoved števila pomembnih področij usposabljanja		4,74	1,213	159	159,000	
število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki		2,40	1,410	159	159,000	
število načinov sporočanja vodstvu o problematiki		1,89	1,706	159	159,000	
Total		število izoblikovanih področij politike	5,49	1,614	226	226,000
		število uporabljenih fleksibilnih oblik dela	2,50	2,051	226	226,000
	število metod za analizo potreb po usposabljanju	2,23	1,782	226	226,000	
	število delovnih praks pri razvoju kadrov	1,29	1,328	226	226,000	
	število kategorij pri usposabljanju	2,20	1,480	226	226,000	
	napoved števila pomembnih področij usposabljanja	4,64	1,193	226	226,000	
	število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki	2,14	1,377	226	226,000	
	število načinov sporočanja vodstvu o problematiki	1,62	1,610	226	226,000	

Iz osnovne tabele vidimo, da imajo tranzicijske države v povprečju izoblikovano politiko na manj področjih človeških virov, uporabljajo manj fleksibilnih oblik dela in v zadnjih treh letih

se način komuniciranja z zaposlenimi o problematiki in seznanjanje vodstva s stališči zaposlenih ni bistveno spremenil, vsekakor pa izrazito manj, kot v evropskih državah, kjer so te vrednosti višje. Na splošno vidimo, da je pri vseh izbranih spremenljivkah povprečje tranzicijskih držav nižje, kot pri evropskih, z eno izjemo: število metod za analizo potreb pri usposabljanju je v tranzicijskih državah malenkostno večje kot v evropskih. Pomembne razlike med anketiranimi organizacijami v obeh skupinah držav se kažejo za večino spremenljivk, razen za spremenljivke, ki opisujejo razvoj in usposabljanje (število metod za analizo potreb po usposabljanju, število delovnih praks pri razvoju kadrov, število pomembnih kategorij pri usposabljanju v zadnjih treh letih in napoved števila pomembnih področij za usposabljanje v naslednjih letih).

To ne pomeni, da se obe skupini držav v smeri razvoja zaposlenih ne razlikujeta, samo razlike za nekatere spremenljivke niso dovolj značilne za opredelitev pripadnosti kateri od obeh skupin držav, kar nam pokaže signifikanca v naslednji tabeli:

Tests of Equality of Group Means

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
število izoblikovanih področij politike	,951	11,609	1	224	,001
število uporabljenih fleksibilnih oblik dela	,873	32,517	1	224	,000
število metod za analizo potreb po usposabljanju	1,000	,072	1	224	,789
število delovnih praks pri razvoju kadrov	,999	,152	1	224	,697
število kategorij pri usposabljanju	,985	3,401	1	224	,066
napoved števila pomembnih področij usposabljanja	,983	3,861	1	224	,051
število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki	,912	21,746	1	224	,000
število načinov sporočanja vodstvu o problematiki	,936	15,209	1	224	,000

Ta poudarek velja predvsem za spremenljivki število metod za analizo potreb po usposabljanju in število delovnih praks pri razvoju kadrov, medtem ko kažeta spremenljivki število kategorij pri usposabljanju in napoved števila pomembnih področij usposabljanja že določeno značilnost z 10% tveganjem.

Iz spodnje tabele standardiziranih diskriminantnih uteži je razvidno, da k diskriminantni spremenljivki najbolj prispevajo spremenljivke: število uporabljenih fleksibilnih oblik dela, število izoblikovanih področij politike človeških virov in število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki. V tabeli strukturnih uteži na desni strani pa je razvidno, da naša diskriminantna funkcija močno pozitivno korelira s številom uporabljenih fleksibilnih oblik dela, številom načinov sporočanja zaposlenim o problematiki, številom načinov sporočanja vodstvu o problematiki in številom izoblikovanih področij politike. Diskriminantna

spremenljivka meri torej povečano fleksibilnost in dvosmerni pretok informacij s področno bolj razvejano politiko človeških virov.

Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients		Structure Matrix	
	Function 1		Function 1
število izoblikovanih področij politike	,455	število uporabljenih fleksibilnih oblik dela	,764
število uporabljenih fleksibilnih oblik dela	,637	število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki	,625
število metod za analizo potreb po usposabljanju	-,198	število načinov sporočanja vodstvu o problematiki	,522
število delovnih praks pri razvoju kadrov	-,078	število izoblikovanih področij politike	,456
število kategorij pri usposabljanju	-,156	napoved števila pomembnih področij usposabljanja	,263
napoved števila pomembnih področij usposabljanja	,130	število kategorij pri usposabljanju	,247
število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki	,431	število delovnih praks pri razvoju kadrov	,052
število načinov sporočanja vodstvu o problematiki	,072	število metod za analizo potreb po usposabljanju	-,036

Poglejmo še razlike med centroidoma skupin in razvrstitev z diskriminantno funkcijo:

Functions at Group Centroids		Classification Results			
skupina držav	Function 1	Predicted Group Members ^a			
		1 tranzicijske države	2 evropske države		Total
1 tranzicijske države	-,765				
2 evropske države	,322				
Unstandardized canonical discriminant functions evaluated at group means					
Original Count		1 tranzicijske drž	20		67
		2 evropske držav	114		159
		Ungrouped cases	6		25
%		1 tranzicijske drž	29,9		100,0
		2 evropske držav	71,7		100,0
		Ungrouped cases	24,0		100,0

a. 71,2% of original grouped cases correctly classified.

Vrednost diskriminantne funkcije pri prehodu iz modela tranzicijskih držav v model evropskih držav močno naraste. S pomočjo diskriminantne funkcije je v modela upravljanja znanja pravilno razvrščeno 70,1% anketiranih organizacij državne uprave iz tranzicijskih držav v prvo skupino in 71,7 % anketiranih organizacij iz evropskih držav v drugo skupino.

Ker prav spremenljivke, ki determinirajo usposabljanje in s tem tudi razvoj zaposlenih ne kažejo svoje statistične značilnosti v tem primeru, jih bomo raziskali še z drugega zornega kota in pogledali, ali se te razlike kažejo vsaj pri vlaganju sredstev v razvoj kadrov in vključevanju večjega števila zaposlenih v usposabljanje, saj bi lahko iz razlik drugih spremenljivk in iz prednjačenja evropskih držav na področju politike, pretoka informacij in fleksibilnosti dela logično sklepali tudi na razlike v naporih za razvoj kadrov.

Poglejmo najprej, koliko povprečno vlaga posamezna skupina držav v usposabljanje in kakšen odstotek zaposlenih je v preteklem letu poslala na usposabljanje:

Group Statistics

skupina držav		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
delež sredstev za usposabljanje	1 tranzicijske države	54	4,235	7,7392	1,0532
	2 evropske države	111	3,471	2,8986	,2751
delež zaposlenih na usposabljanju	1 tranzicijske države	60	56,217	28,0768	3,6247
	2 evropske države	124	60,934	30,4790	2,7371

Ker sta spremenljivki, ki določata delež sredstev stroškov dela (oz. delež stroškov za plače), ki jih organizacije državne uprave namenjajo za usposabljanje in delež zaposlenih, ki je bil v preteklem letu na internem ali eksternem usposabljanju, številski, lahko preverimo povezanost s skupino s t-testom:

Independent Samples Test

		delež sredstev za usposabljanje		delež zaposlenih na usposabljanju	
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed	Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F	2,599		1,034	
	Sig.	,109		,311	
t-test for Equality of Means	t	,919	,702	-1,009	-1,039
	df	163	60,345	182	125,842
	Sig. (2-tailed)	,360	,485	,314	,301
	Mean Difference	,764	,764	-4,717	-4,717
	Std. Error Difference	,8320	1,0885	4,6741	4,5420
	95% Confidence Interval of the Difference	-,8784	-1,4126	-13,9395	-13,7059
		2,4073	2,9416	4,5051	4,2715

Rezultati so nepričakovani. Iz tabele vidimo, da državna uprava tranzicijskih držav namenja v povprečju celo večji delež stroškov dela (4,2%) v namen usposabljanja svojih zaposlenih kot državne uprave v evropskih državah (3,5%), na usposabljanje pa so v preteklem letu poslali manjši delež zaposlenih (56,2%) kot državne uprave v evropskih državah (60,9%). To lahko kaže tudi na bolj splošno, ne dovolj ciljno in namensko usposabljanje državne uprave tranzicijskih držav. Preverimo še povezanost med obema spremenljivkama in obema skupinama držav v tabeli na podlagi t-testa. Čeprav smo na vzorcu odkrili zanimive razlike v namenjanju sredstev za usposabljanje in pošiljanje zaposlenih na usposabljanje, nam statistični test pove, da so te razlike premajhne, da bi to lahko posplošili na državne uprave skupin teh držav. Predpostavke o vodilni poziciji evropskih držav tako ne moremo potrditi.

5.3. Rezultati analize modela upravljanja znanja na CRANET bazi podatkov za kemijski in bančni sektor in primerjava z državno upravo na podatkih CRANET baze iz leta 2001

Zdaj pa pogledimo, ali rezultati za postavljen model upravljanja znanja na področju državne uprave kaj odstopajo od podatkov v privatnem sektorju. Diskriminantno analizo bomo ponovili na vzorcu **sektorja C: Kemijska proizvodnja; rudarstvo** in na vzorcu **sektorja I: Bančništvo; finance; zavarovalništvo; poslovne storitve**, v katerih nastopata isti skupini držav kakor v prejšnji analizi. Najprej pa pogledimo povprečja izbranih spremenljivk na vzorcu in njihove signifikance za model, postavljen v **kemijski sektor**:

Group Statistics

	skupina držav	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
izoblikovana politika UCV	tranzicijske države	37	5,19	1,838	,302
	evropske države	248	5,54	1,545	,098
fleksibilnost uporabe oblik dela	tranzicijske države	37	1,86	1,974	,325
	evropske države	248	3,60	2,260	,144
uporaba metod za analizo potreb po usposabljanju	tranzicijske države	37	2,4324	1,95136	,32080
	evropske države	248	2,6129	1,73653	,11027
uporaba delovnih praks pri razvoju kadrov	tranzicijske države	37	1,7297	1,67744	,27577
	evropske države	248	2,5000	1,66896	,10598
povečana vloga kategorij pri usposabljanju	tranzicijske države	37	2,0811	1,55239	,25521
	evropske države	248	2,4395	1,54172	,09790
napoved pomembnosti področij usposabljanja	tranzicijske države	37	4,5676	1,48213	,24366
	evropske države	248	4,3266	1,59268	,10114
povečan pretok informacij navzdol	tranzicijske države	37	1,5946	1,46172	,24031
	evropske države	248	2,4274	1,46856	,09325
povečan pretok informacij navzgor	tranzicijske države	37	1,4595	1,67655	,27562
	evropske države	248	1,9919	1,54026	,09781

S pomočjo t-testa vidimo, da so spremenljivke, ki merijo število fleksibilnih oblik dela, število uporabe delovnih praks pri razvoju kadrov, povečan pretok informacij o problematiki

podjetja od vodstva k zaposlenim in rahlo značilnost tudi v komunikaciji navzgor statistično značilne.

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
izoblikovana politika UCV	2,83	,094	-1,242 -1,092	283 43,916	,215 ,281	-,35 -,35	,279 ,318	-,897 -,988	,203 ,293
fleksibilnost uporabe oblik dela	1,25	,265	-4,426 -4,892	283 51,165	,000 ,000	-1,74 -1,74	,392 ,355	-2,508 -2,448	-,964 -1,024
uporaba metod za analizo potreb po usposabljanju	3,05	,082	-,580 -,532	283 44,918	,562 ,597	-,1805 -,1805	,31111 ,33922	-,79286 -,86374	,43192 ,50280
uporaba delovnih praks pri razvoju kadrov	,094	,760	-2,617 -2,607	283 47,269	,009 ,012	-,7703 -,7703	,29432 ,29543	-1,3496 -1,3645	-,19093 -,17603
povečana vloga kategorij pri usposabljanju	,566	,452	-1,318 -1,311	283 47,225	,189 ,196	-,3584 -,3584	,27195 ,27334	-,89373 -,90826	,17686 ,19139
napoved pomembnosti področij usposabljanja	,039	,843	,866 ,913	283 49,260	,387 ,366	,2410 ,2410	,27828 ,26382	-,30682 -,28913	,78873 ,77104
povečan pretok informacij navzdol	,002	,960	-3,220 -3,231	283 47,502	,001 ,002	-,8328 -,8328	,25866 ,25777	-1,3420 -1,3512	-,32368 -,31441
povečan pretok informacij navzgor	1,29	,256	-1,939 -1,821	283 45,532	,054 ,075	-,5325 -,5325	,27462 ,29246	-1,0730 -1,1213	,00809 ,05638

Diskriminantna analiza za kemijski sektor:

Tests of Equality of Group Means

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
število izoblikovanih področij politike	,995	1,543	1	283	,215
število uporabljenih fleksibilnih oblik dela	,935	19,587	1	283	,000
število metod za analizo potreb po usposabljanju	,999	,336	1	283	,562
število delovnih praks pri razvoju kadrov	,976	6,849	1	283	,009
število kategorij pri usposabljanju	,994	1,737	1	283	,189
napoved števila pomembnih področij usposabljanja	,997	,750	1	283	,387
število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki	,965	10,367	1	283	,001
število načinov sporočanja vodstvu o problematiki	,987	3,759	1	283	,054

Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	,895	30,883	8	,000

Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients		Structure Matrix	
	Function 1		Function 1
število izoblikovanih področij politike	-,021	število uporabljenih fleksibilnih oblik dela	,769
število uporabljenih fleksibilnih oblik dela	,705	število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki	,559
število metod za analizo potreb po usposabljanju	-,188	število delovnih praks pri razvoju kadrov	,455
število delovnih praks pri razvoju kadrov	,407	število načinov sporočanja vodstvu o problematiki	,337
število kategorij pri usposabljanju	-,059	število kategorij pri usposabljanju	,229
napoved števila pomembnih področij usposabljanja	-,420	število izoblikovanih področij politike	,216
število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki	,399	napoved števila pomembnih področij usposabljanja	-,150
število načinov sporočanja vodstvu o problematiki	,070	število metod za analizo potreb po usposabljanju	,101

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant functions
Variables ordered by absolute size of correlation within function

V analizi opazimo, da razlike med skupinama držav potrjujejo statistično značilnost za spremenljivke, ki označujejo uporabo števila fleksibilnih oblik dela, uporabo števila delovnih praks pri razvoju kadrov in število načinov pretoka informacij o problematiki navzgor in navzdol po hierarhični lestvici.

Iz tabele standardiziranih diskriminantnih uteži vidimo, da k diskriminantni spremenljivki najbolj prispeva spremenljivka število uporabljenih fleksibilnih oblik dela, nato pa uporaba števila delovnih praks pri razvoju kadrov.

Functions at Group Centroids

	Function 1
skupina držav	
1 tranzicijske države	-,883
2 evropske države	,132

Unstandardized canonical discriminant functions evaluated at group means

Classification Results^a

		Predicted Group Membership		Total	
		1 tranzicijske države	2 evropske države		
Original	Count	1 tranzicijske države	24	13	37
		2 evropske države	75	173	248
		Ungrouped cases	111	37	148
%		1 tranzicijske države	64,9	35,1	100,0
		2 evropske države	30,2	69,8	100,0
		Ungrouped cases	75,0	25,0	100,0

a. 69,1% of original grouped cases correctly classified.

Vrednost diskriminantne funkcije pri prehodu iz skupine tranzicijskih držav v evropske države močno naraste. S pomočjo diskriminantne funkcije je v skupini držav pravilno razvrščeno 69,1% respondentov, od tega 64,9% pravilno v skupino tranzicijskih držav in 69,8% v skupino evropskih držav.

Poglejmo si še podatke o deležu sredstev za usposabljanje in o deležu zaposlenih, ki so bili v preteklem letu napoteni na usposabljanje v organizacijah kemijskega sektorja:

Group Statistics

skupina držav		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
delež sredstev za usposabljanje	1 tranzicijske države	27	2,093	2,4838	,4780
	2 evropske države	167	3,055	2,4013	,1858
delež zaposlenih na usposabljanju	1 tranzicijske države	30	45,133	36,7468	6,7090
	2 evropske države	201	54,179	32,0546	2,2610

V kemijskem sektorju namenjajo usposabljanju zaposlenih bistveno manjši delež sredstev kot v državni upravi obeh skupin. Iz tabele vidimo, da kemijski sektor tranzicijskih držav namenja v povprečju majhen delež stroškov dela (2,1%) v namen usposabljanja svojih zaposlenih (državna uprava 4,2%) in organizacije v evropskih državah 3,1% (državna uprava 3,5%). Na usposabljanje pa so v preteklem letu poslali manjši delež zaposlenih kot v državni upravi: skupina tranzicijskih držav 45,1% (državna uprava 56,2%), v skupini evropskih držav pa 54,2% zaposlenih (državna uprava 60,9%).

To lahko kaže tudi na bolj izdelan program usposabljanja, saj iz diskriminantne analize vidimo hkratno pomembnost uporabe števila delovnih praks pri usposabljanju. Iz rezultatov vidimo, da evropske države pripisujejo usposabljanju večji pomen kot tranzicijske. Preverimo še povezanost med obema spremenljivkama in obema skupinama držav. Čeprav smo na vzorcu odkrili zanimive razlike v namenjanju sredstev za usposabljanje in pošiljanje zaposlenih na usposabljanje, nam statistični test pove, da so te razlike skoraj zadostne, da bi to lahko posplošili na organizacije skupin teh držav, bolj pa se nagibajo v prid spremenljivke, ki označuje delež sredstev, namenjenih za usposabljanje, kar je razvidno iz spodnje tabele.

Independent Samples Test

		delež sredstev za usposabljanje		delež zaposlenih na usposabljanju	
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed	Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F	,379		3,268	
	Sig.	,539		,072	
t-test for Equality of Means	t	-1,924	-1,877	-1,414	-1,278
	df	192	34,329	229	35,894
	Sig. (2-tailed)	,056	,069	,159	,210
	Mean Difference	-,963	-,963	-9,046	-9,046
	Std. Error Difference	,5004	,5129	6,3975	7,0797
95% Confidence Interval of the Difference	Lower Upper	-1,9498 ,0244	-2,0045 ,0792	-21,6513 3,5597	-23,4056 5,3141

Zdaj pa bomo enako analizo ponovili še za sektor, ki pokriva bančne, zavarovalniške in finančne storitve.

Group Statistics

skupina držav		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
izoblikovana politika UCV	tranzicijske države	40	5,43	1,500	,237
	evropske države	488	5,66	1,532	,069
fleksibilnost uporabe oblik dela	tranzicijske države	40	1,73	1,710	,270
	evropske države	488	3,76	2,356	,107
uporaba metod za analizo potreb po usposabljanju	tranzicijske države	40	2,1500	1,81941	,28767
	evropske države	488	2,8730	1,66380	,07532
uporaba delovnih praks pri razvoju kadrov	tranzicijske države	40	1,5750	1,69293	,26768
	evropske države	488	2,0123	1,56707	,07094
povečana vloga kategorij pri usposabljanju	tranzicijske države	40	2,2750	1,73925	,27500
	evropske države	488	2,7500	1,60690	,07274
napoved pomembnosti področij usposabljanja	tranzicijske države	40	4,9750	1,44093	,22783
	evropske države	488	4,5225	1,46257	,06621
povečan pretok informacij navzdol	tranzicijske države	40	1,6250	1,05460	,16675
	evropske države	488	2,3873	1,33643	,06050
povečan pretok informacij navzgor	tranzicijske države	40	1,3000	1,28502	,20318
	evropske države	488	1,8238	1,61159	,07295

Obe skupini držav imata izoblikovano politiko na več področjih, zato tu ta spremenljivka ne bo več kazala razlikovanja med obema skupinama; tudi v spremenljivkah, ki kažejo na razvoj zaposlenih ni opaziti izrazitih razlik, čeprav je očitno, da tranzicijske države namenjajo temu področju več pozornosti. Preverimo značilnost spremenljivk še s t-testom:

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
izoblikovana politika UČV	,120	,729	-,933	526	,351	-,23	,252	-,729	,259
			-,950	45,929	,347	-,23	,247	-,732	,263
fleksibilnost uporabe oblik dela	5,05	,025	-5,357	526	,000	-2,04	,381	-2,787	-1,292
			-7,018	51,991	,000	-2,04	,291	-2,622	-1,456
uporaba metod za analizo potreb po usposabljanju	1,98	,160	-2,623	526	,009	-,7230	,27562	-1,26	-,18150
			-2,431	44,513	,019	-,7230	,29737	-1,32	-,12384
uporaba delovnih praks pri razvoju kadrov	1,33	,249	-1,686	526	,092	-,4373	,25932	-,947	,07214
			-1,579	44,653	,121	-,4373	,27692	-,995	,12056
povečana vloga kategorij pri usposabljanju	,778	,378	-1,786	526	,075	-,4750	,26596	-,997	,04747
			-1,670	44,631	,102	-,4750	,28446	-1,05	,09806
napoved pomembnosti področij usposabljanja	,243	,623	1,883	526	,060	,4525	,24028	-,020	,92449
			1,907	45,839	,063	,4525	,23726	-,025	,93008
povečan pretok informacij navzdol	6,41	,012	-3,518	526	,000	-,7623	,21670	-1,19	-,33659
			-4,297	49,874	,000	-,7623	,17738	-1,12	-,40599
povečan pretok informacij navzgor	3,23	,073	-2,003	526	,046	-,5238	,26145	-1,04	-,01016
			-2,426	49,638	,019	-,5238	,21588	-,957	-,09008

Diskriminantna analiza za bančništvo, finance, zavarovalništvo

Tests of Equality of Group Means

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
število izoblikovanih področij politike	,998	,871	1	526	,351
število uporabljenih fleksibilnih oblik dela	,948	28,701	1	526	,000
število metod za analizo potreb po usposabljanju	,987	6,880	1	526	,009
število delovnih praks pri razvoju kadrov	,995	2,844	1	526	,092
število kategorij pri usposabljanju	,994	3,190	1	526	,075
napoved števila pomembnih področij usposabljanja	,993	3,546	1	526	,060
število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki	,977	12,374	1	526	,000
število načinov sporočanja vodstvu o problematiki	,992	4,013	1	526	,046

Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	,909	50,048	8	,000

Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients		Structure Matrix	
	Function 1		Function 1
število izoblikovanih področij politike	-,014	število uporabljenih fleksibilnih oblik dela	,736
število uporabljenih fleksibilnih oblik dela	,758	število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki	,484
število metod za analizo potreb po usposabljanju	,398	število metod za analizo potreb po usposabljanju	,361
število delovnih praks pri razvoju kadrov	,023	število načinov sporočanja vodstvu o problematiki	,275
število kategorij pri usposabljanju	,000	napoved števila pomembnih področij usposabljanja	-,259
napoved števila pomembnih področij usposabljanja	-,495	število kategorij pri usposabljanju	,245
število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki	,471	število delovnih praks pri razvoju kadrov	,232
število načinov sporočanja vodstvu o problematiki	-,222	število izoblikovanih področij politike	,128

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant functions
Variables ordered by absolute size of correlation within function

Kot je pokazal t-test, so statistične razlike v organizacijah bančnega sektorja najbolj izrazite za spremenljivke, ki merijo število fleksibilnih oblik dela in število sporočanj pri komunikaciji navzdol. Tudi ostale spremenljivke, vezane na razvoj zaposlenih, so pokazale malo manjše značilnosti.

V diskriminantni analizi opazimo v prvi tabeli, da se značilne razlike med skupinama držav kažejo skoraj za vse spremenljivke, razen za število področij izoblikovane politike upravljanja človeških virov. Razvojne spremenljivke tudi tu kažejo statistično značilnost z 10 % tveganjem.

Iz tabele standardiziranih diskriminantnih uteži vidimo, da k diskriminantni spremenljivki najbolj prispeva spremenljivka število uporabljenih fleksibilnih oblik dela, nato pa napoved števila pomembnih področij usposabljanja, čeprav je v negativni korelaciji, nato pa število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki in število uporabljenih metod za analizo potreb po usposabljanju. V bančnem sektorju je upravljanje znanja že vključilo prakse upravljanja s človeškimi viri pri razvoju kadrov.

Functions at Group Centroids

	Function
skupina držav	1
1 tranzicijske države	-1,106
2 evropske države	9,065E-02

Unstandardized canonical discriminant functions evaluated at group means

Classification Results^a

		Predicted Group Membership		Total
		1 tranzicijske države	2 evropske države	
Original	Count			
	1 tranzicijske države	29	11	40
	2 evropske države	143	345	488
	Ungrouped cases	168	64	232
%	1 tranzicijske države	72,5	27,5	100,0
	2 evropske države	29,3	70,7	100,0
	Ungrouped cases	72,4	27,6	100,0

a. 70,8% of original grouped cases correctly classified.

Vrednost diskriminantne funkcije pri prehodu iz skupine tranzicijskih držav v evropske države močno naraste. S pomočjo diskriminantne funkcije je v skupini držav pravilno razvrščeno 70,8% respondentov, od tega 72,5% pravilno v skupino tranzicijskih držav in 70,7% v skupino evropskih držav

Poglejmo si še spremenljivke, ki merijo deleže sredstev in zaposlenih na področju usposabljanja.

Group Statistics

skupina držav		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
delež sredstev za usposabljanje	1 tranzicijske države	21	5,976	5,5253	1,2057
	2 evropske države	341	3,820	3,0470	,1650
delež zaposlenih na usposabljanju	1 tranzicijske države	34	60,147	33,1691	5,6885
	2 evropske države	394	62,483	28,0884	1,4151

Kot je razvidno iz naslednje tabele, v bančno finančnem sektorju namenjajo usposabljanju zaposlenih večji delež sredstev kot v kemijskem sektorju in v državni upravi, tudi na usposabljanje pošiljajo večji delež svojih zaposlenih. Iz tabele vidimo, da organizacije bančno finančnega sektorja tranzicijskih držav namenjajo v povprečju skoraj 6% delež stroškov dela v namen usposabljanja svojih zaposlenih (državna uprava 4,2%) in organizacije v evropskih državah 3,8% (državna uprava 3,5%). Na usposabljanje pa so v preteklem letu poslali večji delež zaposlenih kot v državni upravi: skupina tranzicijskih držav je napotila 60,1% svojih zaposlenih (državna uprava 56,2%), skupina evropskih držav pa 62,5% zaposlenih (državna uprava 60,9%). To lahko kaže tudi na intenzivnejše zavedanje pomembnosti usposabljanja in

razvoja zaposlenih v okviru upravljanja znanja kot pri anketirancih kemijskega sektorja in državne uprave, to zavedanje pa lahko izhaja tudi iz značilnosti sektorja samega.

Razvoj kadrov in z njim usposabljanje zaposlenih se kaže kot pomembna funkcija, za katero si organizacije resnično prizadevajo. Iz rezultatov vidimo, da evropske države pošiljajo na usposabljanje večji delež zaposlenih kot tranzicijske, ob tem pa hkrati porabijo manjši delež sredstev kot tranzicijske države.

Independent Samples Test

		delež sredstev za usposabljanje		delež zaposlenih na usposabljanju	
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed	Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F	16,379		2,443	
	Sig.	,000		,119	
t-test for Equality of Means	t	2,964	1,771	-,458	-,398
	df	360	20,756	426	37,199
	Sig. (2-tailed)	,003	,091	,647	,693
	Mean Difference	2,156	2,156	-2,336	-2,336
	Std. Error Difference	,7273	1,2170	5,0968	5,8618
	95% Confidence Interval of the Difference				
	Lower	,7255	-,3768	-12,3537	-14,2107
	Upper	3,5861	4,6884	7,6823	9,5394

Ta ugotovitev navaja na misel, da so evropske države v prakse upravljanja znanja uspešno vključile tudi prakse usposabljanja in razvoja in s pomočjo baze podatkov o znanju svojih zaposlenih lahko kvalitetnejše določijo ciljna področja usposabljanja za pridobitev potrebnega znanja in hkrati tudi potrebno količino slednjega. Statistični test nam pove, da so te razlike signifikantne in jih lahko privzamemo za vse organizacije bančno-finančnega sektorja skupin teh držav.

Primerjava na podatkih CRANET baze iz leta 2001 za vse tri sektorje

Primerjave povprečij izbranih spremenljivk smo zbrali v skupno tabelo za vse tri sektorje: bančni, kemijski in državno upravo. Iz podatkov naslednje tabele vidimo, da so razlike med skupinama držav vidne tudi v privatnem sektorju. Za vsako izbrano spremenljivko oz. indeks je vrednost, ki je v najvišja med sektorji, obarvana.

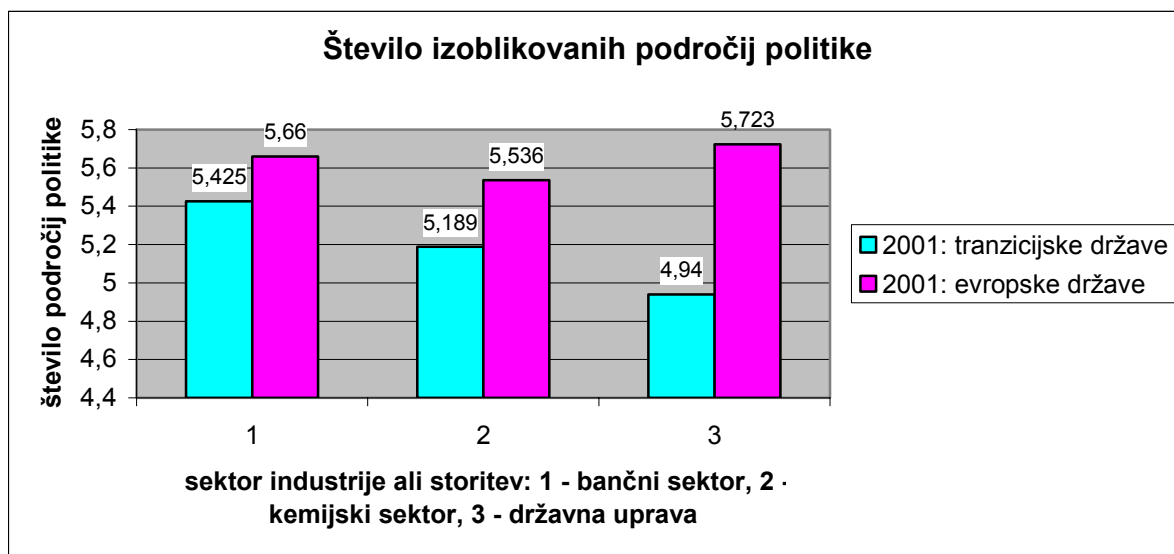
Primerjava povprečij spremenljivk po skupinah držav in po sektorjih		Bančništvo, finance, zavarovalništvo	Kemijski sektor	Državna uprava
1 tranzicijske države	število izoblikovanih področij politike UČV	5,425	5,189	4,940
	število uporabljenih fleksibilnih oblik dela	1,725	1,865	1,373
	število metod za analizo potreb po usposabljanju	2,150	2,432	2,284
	število delovnih praks pri razvoju kadrov	1,575	1,730	1,239
	število kategorij pri usposabljanju	2,275	2,081	1,925
	napoved števila pomembnih področij usposabljanja	4,975	4,568	4,403
	število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki	1,625	1,595	1,507
	število načinov sporočanja vodstvu o problematiki	1,300	1,459	1,000
2 evropske države	število izoblikovanih področij politike UČV	5,660	5,536	5,723
	število uporabljenih fleksibilnih oblik dela	3,764	3,601	2,969
	število metod za analizo potreb po usposabljanju	2,873	2,613	2,214
	število delovnih praks pri razvoju kadrov	2,012	2,500	1,314
	število kategorij pri usposabljanju	2,750	2,440	2,321
	napoved števila pomembnih področij usposabljanja	4,523	4,327	4,742
	število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki	2,387	2,427	2,403
	število načinov sporočanja vodstvu o problematiki	1,824	1,992	1,887
Total	število izoblikovanih področij politike UČV	5,642	5,491	5,491
	število uporabljenih fleksibilnih oblik dela	3,610	3,375	2,496
	število metod za analizo potreb po usposabljanju	2,818	2,589	2,235
	število delovnih praks pri razvoju kadrov	1,979	2,400	1,292
	število kategorij pri usposabljanju	2,714	2,393	2,204
	napoved števila pomembnih področij usposabljanja	4,557	4,358	4,642
	število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki	2,330	2,319	2,137
	število načinov sporočanja vodstvu o problematiki	1,784	1,923	1,624

Če si najprej pogledamo povprečja spremenljivk v okviru tranzicijskih držav, po pričakovanjih opazimo, da javni sektor zaostaja za privatnim sektorjem: politiko upravljanja s človeškimi viri ima izoblikovano za manj področij, uporablja manj fleksibilnih oblik dela, manj metod pri analizi potreb po usposabljanju, manj delovnih praks pri razvoju kadrov, vidi manj kategorij, katerim se je povečala vloga pri usposabljanju in v naslednjih letih napove manj področij, ki bodo pomembna pri usposabljanju zaposlenih. Prav tako ima slabše razvit pretok informacij navzdol in precej siromašnejši pretok informacij navzgor od zaposlenih k vodstvu. Podobna slika se kaže v povprečjih celotnih vzorcev sektorjev (za primer, če vzorcev ne bi delili na skupini držav). Tu izstopa le podatek, da državna uprava v svojem predvidevanju razmišlja o malo več področjih pomembnosti usposabljanja v prihodnje kot oba privatna sektorja, ki sta jih nekaj morda že zajela v prakse pri razvoju kadrov.

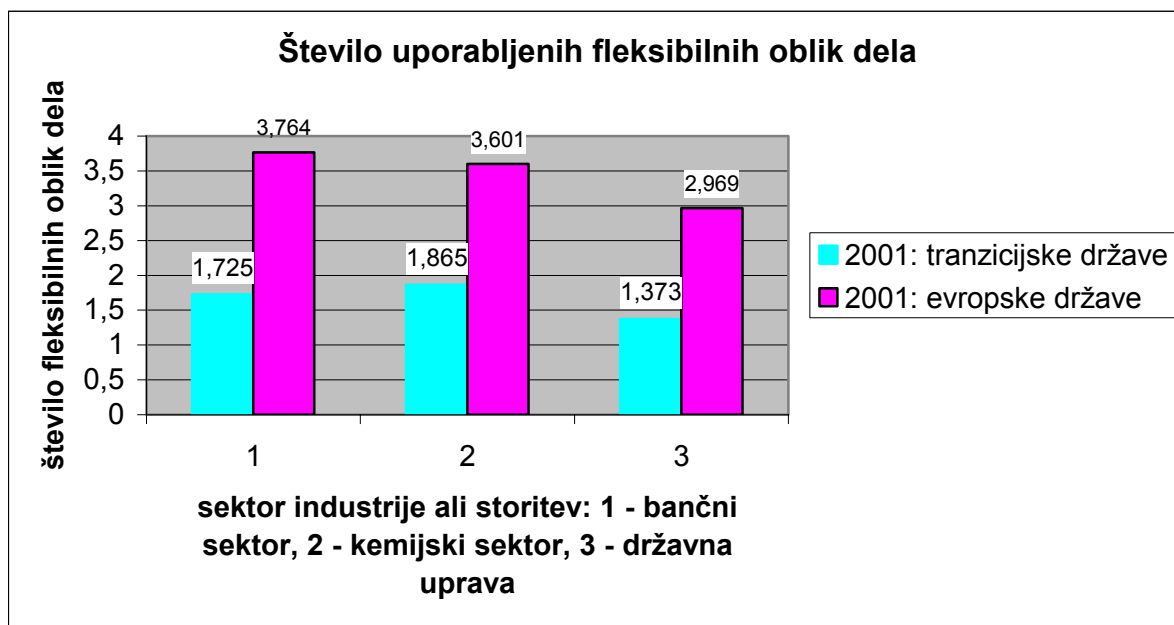
Razlika je opazna tudi pri skupini evropskih držav. Tu nas preseneti podatek, da ima državna uprava izoblikovano politiko na največ področjih upravljanja s človeškimi viri in napoved pomembnosti področij usposabljanja je osredotočena na največ področij. Ta podatek tudi podpira ugotovitev, ki smo jo podali za celotne vzorce. Na strani privatnega sektorja pa vidimo pomembno razliko pri uporabi fleksibilnih oblik dela, uporabi metod za analizo potreb po usposabljanju, predvsem pa izrazito razliko v uporabi delovnih praks pri razvoju kadrov (najbolj pri kemijskem sektorju - 2,5 proti državni upravi - 1,3), kar je zelo pomemben podatek, ker smo v analizi državne uprave pogrešali pomembnost razvoja kadrov v našem postavljenem modelu, ki bi pokazal na prakse upravljanja znanja. Privatni sektor, v katerem poteka upravljanje znanja dlje časa, ima svoje kazalce za razvoj zaposlenih skrite tudi že v CRANET bazi podatkov.

Za lažjo primerjavo si pogledajmo grafični prikaz štirih spremenljivk, ki so statistično značilne za uvrščanje v obe skupini držav:

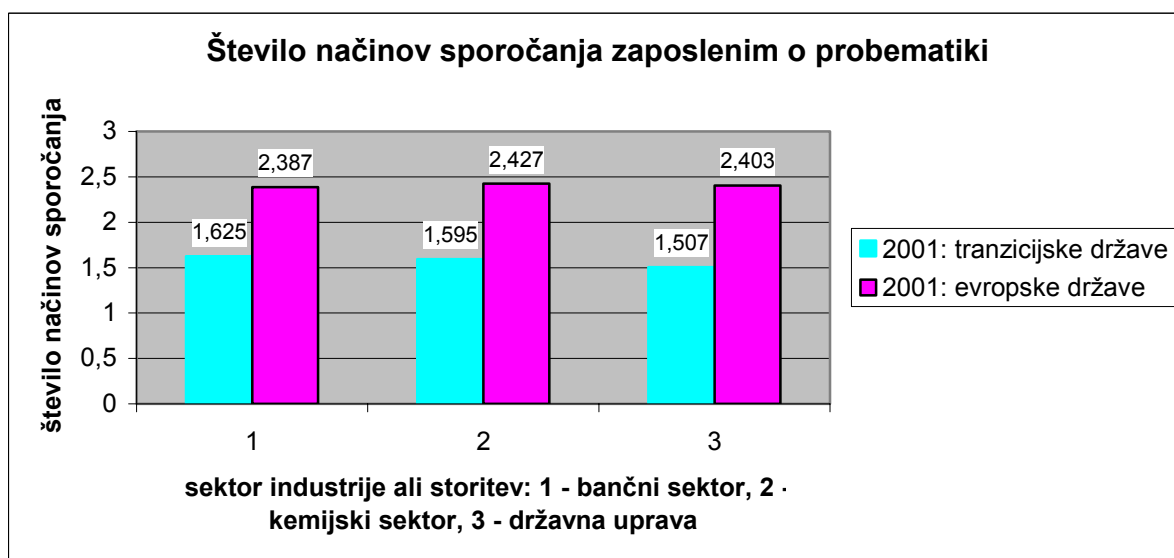
- Politika - število izoblikovanih področij politike
- Fleksibilnost - število uporabljenih fleksibilnih oblik dela
- Navzdol - število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki
- Navzgor - število načinov sporočanja vodstvu o problematiki



Iz grafa je jasno razvidno, da imajo organizacije evropskih držav vseh treh sektorjev vodilno vlogo pred organizacijami iz tranzicijskih držav. Ta razkorak je še najbolj viden pri državnih upravah tranzicijskih držav, saj te bistveno zaostajajo za državnimi upravami evropskih držav pri izoblikovanju politike na več področjih upravljanja s človeškimi viri. Zanimiv pa je podatek o izoblikovanih področjih politike pri državnih upravah evropskih držav, ki glede na ostala sektorja dosegajo najvišje povprečje.



Tudi pri številu uporabljenih fleksibilnih oblik dela tranzicijske države capljajo za evropskimi. Državna uprava pa je na tem področju daleč za obema sektorjema, kar je vidno tako v tranzicijskih državah kot v evropskih.

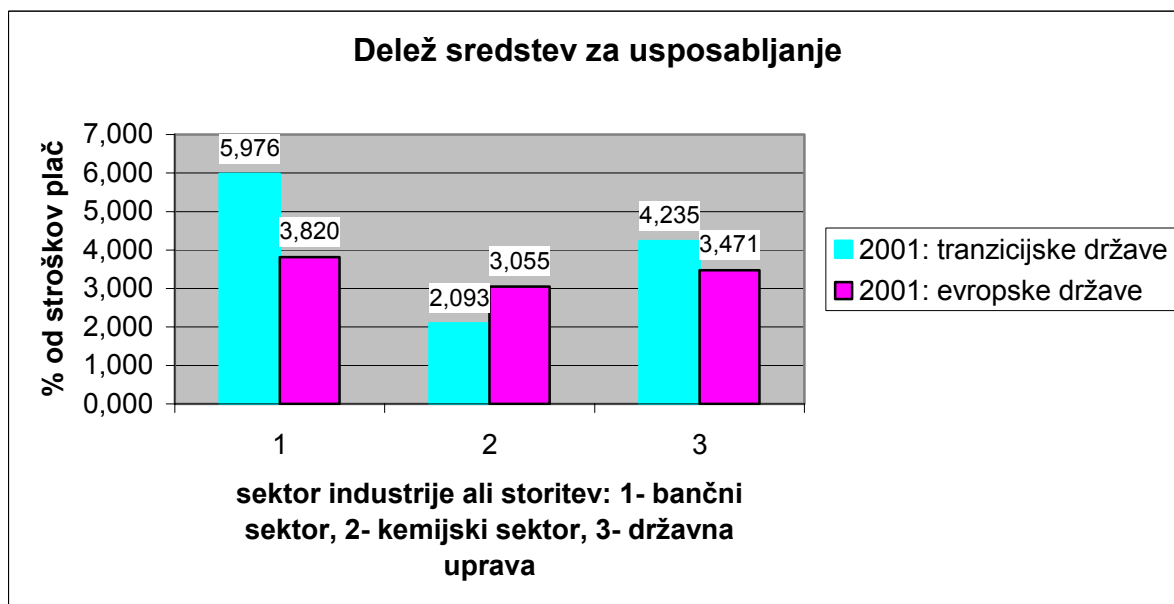


Komunikacija deluje povsod. Skoraj podobne rezultate dosegajo pri sporočanju problematike organizacij svojim zaposlenim vsi trije sektorji v evropskih državah. Tranzicijske države v tej komunikaciji precej zaostajajo z možnimi načini sporočanj, še najbolj siromašno je tovrstno sporočanje v državni upravi tranzicijskih držav.



Malo bolj raznolik je pogled glede komunikacije navzgor. Tudi tu so organizacije evropskih držav razvile več načinov sporočanja, ki jih uporabljajo pri posredovanju informacij svojemu vodstvu. Zanimivo je, hkrati pa tudi pričakovano, da ima državna uprava tranzicijskih držav tovrstno komunikacijo najmanj razvito, saj je le-ta v veliki meri podprta z organizacijsko kulturo in zaupanjem.

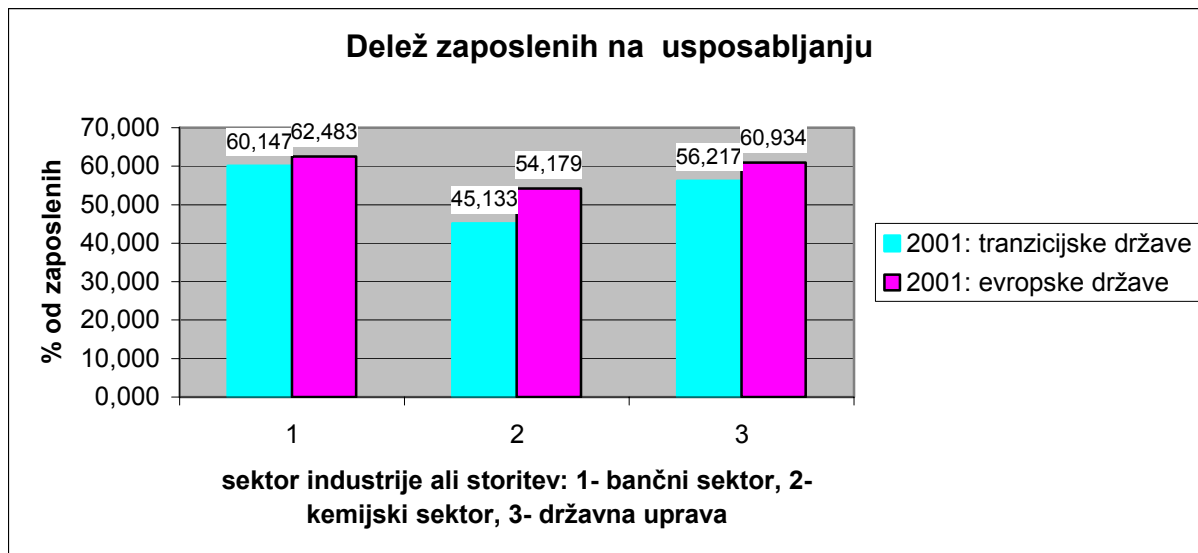
Na kratko si pogledjmo še grafične prikaze spremenljivk, ki kažejo usposabljanje kot komponento razvoja zaposlenih.



Kot smo že ugotovili v samih primerjavah rezultatov spremenljivk, lahko vidimo raznoliko sliko:

Največji delež sredstev vlagajo organizacije bančnega sektorja in državnih uprav v tranzicijskih državah. Vlaganja kemijskega sektorja so v primerjavi z njimi izrazito nižja, posebej v tranzicijskih državah. Tudi na usposabljanje so v preteklem letu napotili manjši delež svojih zaposlenih, kar lahko opazimo na spodnjem grafu. Ker pa vemo, da je to sektor,

ki se spopada s hitro razvijajočo se tehnologijo in so nova znanja za ohranitev konkurenčnosti in hoje v korak z napredkom temeljnega pomena, bi lahko pomislili na bolj ciljno in namensko usmerjeno izobraževanje in morda že na kreacijo in začetke upravljanja znanja v teh organizacijah.



5.4 Pregled spremenjenega vprašalnika, prilagoditev novih spremenljivk in ponovna postavitve modela za podatke CRANET baze iz leta 2005

Proces upravljanja človeških virov se dinamično razvija in naslednji vprašalnik, ki je šel na pot konec leta 2004 po državah, ki so leta 2001 prvič prispevale svoje podatke v CRANET bazo, je doživel kar nekaj sprememb. Snovalci so skušali v anketiranih državah zajeti verjetni razvoj upravljanja s človeškimi viri in z novimi vprašanji pridobiti še ustreznejše podatke za primerjavo.

Na področju politike upravljanja s človeškimi viri se je domnevalo, da so politike že postavljene in tako so v naslednjem vprašalniku vprašanja usmerjena že v njihovo izvajanje s pomočjo kadrovskega informacijskega sistema.

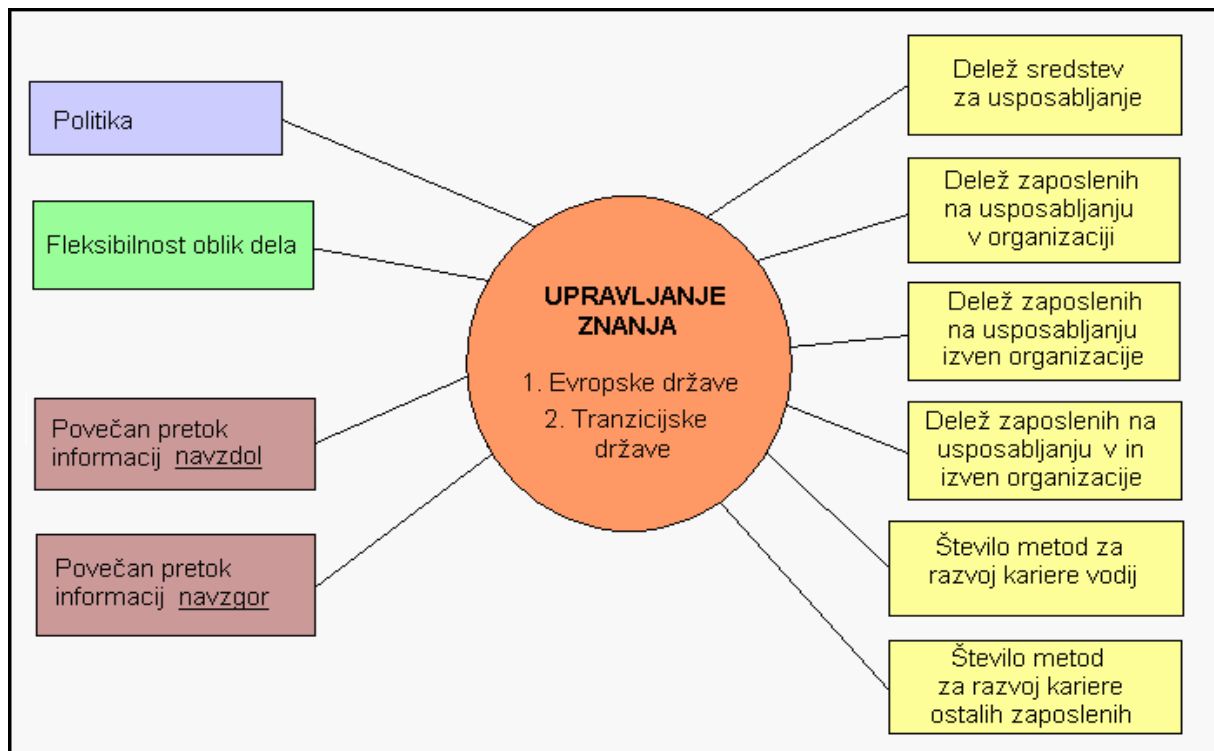
Prav tako na področju usposabljanja in razvoja zaposlenih, kjer se je težišče iz analize potreb po usposabljanju zaposlenih, uporabe vrste delovnih praks pri razvoju kadrov, sprememb pri kategorijah usposabljanja in napovedovanja pomembnih področij usposabljanja v naslednjih treh letih premaknilo na uveljavljene sisteme ocenjevanja delovne uspešnosti in uporabo metod za razvoj kariere vodij in ostalih zaposlenih.

Nespremenjeni sta ostali vprašanji o deležu sredstev, namenjenih usposabljanju zaposlenih in deležu zaposlenih, ki so bili napoteni na usposabljanje v preteklem letu, istočasno pa se je drugo vprašanje razčlenilo na usposabljanje zaposlenih znotraj organizacije, zunaj organizacije in hkratno usposabljanje znotraj in zunaj organizacije.

Na področju notranje komunikacije, ki poteka od vodstva k zaposlenim in od zaposlenih k vodstvu, so vprašanja ostala enaka, prav tako na področju uporabe fleksibilnih oblik dela, kjer je s ponujenimi odgovori le dodatno poudarjena njihova intenziteta, zato bodo te spremenljivke nudile dobro izhodišče za longitudinalno primerjavo.

Prav tako je prišlo do majhne spremembe pri državah udeleženkah raziskave. V skupini evropskih držav so v novem krogu zastopane iste udeleženke z izjemo Irske, v skupini tranzicijskih držav pa poleg Estonije, Slovenije, Bolgarije in Češke tudi Madžarska. Na področju sektorja državne uprave nam je na voljo vzorec 397 enot - od tega 360 enot organizacij evropskih držav in 37 enot organizacij tranzicijskih držav - ki smo ga uporabili v nadaljevanju. V kasnejši analizi za kemijski sektor imamo na voljo 199 enot, od tega 168 enot iz evropskih držav in 31 iz tranzicijskih ter v analizi za bančni sektor 473 enot, od tega 433 iz evropskih držav in 40 iz tranzicijskih držav. Tabele, vzete iz programa SPSS, bomo tudi naprej uporabljali v originalni obliki.

Model upravljanja znanja v dveh skupinah držav, ki smo ga postavili, da bi analizirali podatke iz leta 2001, se je tako moral rahlo preoblikovati v delu spremenljivk, ki označujejo razvoj zaposlenih in ima v nadaljevanju tako obliko:



Hipotezi na novem modelu ostajata enaki:

H1: Model upravljanja znanja vpliva na politiko, fleksibilnost, razvoj zaposlenih in povečan pretok informacij

H2: Državna uprava v razvoju upravljanja znanja zaostaja za privatnim sektorjem

Z namenom, da bi ponovno potrdili hipotezi, smo iz danih spremenljivk vprašalnika CRANET iz leta 2005 v zgornjem modelu priredili nekaj že prvotno oblikovanih spremenljivk, kot pri vprašalniku za CRANET bazo iz leta 2001, in dodali nekaj drugih spremenljivk, ki bodo lahko ustrezno pokrile področje politike in razvoja zaposlenih in so kontekstno povezane z upravljanjem znanja. Tako bomo z novo postavljenim modelom poskusili pokazati pravilnost hipotez in morda lahko pričakujemo tudi pozitivni longitudinalni premik v tej smeri.

V nadaljevanju si pogledjmo, kako smo izoblikovali spremenljivke za novi model upravljanja znanja, podali njihovo specifikacijo in metodo, s katero so narejene in grafični prikaz zastopanosti v bazi:

SPREMENLJIVKA, KI MERI IZOBLIKOVANOST CELOVITE POLITIKE NA VEČ PODROČJIH ČLOVEŠKIH VIROV IN HKRATNO UPORABO KADROVSKEGA INFORMACIJSKEGA SISTEMA - Politika

Politika – število izoblikovanih področij politike za katera organizacije uporabljajo kadrovski informacijski sistem - nova ordinalna spremenljivka, ki temelji na vprašanju :

12 . Na katerih od naslednjih področij uporabljate kadrovski informacijski sistem?

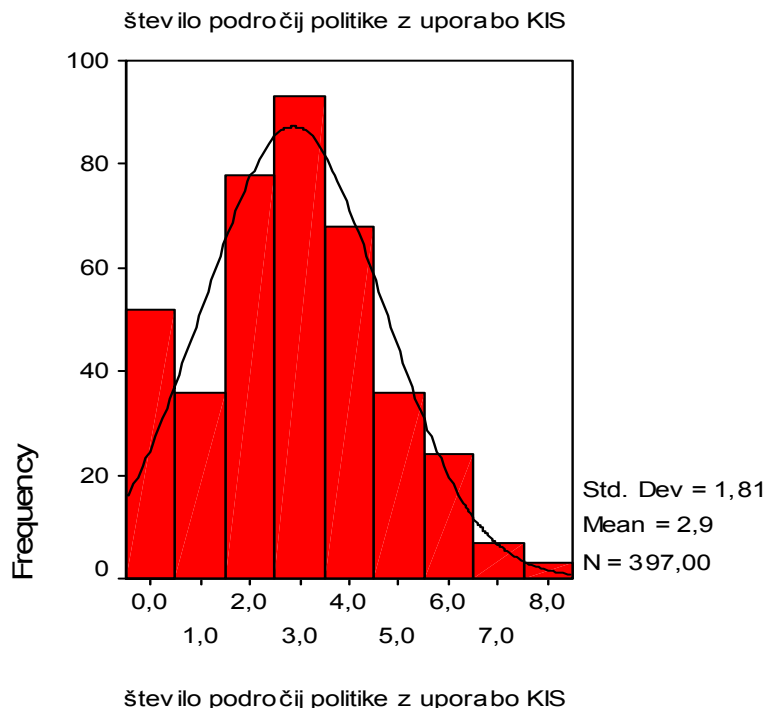
- s1v12a "Individualni osebni podatki"
- s1v12b "Plače"
- s1v12c "Ugodnosti"
- s1v12e "Pridobivanje in izbira kadrov"
- s1v12f "Usposabljanje in razvoj"
- s1v12g "Ocenjevanje delovne uspešnosti"
- s1v12h "Načrtovanje kariere/nasledstva"
- s1v12i "Urniki dela"

Vrednosti spremenljivk:

- 1-Da
- 2-Ne
- 3-Ne vem

Iz zgornjih spremenljivk kreiramo novo ordinalno spremenljivko politika - število izoblikovanih področij politike za katera organizacije uporabljajo kadrovski informacijski sistem - indeks, narejeno s pomočjo ukaza Transform/count iz spremenljivk s1v12a do s1v12h, ki šteje le izpolnjene vrednosti 1, vrednosti 2 in 3 pa zanemari, zato ima možne ordinalne vrednosti od 1 do 8.

Višja kot je vrednost indeksa, za več področij človeških virov ima organizacija izoblikovano politiko in že upoštevano v kadrovskem informacijskem sistemu, kar je podlaga za politiko upravljanja znanja.



SPREMENLJIVKA, KI MERI FLEKSIBILNOST ORGANIZACIJE PRI UPORABI RAZLIČNIH OBLIK DELA - Fleksibilnost

Fleksibilnost – število uporabljenih fleksibilnih oblik dela -nova ordinalna spremenljivka, ki temelji na vprašanju :

6. Prosimo, označite približni delež tistih, ki delajo v vaši organizaciji v naslednjih oblikah dela.

S2v6a "Delo med vikendom"

S2v6b "Delo v izmenah"

S2v6c "Nadurno delo"

S2v6d "Pogodba o letnem obsegu dela"

S2v6e "Delo s krajšim delovnim časom"

S2v6f "Delitev delovnega mesta"

S2v6g "Fleksibilni delovni čas"

S2v6h "Začasno/priložnostno delo"

S2v6i "Pogodbe za določen čas"

S2v6j "Delo na domu"

S2v6k "Delo na daljavo (na tehnologiji temelječe)"

S2v6l "Zgoščen delovni teden"

Vrednosti spremenljivk:

1- Ne uporabljamo

2- 0-5%

3- 6-10%

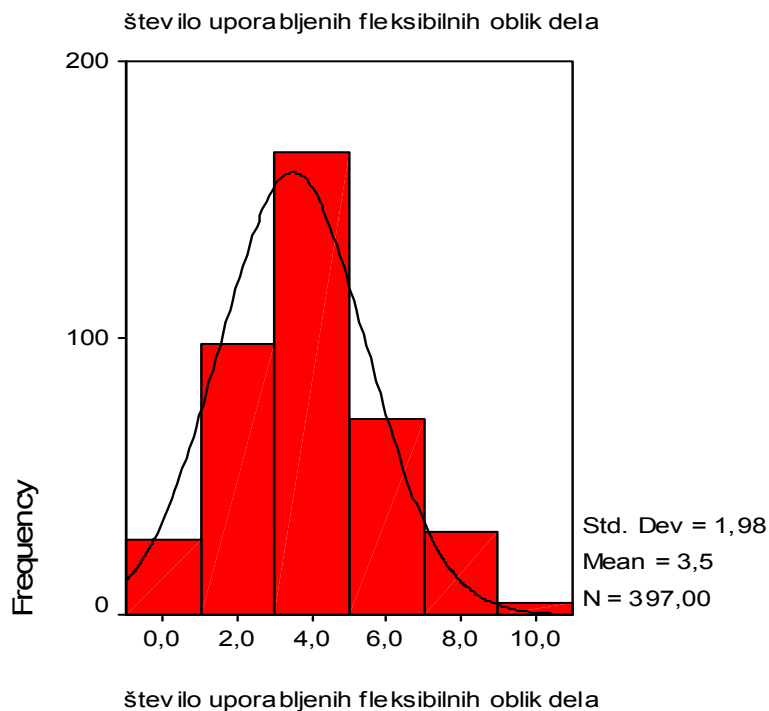
4- 11-20%

5- 21-50%

6- >50%

Iz zgornjih spremenljivk kreiramo novo ordinalno spremenljivko fleksibilnost - število uporabljenih fleksibilnih oblik dela - indeks, narejeno s pomočjo ukaza transform/count iz spremenljivk s2v6a do s2v6l, ki šteje vrednosti 3,4,5,6, ostalih vrednosti pa ne upošteva, zato ima možne ordinalne vrednosti od 1 do 10.

Višja kot je vrednost indeksa, več fleksibilnih oblik dela uporablja organizacija: bolj se je povečala fleksibilnost organizacije (v smeri uporabe fleksibilnih oblik dela).



SPREMENLJIVKE, KI MERIJO RAZVOJ ZAPOSLENIH

Delež sredstev za usposabljanje - številska spremenljivka, ki temelji na vprašanju :

s3v5a: Približno kolikšen delež letnih stroškov za plače sedaj porablja za usposabljanje?

Vrednost spremenljivke
_____%

Delež zaposlenih na usposabljanju - **delež zaposlenih na usposabljanju v organizaciji, delež zaposlenih na usposabljanju izven organizacije in delež zaposlenih na usposabljanju in izven organizacije** - tri številske spremenljivke, ki temeljijo na vprašanju :

s3v6: Približno kolikšen delež zaposlenih je bil v preteklem letu na internem ali eksternem usposabljanju?

- v organizaciji
- zunaj
- oboje

Vrednost spremenljivk

S3v6a: V organizaciji _____%

S3v6b: Zunaj _____%

S3v6c: Oboje _____%

SPREMENLJIVKE, KI MERIJO SPREMEMBO V UPORABI METOD ZA RAZVOJ KARIERE VODIJ – Razvoj vodij

Razvoj vodij – število uporabljenih metod za razvoj kariere vodij - nova ordinalna spremenljivka, ki temelji na vprašanju :

8a. V kolikšni meri uporabljate naslednje metode za razvoj kariere vodij:

S3v8aa "Posebne naloge/projekti za vzpodbujanje učenja"

S3v8ab "Vključevanje v medoddelčne naloge, ki povezujejo različne dele organizacije, stroke in funkcije"

S3v8ac "Sodelovanje v projektnem timskem delu"

S3v8ad "Vzpostavljanje socialnih mrež"

S3v8ae "Formalne karierne načrte"

S3v8af "Ocenjevalne centre"

S3v8ag "Načrte nasledstva"

S3v8ah "Načrtovano kroženje med delovnimi mesti"

S3v8ai "Programi razvoja perspektivnih kadrov"

S3v8aj "Programi pridobivanja izkušenj"

S3v8ak "Začasne prerazporeditve v druge organizacije"

Vrednosti spremenljivk:

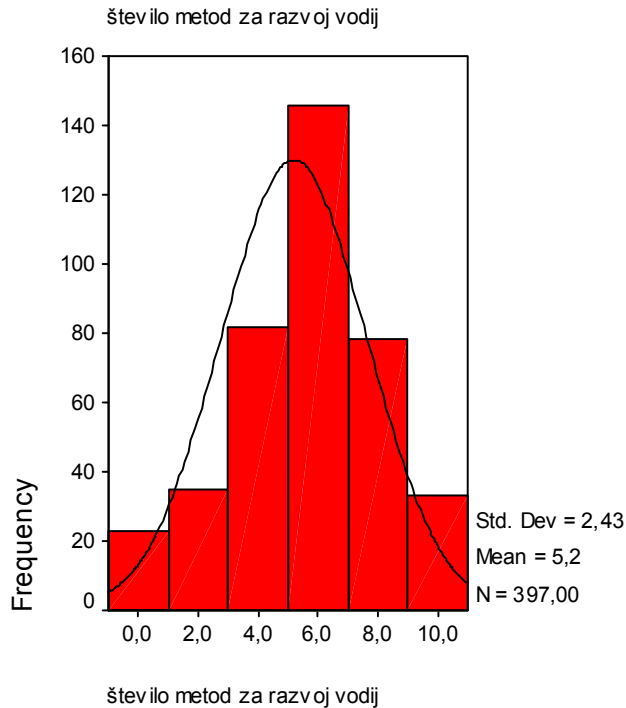
1- Ne uporabljamo

2- V manjši meri

3- V večji meri

4- V celoti

Iz zgornjih spremenljivk kreiramo novo ordinalno spremenljivko Razvoj vodij - število uporabljenih metod za razvoj kariere vodij - indeks, narejeno s pomočjo ukaza transform/count iz spremenljivk s3v8aa do s3v8ak, ki šteje vrednosti 2, 3 in 4, vrednosti 1 pa ne upošteva, zato ima možne ordinalne vrednosti od 1 do 11. Višja kot je vrednost indeksa, več metod uporablja organizacija pri razvoju svojih vodij.



SPREMENLJIVKE, KI MERIJO SPREMEMBO V UPORABI METOD ZA RAZVOJ KARIERE ZAPOSLENIH, KI NISO VODJE – Razvoj zaposlenih

Razvoj zaposlenih – število uporabljenih metod za razvoj kariere zaposlenih, ki niso vodje - nova ordinalna spremenljivka, ki temelji na vprašanju:

8b. V kolikšni meri uporabljate nalednje metode za razvoj kariere zaposlenih, ki niso vodje:

S3v8ba "Posebne naloge/projekti za vzpodbujanje učenja"

S3v8bb "Vključevanje v medoddelčne naloge, ki povezujejo različne dele organizacije, stroke in funkcije"

S3v8bc "Sodelovanje v projektne timskem delu"

S3v8bd "Vzpostavljanje socialnih mrež"

S3v8be "Programi pridobivanja izkušenj"

Vrednosti spremenljivk:

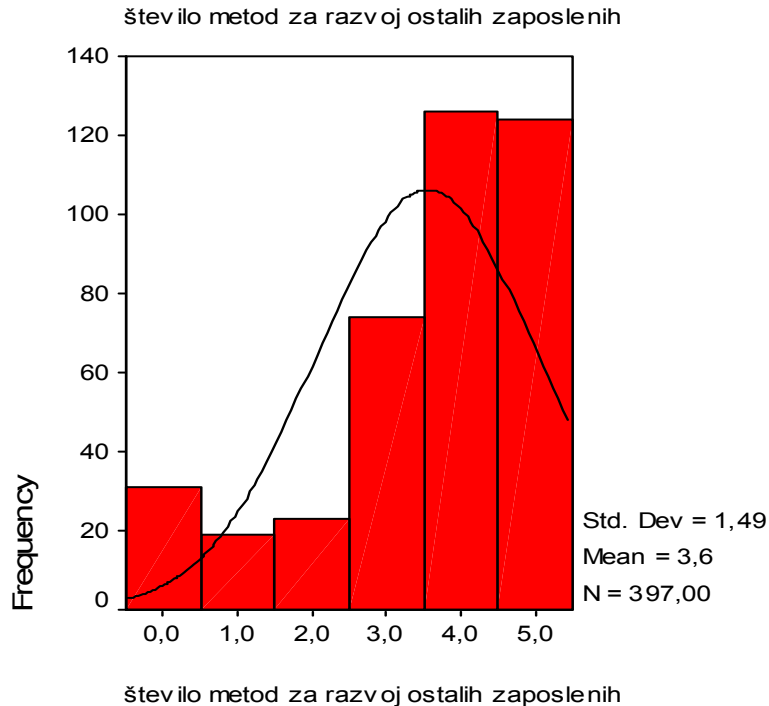
1- Ne uporabljamo

2- V manjši meri

3- V večji meri

4- V celoti

Iz zgornjih spremenljivk kreiramo novo ordinalno spremenljivko razvoj zaposlenih - število uporabljenih metod za razvoj kariere zaposlenih, ki niso vodje - indeks, narejeno s pomočjo ukaza transform/count iz spremenljivk s3v8ba do s3v8be, ki šteje vrednosti 2, 3 in 4, vrednosti 1 pa ne upošteva, zato ima možne ordinalne vrednosti od 1 do 5. Višja kot je vrednost indeksa, več metod uporablja organizacija pri razvoju svojih zaposlenih, ki niso vodje.



SPREMENLJIVKE, KI KAŽEJO PRETOK INFORMACIJ

SPREMENLJIVKE, KI UGOTAVLJAJO POVEČAN PRETOK INFORMACIJ OD ZGORAJ NAVZDOL V ZADNJIH TREH LETIH - Navzdol

Navzdol - število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki - nova ordinalna spremenljivka, ki temelji na vprašanju :

4. Ali je v zadnjih treh letih prišlo do kakšne spremembe pri načinu sporočanja zaposlenim o pomembnejši problematiki?

S5v5a "Preko predstavniških organov zaposlenih (npr.sindikato)"

S5v5b "Ustno, neposredno zaposlenim"

S5v5c "Pisno neposredno zaposlenim"

S5v4d "Elektronsko komuniciranje"

S5v4e "Sestanki delovnih skupin"

Vrednosti spremenljivk:

1- Se je povečalo

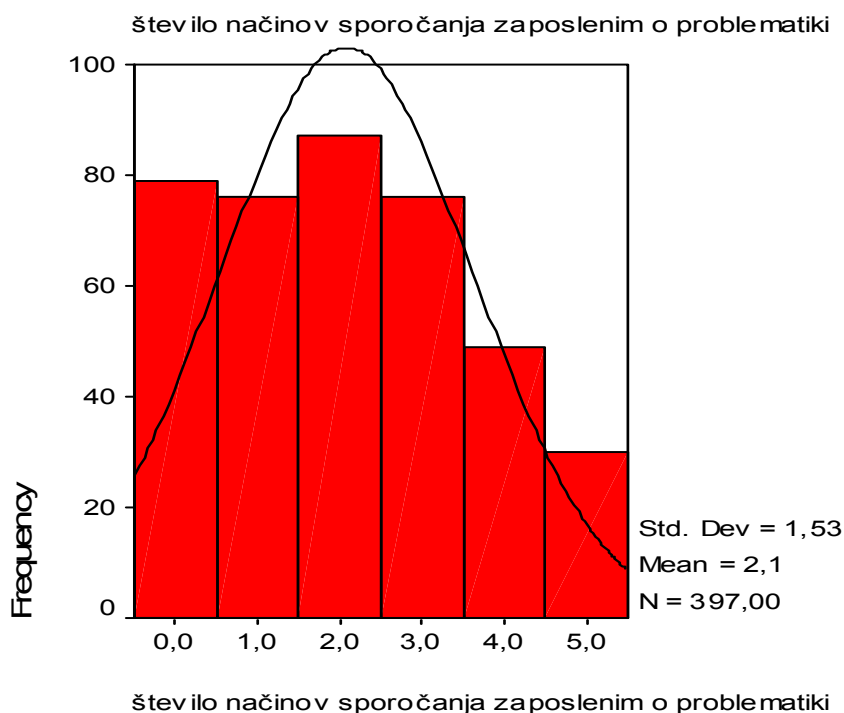
2- Je enako

3- Se je zmanjšalo

4- Ne uporabljamo

Navzdol - število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki - spremenljivka - indeks, narejena s pomočjo ukaza transform/count iz spremenljivke s5v5a do s5v5e, ki šteje vrednost 1, ostale pa zanemari, zato ima ordinalna spremenljivka navzdol možne vrednosti od 1 do 5.

Višja kot je vrednost indeksa, več načinov sporočanja zaposlenim o pomembni problematiki se v organizaciji uporablja.



SPREMENLJIVKE, KI UGOTAVLJAJO POVEČAN PRETOK INFORMACIJ OD SPODAJ NAVZGOR V ZADNJIH TREH LETIH- Navzgor

Navzgor - število načinov sporočanja vodstvu o problematiki - nova ordinalna spremenljivka, ki temelji na vprašanju :

6. Ali je bila v zadnjih treh letih kakšna sprememba v načinu sporočanja zaposlenih vodstvu o svojih pogledih?

- S5v9a "Neposredno najvišjemu vodstvu"
- S5v9b "Preko neposrednih vodij"
- S5v9c "Preko predstavnikov sindikata "
- S5v9d "Preko sveta delavcev"
- S5v9e "Preko rednih sestankov delavcev"
- S5v9f "Kratki sestanki delovnih skupin"
- S5v9g "Program posredovanja predlogov"
- S3v9h "Raziskava stališč zaposlenih"

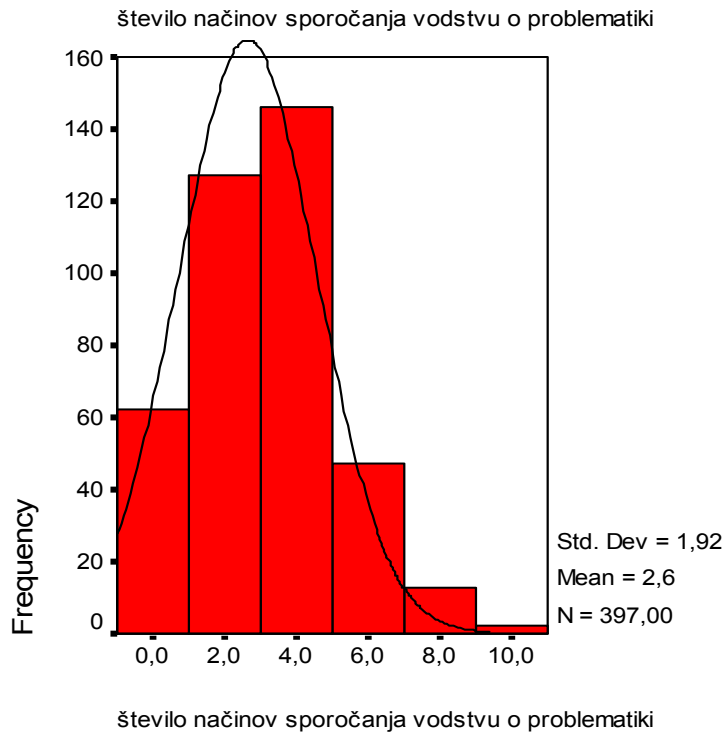
Vrednosti spremenljivk:

- 1- Se je povečalo
- 2- Je enaka
- 3- Se je zmanjšalo
- 4- Ne uporabljamo

Navzgor - število načinov sporočanja vodstvu o problematiki - spremenljivka - indeks, narejena s pomočjo ukaza transform/count iz spremenljivke s5v6a do s5v6g, ki šteje

vrednost 1, ostale pa zanemari, zato ima ordinalna spremenljivka navzgor možne vrednosti od 0 do 9.

Višja kot je vrednost indeksa, več načinov sporočanja zaposlenim o pomembni problematiki se v organizaciji uporablja.



5.5 Rezultati analize modela upravljanja znanja na CRANET bazi podatkov za državno upravo iz leta 2005

Za pridobitev ustreznih rezultatov smo uporabili programski paket SPSS v različici SPSS 11.0.

Zaradi majhnih vzorcev za posamezne vrednosti spremenljivk smo se odločili za primerjavo med povprečji spremenljivk in za določitev značilnosti s t-testom:

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
število področij politike z uporabo kadrovskega informacijskega sistema	,026	,873	-,453	395	,651	-,14	,313	-,757	,474
			-,450	43,607	,655	-,14	,315	-,777	,493
število uporabljenih fleksibilnih oblik dela	,087	,768	6,633	395	,000	2,15	,324	1,514	2,789
			6,983	44,825	,000	2,15	,308	1,531	2,772
število metod za razvoj vodij	8,495	,004	1,357	395	,176	,57	,419	-,255	1,393
			1,169	41,295	,249	,57	,486	-,413	1,551
število metod za razvoj ostalih zaposlenih	3,677	,056	,986	395	,325	,25	,257	-,252	,759
			,852	41,325	,399	,25	,298	-,347	,854
število načinov sporočanja zaposlenim o	6,444	,012	1,669	395	,096	,44	,264	-,078	,960
			2,129	50,621	,038	,44	,207	,025	,857
število načinov sporočanja vodstvu o	2,064	,152	1,684	395	,093	,56	,330	-,093	1,206
			2,028	48,519	,048	,56	,274	,005	1,108

Izrazito značilnost uvrščanja v obe skupini držav pokaže le spremenljivka:

- Fleksibilnost – število uporabljenih fleksibilnih oblik dela,

manjšo značilnost z 10 odstotnim tveganjem pa še spremenljivki:

- Navzdol – število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki in
- Navzgor – število načinov sporočanja vodstvu o problematiki.

Število izoblikovanih področij politike v analizi na podatkih iz leta 2001 je bila ordinalna spremenljivka, ki je združevala število izoblikovane politike na področjih plač, pridobivanja in izbire kadrov, usposabljanja in razvoja, komuniciranja zaposlenih, enakost oz. raznolikost možnosti, fleksibilnih oblik dela in razvoja managementa.

V tej raziskavi pa smo v to spremenljivko zbirali odgovore, na katerih področjih politike organizacije uporabljajo kadrovske informacijske sisteme (prikaz v spodnji tabeli). Po preteku parih let je logičen zaključek, da so organizacije izoblikovano politiko pričele uresničevati in za določena področja že vzpostavile informacijske sisteme. Če se spomnimo ugotovitev raziskave OECD, se je tam pokazal pomemben podatek, da kar 80 odstotkov organizacij, ki imajo strategijo upravljanja znanja, vključuje informacijski management in tehnološke vidike.

Group Statistics

	skupina držav	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
število področij politike z uporabo kadrovskega informacijskega sistema	evropske	360	2,86	1,811	,095
	tranzicijske	37	3,00	1,826	,300
število uporabljenih fleksibilnih oblik dela	evropske	360	3,69	1,889	,100
	tranzicijske	37	1,54	1,773	,292
število metod za razvoj vodij	evropske	360	5,24	2,381	,125
	tranzicijske	37	4,68	2,858	,470
število metod za razvoj ostalih zaposlenih	evropske	360	3,58	1,461	,077
	tranzicijske	37	3,32	1,749	,288
število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki	evropske	360	2,12	1,563	,082
	tranzicijske	37	1,68	1,156	,190
število načinov sporočanja vodstvu o problematiki	evropske	360	2,69	1,947	,103
	tranzicijske	37	2,14	1,549	,255

V tabeli opazimo, da državne uprave tranzicijskih držav uporabljajo kadrovske informacijske sisteme v večjem številu področij politike upravljanja človeških virov kot v evropskih državah, evropske države pa še vedno izrazito vodijo pri uporabi fleksibilnih oblik dela, saj uporabljajo v povprečju skoraj štiri različne oblike. Prav tako evropske države še vedno prehitujejo tranzicijske pri številu metod, ki jih državne uprave uporabljajo za razvoj svojih vodij in za razvoj svojih zaposlenih. Državne uprave evropskih držav so še vedno bolj odprte v komunikaciji kot državne uprave v tranzicijskih državah, kar se kaže v uporabi večjega števila načina sporočanj.

Politika

Število izoblikovanih področij politike v raziskavi na podatkih iz leta 2001 je bilo ordinalna spremenljivka, ki je združevala izoblikovano politiko na področjih plač, pridobivanja in izbire kadrov, usposabljanja in razvoja, komuniciranja zaposlenih, enakost oz. raznolikost možnosti, fleksibilnih oblik dela in razvoja managementa.

Predviden potek v izvrševanje politike po preteku nekaj let ni bil povsod izpeljan ali pa je podprt z drugačnimi metodami, kot so informacijski sistemi. Vendar lahko v sedanjih podatkih zasledimo, da so napredne tudi nekatere organizacije državne uprave v tranzicijskih deželah, saj uporabljajo kadrovske informacijske sisteme celo na več izoblikovanih področjih politike upravljanja človeških virov. Da bi si razjasnili ozadje teh rezultatov, smo v nadaljevanju naredili še pregled povprečij, ki jih dosežejo posamezne nominalne spremenljivke, iz katerih smo sestavili indeks politika:

Group Statistics- sestava spremenljivke polika in statistika njenih elementov

skupina držav	Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)		
			Unweighted	Weighted	
evropske	Area in which HR Information System is used - Individual personnel records	1,06	1,553	263	263,000
	IS for payroll	1,11	1,441	263	263,000
	IS - benefits	1,01	2,028	263	263,000
	IS - Recruitment and selection	,57	1,473	263	263,000
	IS - Training and development	,70	1,638	263	263,000
	IS - performance management	,52	1,732	263	263,000
	IS - career/succession planning	,45	1,731	263	263,000
	IS - Work scheduling	,75	2,077	263	263,000
	tranzicijske	Area in which HR Information System is used - Individual personnel records	,96	,209	23
IS for payroll		,87	,344	23	23,000
IS - benefits		,48	,511	23	23,000
IS - Recruitment and selection		,09	,288	23	23,000
IS - Training and development		,52	,511	23	23,000
IS - performance management		,17	,388	23	23,000
IS - career/succession planning		,04	,209	23	23,000
IS - Work scheduling		,17	,388	23	23,000
Total		Area in which HR Information System is used - Individual personnel records	1,05	1,491	286
	IS for payroll	1,09	1,386	286	286,000
	IS - benefits	,97	1,955	286	286,000
	IS - Recruitment and selection	,53	1,421	286	286,000
	IS - Training and development	,69	1,578	286	286,000
	IS - performance management	,50	1,666	286	286,000
	IS - career/succession planning	,42	1,665	286	286,000
	IS - Work scheduling	,70	2,000	286	286,000

Iz rezultatov tabele smo razbrali, da imajo državne uprave evropskih držav izdelano politiko z uporabo kadrovskega informacijskega sistema najbolj na področjih individualnih osebnih podatkov zaposlenih, plač, takoj nato pa na področju ugodnosti za zaposlene. Veliko organizacij uporablja kadrovske informacijske sisteme na področju urnikov dela, na področju usposabljanja in razvoja ter pridobivanja in izbire kadrov.

Tranzicijske državne uprave so izrazito usmerjene v politiko z uporabo kadrovskega informacijskega sistema za vodenje individualnih osebnih podatkov, plač, za usposabljanje in razvoj, manj pa v politiko ugodnosti, v ocenjevanje delovne uspešnosti in urnikov dela ter skoraj nič v politiko pridobivanja in izbire kadrov in načrtovanja nasledstva.

Fleksibilnost

Spremenljivka, ki označuje število uporabljenih fleksibilnih oblik dela ima v državnih upravah evropskih držav več kot dvakrat večjo vrednost kot v državnih upravah tranzicijskih držav, zato ni čudno, da ima še vedno značilne lastnosti uvršanja v skupine. Evropske države uporabljajo več fleksibilnih oblik dela, kot so delo ob vikendih, delo v izmenah, nadurno delo, delo s krajšim delovnim časom, delo na domu, delitev delovnega mesta med dva zaposlena, začasno, priložnostno delo, delo na daljavo in celo oddajanje dela drugim izvajalcem, medtem ko so tranzicijske države še precej vezane na staro, nefleksibilno ureditev dela. Tudi iz števila uporabljenih vrst fleksibilnih oblik dela vidimo, da je v evropskih državah uporabljenih več različnih oblik, kar tako državi kot javnim uslužbencem omogoča več manevrskega prostora, boljši izkoristek delovne sile, a manj varnosti zaposlitve.

Razvoj vodij in razvoj zaposlenih

Za spremenljivki, ki opisujeta razvoj zaposlenih na podlagi števila uporabljenih metod za razvoj kariere vodij in ostalih zaposlenih, ni videti statistične značilnosti pri razvrščanju v obe skupini držav. To tudi tokrat ne pomeni, da se obe skupini držav v smeri razvoja zaposlenih ne razlikujeta, le razlike niso dovolj značilne za opredelitev pripadnosti kateri od obeh skupin držav. Pohvalno je, da obe skupini držav uporabljata kar nekaj vrst metod za razvoj kariere vseh svojih zaposlenih in iz povprečij je razvidno, da je razvoju kariere vodij namenjena zaenkrat večja pozornost, saj se vsi zavedajo ključnosti managerskega kadra.

Državne uprave v evropskih in tranzicijskih državah uporabljajo vrsto metod tudi za razvoj kariere zaposlenih, ki niso vodje: od posebnih nalog oziroma projektov za vzpodbujanje učenja, vključevanj v medoddelčne naloge, sodelovanj v strokovnih timih, vzpostavljanja socialnih mrež do vključevanja v programe pridobivanja izkušenj. Ker smo tu upoštevali tudi odgovore, da te metode uporabljajo tudi v manjši in večji meri, je prikaz rezultatov toliko bolj pozitiven, vidimo pa, da je med povprečji obeh držav le zelo majhna razlika. Tranzicijske države se zavedajo, da so zaradi svoje zgodovinske dediščine primorane več vlagati v intelektualni kapital organizacije in v razvoj svojih zaposlenih, če se želijo približati razvoju evropskih držav in iti v korak s časom.

Navzdol

V nadaljevanju si pogledjmo spremenljivke, ki merijo notranje komuniciranje. Kot prvo pogledjmo spremenljivko Navzdol, ki meri število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki, ki se dogaja v organizaciji in s tem vrsto načinov, s katerimi se je management pripravljen odpreti svojim zaposlenim ter vzpostaviti nek nivo povezave in zaupanja. Vodstvo uporablja ustni način komunikacije, pisni način, posredovanje informacij preko elektronske pošte, sindikatov in sestanke delovnih skupin.

Ta spremenljivka še vedno statistično značilno razlikuje obe skupini držav glede na postavljeni model upravljanja znanja, vendar to pot z 10 odstotnim tveganjem. Vsebinsko sestavljajo to spremenljivko pozitivne spremembe v smislu razširjanja informacij iz vodstva

do najnižjih operativnih nivojev. Vodje v skupini evropskih držav pri sporočanju svojim zaposlenim o pomembnejši problematiki uporabljajo več načinov. Podatek, ki ga upoštevamo, je ali so organizacije v zadnjih treh letih povečale katerega od naštetih načinov sporočanja zaposlenim o problematiki, ne glede na to, ali je pred tremi leti kakršnakoli komunikacija že obstajala. Spremenljivka Navzdol, ki je bila v prejšnji analizi izrazito statistično značilna za uvrščanje v skupino držav, je v novi bazi postala manj značilna, kar pomeni, da se intenzivnost povečanja tosmerne komunikacije ne razlikuje več tako izrazito.

Navzgor

Podobno, morda malo manj očitno se dogaja s spremenljivko Navzgor, ki označuje število načinov sporočanja zaposlenih vodstvu organizacije. Tako kot v prejšnjem modelu je ta spremenljivka indeks, ki združuje nominalne vrednosti spremenljivk za načine sporočanja kot so: sporočanje neposredno najvišjemu vodstvu, sporočanje preko neposrednih vodij, preko sindikata, preko sveta delavcev, preko rednih sestankov delavcev, preko sestankov delovnih skupin, s programom dajanja predlogov in preko raziskave stališč zaposlenih. Letos ji je dodan še način elektronskega komuniciranja in s tem so povečane njene možnosti sporočanja.

Spremenljivka, ki ponazarja pretok informacij navzgor, v našem primeru število načinov sporočanja vodstvu o problematiki v zadnjih treh letih, kaže, da so državne uprave evropskih držav na različne načine še povečale pretok informacij navzgor. Državne uprave tranzicijskih držav so imela v zadnjih treh letih manjše povečanje načinov sporočanja problematike vodstvu. V predhodni analizi smo predvidevali, da je komunikacija navzgor podprta bolj z zaupanjem, ki je rezultat organizacijske kulture in njene spremembe, kar je dolgotrajen proces, na to pa nas lahko navajajo tudi tokratni rezultati. Kljub temu, da premik k odpiranju informacije ni tako velik kot v evropskih državah, tranzicijske države razširjajo informacijo s povprečno uporabo dveh načinov sporočanja.

Zdaj pa si najprej pogledjmo povprečne vrednosti izbranih spremenljivk v obeh skupinah.

Group Statistics

skupina držav		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)	
				Unweighted	Weighted
evropske	število področij politike z uporabo kadrovskega informacijskega sistema	2,86	1,811	360	360,000
	število uporabljenih fleksibilnih oblik dela	3,69	1,889	360	360,000
	število metod za razvoj vodij	5,24	2,381	360	360,000
	število metod za razvoj ostalih zaposlenih	3,58	1,461	360	360,000
	število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki	2,12	1,563	360	360,000
	število načinov sporočanja vodstvu o problematiki	2,69	1,947	360	360,000
	tranzicijske	število področij politike z uporabo kadrovskega informacijskega sistema	3,00	1,826	37
število uporabljenih fleksibilnih oblik dela		1,54	1,773	37	37,000
število metod za razvoj vodij		4,68	2,858	37	37,000
število metod za razvoj ostalih zaposlenih		3,32	1,749	37	37,000
število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki		1,68	1,156	37	37,000
število načinov sporočanja vodstvu o problematiki		2,14	1,549	37	37,000
Total		število področij politike z uporabo kadrovskega informacijskega sistema	2,87	1,811	397
	število uporabljenih fleksibilnih oblik dela	3,49	1,978	397	397,000
	število metod za razvoj vodij	5,19	2,431	397	397,000
	število metod za razvoj ostalih zaposlenih	3,55	1,489	397	397,000
	število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki	2,08	1,534	397	397,000
	število načinov sporočanja vodstvu o problematiki	2,64	1,918	397	397,000

Iz osnovne tabele vidimo, da evropske države uporabljajo v povprečju kadrovske informacijske sisteme na manj področjih politike človeških virov, uporabljajo pa bistveno več fleksibilnih oblik dela, uporabljajo več metod za razvoj kariere vodij in ostalih zaposlenih kot tranzicijske državne uprave in v zadnjih treh letih se je način komuniciranja z zaposlenimi o

problematiki spremenil in seznanjanje vodstva s stališči zaposlenih premaknilo za malenkost bolj k odprtem komuniciranju kot v tranzicijskih državah.

Opaziti je, da je pri vseh izbranih spremenljivkah povprečje tranzicijskih držav nižje kot pri evropskih. Ta ugotovitev je podlaga za potrditev druge hipoteze tudi na podatkih iz baze 2005.

Pomembne razlike med anketiranimi organizacijami v obeh skupinah držav obstajajo še vedno za spremenljivko, ki kaže povečanje uporabe fleksibilnih oblik dela. Pri spremenljivki, ki označuje uresničevanje politike človeških virov z uporabo kadrovskega informacijskega sistema ni opaziti potrebne signifikance za uvrščanje v skupine držav.

Spremenljivki, ki označujeta komuniciranje navzgor in navzdol po organizaciji v tabeli, ki pokaže test enakosti skupinskih povprečij, kažeta značilnosti uvrščanja v dve skupini držav z 10% tveganjem. Ostale spremenljivke, ki merijo izoblikovano politiko z uporabo kadrovskega informacijskega sistema, in obe spremenljivki, ki označujeta razvoj kariere vodij in ostalih zaposlenih, pa svojih značilnosti pri uvrščanju v obe skupini ne kažejo, kar smo opazili tudi pri razlagi rezultatov teh spremenljivk.

S pomočjo multivariatne metode diskriminantne analize bomo ponovno skušali najti pravo kombinacijo izbranih spremenljivk, takšno, ki bo ločila naši vnaprej določeni skupini držav tako, da bo napaka pri uvrščanju enot v ti dve skupini najmanjša. Ker je naše število skupin $k = 2$ (evropske države in tranzicijske države), število spremenljivk pa $m = 6$, lahko najdemo eno diskriminantno funkcijo ($\min(m, k-1)$), ki bo kar najboljše pojasnjevala razlike med skupinama.

Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	,886	47,373	6	,000

Iz zgornjega testa vidimo, da diskriminantna funkcija statistično značilno loči med obema skupinama držav glede praks upravljanja znanja.

Tests of Equality of Group Means

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
število področij politike z uporabo kadrovskega informacijskega sistema	,999	,205	1	395	,651
število uporabljenih fleksibilnih oblik dela	,900	43,994	1	395	,000
število metod za razvoj vodij	,995	1,841	1	395	,176
število metod za razvoj ostalih zaposlenih	,998	,972	1	395	,325
število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki	,993	2,786	1	395	,096
število načinov sporočanja vodstvu o problematiki	,993	2,837	1	395	,093

S pomočjo multivariatne metode diskriminantne analize bomo ponovno skušali najti pravo kombinacijo izbranih spremenljivk, takšno, ki bo ločila naši vnaprej določeni skupini držav tako, da bo napaka pri uvrščanju enot v ti dve skupini najmanjša.

Iz tabele standardiziranih diskriminantnih uteži je razvidno, da k diskriminantni spremenljivki najbolj prispeva spremenljivka število uporabljenih fleksibilnih oblik dela, za njo pa spremenljivka število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki.

V tabeli strukturnih uteži na desni strani pa je razvidno, da naša diskriminantna funkcija močno pozitivno korelira le s številom uporabljenih fleksibilnih oblik dela in malo tudi s številom načinov sporočanja zaposlenim o problematiki ter številom načinov sporočanja vodstvu o problematiki. Diskriminantna funkcija meri torej predvsem povečano fleksibilnost in dvosmerni pretok informacij.

Standardized Canonical Discriminant Function Coeffi		Structure Matrix	
	Function		Function
	1		1
število področij politike z uporabo kadrovskega informacijskega sistema	-,184	število uporabljenih fleksibilnih oblik dela	,931
število uporabljenih fleksibilnih oblik dela	,961	število načinov sporočanja vodstvu o problematiki	,236
število metod za razvoj vodij	,146	število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki	,234
število metod za razvoj ostalih zaposlenih	-,134	število metod za razvoj vodij	,190
število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki	,303	število metod za razvoj ostalih zaposlenih	,138
število načinov sporočanja vodstvu o problematiki	,054	število področij politike z uporabo kadrovskega informacijskega sistema	-,064

Poglejmo še razlike med centroidoma skupin in razvrstitev z diskriminantno funkcijo:

Functions at Group Centroids		Classification Results ^a				
skupina držav	Function	Predicted Group Membership		Total		
	1	evropske	tranzicijske			
evropske	,115	Original Count	evropske	261	99	360
tranzicijske	-1,115		tranzicijske	8	29	37
		%	evropske	72,5	27,5	100,0
			tranzicijske	21,6	78,4	100,0

a. 73,0% of original grouped cases correctly classified.

Vrednost diskriminantne funkcije pri prehodu iz skupine tranzicijskih držav v skupino evropskih držav močno naraste. S pomočjo diskriminantne funkcije je v model upravljanja znanja pravilno razvrščeno 73,0% anketiranih organizacij državne uprave iz evropskih držav v prvo skupino in 78,4 % anketiranih organizacij iz tranzicijskih držav v drugo skupino.

Zdaj pa si pogledjmo še področje **razvoja** javnih uslužbencev v smislu usposabljanja.

Ker prav spremenljivke, ki determinirajo usposabljanje in s tem delno tudi razvoj zaposlenih, v tem primeru ne kažejo svoje statistične značilnosti uvrščanja v skupini držav, jih bomo tudi tokrat raziskali še iz drugega zornega kota in pogledali, ali se te razlike kažejo pri vlaganju sredstev v razvoj kadrov in pri vključevanju večjega števila javnih uslužbencev v usposabljanje v organizaciji in izven nje.

Poglejmo najprej, koliko po zadnjih podatkih povprečno vlaga posamezna skupina držav v usposabljanje in kakšen odstotek zaposlenih je v preteklem letu poslala na usposabljanje znotraj in/ali zunaj organizacije:

Group Statistics

	skupina držav	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Delež sredstev za usposabljanje	evropske	229	2,69135	3,537668	,233776
	tranzicijske	22	2,90955	2,454928	,523392
Delež zaposlenih na usposabljanju v organizaciji	evropske	237	45,0111	32,24843	2,09476
	tranzicijske	26	53,6692	25,42402	4,98606
Delež zaposlenih na usposabljanju izven organizacije	evropske	226	25,4341	22,66105	1,50739
	tranzicijske	26	39,9115	28,51939	5,59311
Delež zaposlenih na usposabljanju v in izven organizacije	evropske	152	37,5831	28,72508	2,32991
	tranzicijske	20	57,6800	35,72240	7,98777

Ker so spremenljivke, ki določajo delež letnih stroškov za plače, ki jih organizacije državne uprave namenjajo za usposabljanje in delež zaposlenih, ki je bil v preteklem letu na internem in/ ali eksternem usposabljanju, številske, lahko preverimo povezanost s skupino s t- testom:

Poglejmo bliže rezultate: Iz tabele vidimo, da državna uprava tranzicijskih držav namenja v povprečju celo večji delež stroškov dela (2,9%) v namen usposabljanja svojih zaposlenih kot državne uprave v evropskih državah (2,7%), na usposabljanje v organizaciji pa so v preteklem letu poslali tudi bistveno večji delež zaposlenih (53,7%) kot državne uprave v evropskih državah (45,0%).

Podobna slika je tudi pri rezultatu zaposlenih, ki so bili napoteni na usposabljanje izven organizacij (tranzicijske države 39,9 %, evropske 25,4 %) in pa izrazita razlika pri odstotku zaposlenih napoteni na usposabljanje v in izven organizacije (tranzicijske države 57,7 %, evropske države 37,6 %). Ta podatek bi lahko kazal na to, da so si državne uprave tranzicijskih držav zadale nalogo, kar najhitreje ujeti evropske države s pomočjo pridobljenega znanja znotraj in izven organizacije in tako zmanjšati razkorak. Tu lahko vidimo enega od razlogov, zakaj pri uvrščanju v obe skupini držav na novih podatkih nismo več naleteli na spremenljivke z izrazito statistično značilnostjo uvrščanja. Preverimo še povezanost med obema spremenljivkama in obema skupinama držav.

Čeprav smo na vzorcu odkrili zanimive razlike v namenjanju sredstev za usposabljanje in pošiljanje zaposlenih na usposabljanje, nam statistični test pove, da so te razlike premajhne, da bi to lahko posplošili na državne uprave skupin teh držav. Signifikanca spremenljivk v

deležu javnih uslužbencev, ki so bili napoteni na usposabljanje izven organizacij ali na usposabljanje tako znotraj kot izven organizacij, pa je podana z 10 odstotnim tveganjem, kar potrjuje naša zgornja predvidevanja.

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Delež sredstev za usposabljanje (%plač)	,456	,500	-,283	249	,778	-,21819	,772176	-1,7390	1,302637
			-,381	30,10	,706	-,21819	,573228	-1,3887	,952326
Delež zaposlenih na usposabljanju v organizaciji	6,164	,014	-1,324	261	,187	-8,6582	6,54045	-21,537	4,22059
			-1,601	34,49	,119	-8,6582	5,40822	-19,643	2,32689
Delež zaposlenih na usposabljanju izven	4,898	,028	-2,999	250	,003	-14,48	4,82794	-23,986	-4,96881
			-2,499	28,75	,018	-14,48	5,79268	-26,329	-2,62553
Delež zaposlenih na usposabljanju v in	5,657	,018	-2,855	170	,005	-20,10	7,03823	-33,990	-6,20333
			-2,415	22,35	,024	-20,10	8,32064	-37,337	-2,85663

5.6 Rezultati analize modela upravljanja znanja na CRANET bazi podatkov iz leta 2005 za kemijski in bančni sektor in primerjava z državno upravo

V državni upravi smo razpolagali z vzorcem velikosti 397, od katerega je bilo 360 anketiranih iz evropskih držav in 37 iz tranzicijskih držav. V kemijskem sektorju razpolagamo to pot z vzorcem 199 anketiranih, od tega 168 iz evropskih držav in 31 iz skupine tranzicijskih držav.

Prav tako kot v prvi analizi, kjer smo skušali s podatki upravičiti predvidevanja teoretikov, da državna uprava zaostaja za privatnim sektorjem, smo tudi tokrat ponovili model na privatnem sektorju na področju, kjer delujejo organizacije, ki so bolj znanjsko usmerjene. To sta kemijski sektor in področje bančništva, financ, zavarovalništva in poslovnih storitev.

Kemijski sektor

Poglejmo si najprej značilne spremenljivke za organizacije kemijskega sektorja in nato še rezultate diskriminantne analize za **kemijski sektor**:

Group Statistics

	skupina držav	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
število področij politike z uporabo kadrovskega informacijskega sistema	evropske	168	3,87	2,023	,156
	tranzicijske	31	4,10	2,508	,450
število uporabljenih fleksibilnih oblik dela	evropske	168	3,19	1,593	,123
	tranzicijske	31	2,71	1,774	,319
število metod za razvoj vodij	evropske	168	6,64	2,406	,186
	tranzicijske	31	5,81	3,683	,661
število metod za razvoj ostalih zaposlenih	evropske	168	3,60	1,332	,103
	tranzicijske	31	3,03	1,741	,313
število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki	evropske	168	2,27	1,420	,110
	tranzicijske	31	1,94	1,093	,196
število načinov sporočanja vodstvu o problematiki	evropske	168	2,57	1,913	,148
	tranzicijske	31	2,19	1,759	,316

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
število področij politike z uporabo kadrovskega informacijskega sistema	2,734	,100	-,554	197	,580	-,23	,411	-1,039	,583
			-,478	37,53	,636	-,23	,477	-1,193	,738
število uporabljenih fleksibilnih oblik dela	,343	,559	1,516	197	,131	,48	,317	-,144	1,106
			1,408	39,44	,167	,48	,341	-,210	1,171
število metod za razvoj vodij	23,622	,000	1,621	197	,107	,84	,516	-,181	1,854
			1,218	34,87	,232	,84	,687	-,558	2,231
število metod za razvoj ostalih zaposlenih	5,603	,019	2,054	197	,041	,56	,274	,022	1,104
			1,710	36,76	,096	,56	,329	-,104	1,230
število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki	4,945	,027	1,236	197	,218	,33	,269	-,198	,863
			1,478	50,71	,146	,33	,225	-,119	,784
število načinov sporočanja vodstvu o problematiki	,739	,391	1,006	197	,315	,37	,370	-,357	1,101
			1,067	44,15	,292	,37	,349	-,331	1,075

Po primerjavi povprečij je rahlo značilnost uvrščanja s t-testom pokazala le spremenljivka razvoj zaposlenih. Ta meri število metod, ki jih organizacije kemijskega sektorja uporabljajo pri razvoju kariere zaposlenih, ki niso vodje.

Povprečja vseh spremenljivk izbranega modela v organizacijah tranzicijskih držav so dokaj blizu povprečij spremenljivk v evropskih državah. Na področju uporabe kadrovskega informacijskega sistema za izvrševanje politike na področju upravljanja s človeškimi viri organizacije tranzicijskih držav celo rahlo vodijo, saj v povprečju uporabljajo KIS že na štirih področjih. Poglejmo še, kaj bo pokazala diskriminantna analiza.

Tests of Equality of Group Means

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
število področij politike z uporabo kadrovskega informacijskega sistema	,998	,307	1	197	,580
število uporabljenih fleksibilnih oblik dela	,988	2,300	1	197	,131
število metod za razvoj vodij	,987	2,626	1	197	,107
število metod za razvoj ostalih zaposlenih	,979	4,218	1	197	,041
število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki	,992	1,528	1	197	,218
število načinov sporočanja vodstvu o problematiki	,995	1,013	1	197	,315

V analizi opazimo, da se statistično značilne razlike med skupinama držav kažejo le pri spremenljivki, ki meri število metod za razvoj kariere zaposlenih, ki niso vodje, značilnost s približno 10 do 13 odstotnim tveganjem pa tudi spremenljivki, ki merita število metod za razvoj kariere vodij in število uporabljenih fleksibilnih oblik dela.

Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	,959	8,091	6	,232

Tudi signifikanca diskriminantne funkcije ne pokaže značilnosti, ki smo jo lahko opazili pred leti. Iz tabele standardiziranih diskriminantnih uteži je sicer vidno, da k funkciji najbolj prispevajo spremenljivke, ki kažejo število metod za razvoj kariere zaposlenih, ki niso vodje, število metod za razvoj kariere vodij in število uporabljenih fleksibilnih oblik dela, kar ponuja podoben vzorec kot pred leti, le z manj značilnosti.

Standardized Canonical Discriminant Function		Structure Matrix	
	Function		Function
	1		1
število področij politike z uporabo kadrovskega informacijskega sistema	-,504	število metod za razvoj ostalih zaposlenih	,709
število uporabljenih fleksibilnih oblik dela	,454	število metod za razvoj vodij	,559
število metod za razvoj vodij	,238	število uporabljenih fleksibilnih oblik dela	,524
število metod za razvoj ostalih zaposlenih	,502	število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki	,427
število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki	,256	število načinov sporočanja vodstvu o problematiki	,347
število načinov sporočanja vodstvu o problematiki	,196	število področij politike z uporabo kadrovskega informacijskega sistema	-,191

Na prehodu iz skupine tranzicijskih držav v skupino evropskih držav diskriminantna funkcija naraste in z njeno pomočjo lahko pravilno razvrstimo 63,7 odstotkov anketiranih v evropske države in le 48,4 % respondentov v tranzicijske, kar kaže na neznačilnost diskriminantne funkcije.

Functions at Group Centroids

	Function
skupina držav	1
evropske	8,820E-02
tranzicijske	-,478

Classification Results^a

		Predicted Group Membership		Total
skupina držav		evropske	tranzicijske	
Original	Count	evropske	61	168
		tranzicijske	15	31
	%	evropske	36,3	100,0
		tranzicijske	48,4	100,0

a. 61,3% of original grouped cases correctly classified.

Kar se tiče razvoja in znotraj tega usposabljanja je kemijski sektor pokazal drugačno sliko kot državna uprava. Tranzicijske države v povprečju res namenjujejo znatno večji odstotek od sredstev za plače za usposabljanje svojih zaposlenih, toda na usposabljanje pošiljajo manjši delež svojih zaposlenih, kot evropske države. Tu so morda skriti zametki upravljanja znanja. Organizacije v evropskih državah morda že znajo zbirati in kreirati lastno znanje, z njim že

uspešneje upravljati in ga deliti med zaposlene. V evropskih državah na interno usposabljanje napotijo kar 9 odstotkov več zaposlenih, sredstva porabljena za usposabljanje pa so občutno nižja. Žal nam ni dano iz podatkov videti, v koliki meri so sredstva, ki so porabljena za usposabljanje, namenjena internemu usposabljanju, v koliki meri pa eksternemu; manjša skupna poraba pa bi vseeno lahko pokazala že na učinke upravljanja znanja v organizacijah in na namensko organizacijo posredovanja znanja med zaposlene.

Group Statistics

	skupina držav	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Delež sredstev za usposabljanje	evropske	105	2,83533	2,397097	,233933
	tranzicijske	17	4,20588	5,584742	1,354499
Delež zaposlenih na usposabljanju v organizaciji	evropske	110	54,0859	33,37042	3,18174
	tranzicijske	24	45,0000	34,62594	7,06799
Delež zaposlenih na usposabljanju izven	evropske	108	24,7981	20,67320	1,98928
	tranzicijske	23	17,4087	15,03635	3,13530
Delež zaposlenih na usposabljanju v in	evropske	80	41,9563	31,47293	3,51878
	tranzicijske	17	40,4176	36,14108	8,76550

Povezanost med zgornjimi spremenljivkami in obema skupinama držav je razvidna iz spodnje tabele. Že na vzorcu smo razkrili razlike med obema skupinama držav in test pokaže, da je značilnost največja pri spremenljivki, ki kaže delež zaposlenih na usposabljanju izven organizacije s približno 5,3 odstotnim tveganjem in delež letnih stroškov za plače, ki ga namenijo za usposabljanje z 8,5 odstotnim tveganjem.

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Delež sredstev za usposabljanje	16	,000	-1,7 -1,0	120 16,966	,085 ,333	-1,37055 -1,37055	,790312 1,37455	-2,935312 -4,271036	,194213 1,529938
Delež zaposlenih na usposabljanju v organizaciji	,099	,753	1,2 1,2	132 32,980	,232 ,250	9,0859 9,0859	7,56822 7,75113	-5,88477 -6,68423	24,05659 24,85605
Delež zaposlenih na usposabljanju izven	1,9	,171	1,6 2,0	129 41,883	,107 ,053	7,3895 7,3895	4,55287 3,71313	-1,61851 -,10456	16,39742 14,88347
Delež zaposlenih na usposabljanju v in	,736	,393	,178 ,163	95 21,459	,859 ,872	1,5386 1,5386	8,62790 9,44541	-15,58995 -18,07863	18,66715 21,15584

Bančni sektor

Pri ponovitvi analize za organizacije bančnega sektorja najprej preverimo značilnost spremenljivk za uvrščanje v obe skupini držav s pomočjo t-testa za povprečne vrednosti.

Group Statistics

	skupina držav	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
število področij politike z uporabo kadrovskega informacijskega sistema	evropske	433	3,54	2,161	,104
	tranzicijske	40	3,85	2,143	,339
število uporabljenih fleksibilnih oblik dela	evropske	433	2,62	1,586	,076
	tranzicijske	40	1,70	1,285	,203
število metod za razvoj vodij	evropske	433	6,03	2,711	,130
	tranzicijske	40	6,33	2,515	,398
število metod za razvoj ostalih zaposlenih	evropske	433	3,55	1,592	,077
	tranzicijske	40	3,78	1,165	,184
število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki	evropske	433	2,29	1,433	,069
	tranzicijske	40	1,75	1,214	,192
število načinov sporočanja vodstvu o problematiki	evropske	433	2,59	1,860	,089
	tranzicijske	40	2,35	2,179	,344

Ali so te spremenljivke statistično značilne za razlikovanje skupin teh držav?

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
število področij politike z uporabo kadrovskega informacijskega sistema	,351	,554	-,861	471	,390	-,31	,357	-1,009	,394
			-,867	46,635	,390	-,31	,354	-1,020	,406
število uporabljenih fleksibilnih oblik dela	1,247	,265	3,549	471	,000	,92	,258	,409	1,424
			4,224	50,655	,000	,92	,217	,481	1,352
število metod za razvoj vodij	,611	,435	-,652	471	,515	-,29	,445	-1,166	,585
			-,694	47,767	,491	-,29	,419	-1,132	,551
število metod za razvoj ostalih zaposlenih	7,947	,005	-,873	471	,383	-,23	,258	-,732	,282
			-1,129	53,464	,264	-,23	,200	-,625	,175
število načinov sporočanja zaposlenim o	4,660	,031	2,302	471	,022	,54	,234	,079	,999
			2,641	49,605	,011	,54	,204	,129	,948
število načinov sporočanja vodstvu o	2,515	,113	,780	471	,436	,24	,312	-,370	,857
			,684	44,411	,497	,24	,356	-,473	,961

Storitvene organizacije na področju bančništva, zavarovalništva in financ v tranzicijskih državah večinoma zaostajajo za organizacijami evropskih držav, kar se kaže v uporabi števila fleksibilnih oblik dela in obojesmernemu komuniciranju. Zato pa hitijo pri razvoju karier svojih zaposlenih, tako vodij kot ostalih, in poskušajo na ta način vzpodbuditi organizacijo k hitrejšemu razvoju. Svojo statistično značilnost pripadnosti eni izmed skupin držav pa kaže v polni meri le spremenljivka fleksibilnost in spremenljivka navzdol s pet odstotnim tveganjem.

Poglejmo si še rezultate diskriminantne analize za **bančništvo, finance, zavarovalništvo, poslovne storitve**:

V tem sektorju, v katerem so zbrane organizacije, ki so tudi bolj znanjsko usmerjene, saj se večinoma ukvarjajo z intelektualnimi poslovnimi storitvami, smo imeli na razpolago vzorec 473 anketiranih, od katerih je 433 respondentov pripadalo organizacijam evropskih držav, 40 respondentov pa organizacijam tranzicijskih držav.

Tests of Equality of Group Means

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
število področij politike z uporabo kadrovskega informacijskega sistema	,998	,741	1	471	,390
število uporabljenih fleksibilnih oblik dela	,974	12,592	1	471	,000
število metod za razvoj vodij	,999	,425	1	471	,515
število metod za razvoj ostalih zaposlenih	,998	,763	1	471	,383
število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki	,989	5,299	1	471	,022
število načinov sporočanja vodstvu o problematiki	,999	,609	1	471	,436

V tabeli opazimo, da je spremenljivka, ki meri število uporabljenih fleksibilnih oblik dela zelo značilna pri uvrščanju v obe skupini držav. Tudi spremenljivka, ki kaže podatke za povečanje pretoka informacij navzdol s številom načinov, na katere vodstvo sporoča zaposlenim o problematiki organizacije, kaže značilnosti uvrščanja. Poglejmo si še lastnosti diskriminantne funkcije. Tudi ta kaže značilnosti uvrščanja in iz matrik, ki sledijo, razberemo, da meri uporabo fleksibilnih oblik dela in komuniciranje navzdol.

Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	,958	20,175	6	,003

Standardized Canonical Discriminant FC		Structure Matrix	
	Function 1		Function 1
število področij politike z uporabo kadrovskega informacijskega sistema	-,128	število uporabljenih fleksibilnih oblik dela	,779
število uporabljenih fleksibilnih oblik dela	,816	število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki	,505
število metod za razvoj vodij	-,117	število metod za razvoj ostalih zaposlenih	-,192
število metod za razvoj ostalih zaposlenih	-,310	število področij politike z uporabo kadrovskega informacijskega sistema	-,189
število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki	,572	število načinov sporočanja vodstvu o problematiki	,171
število načinov sporočanja vodstvu o problematiki	-,148	število metod za razvoj vodij	-,143

Iz tabele standardiziranih diskriminantnih uteži opazimo, da k diskriminantni funkciji najbolj prispeva spremenljivka, ki meri število uporabljenih fleksibilnih oblik dela, nato pa spremenljivka, ki meri število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki.

Functions at Group Centroids

skupina držav	Function 1
evropske	6,366E-02
tranzicijske	-,689

Classification Results^a

		Predicted Group Membership		Total
skupina držav		evropske	tranzicijske	
Original	Count	evropske	157	433
		tranzicijske	28	40
	%	evropske	36,3	100,0
		tranzicijske	70,0	100,0

a. 64,3% of original grouped cases correctly classified.

S pomočjo te diskriminantne funkcije se v skupino evropskih držav pravilno uvrsti 63,7 odstotka anketiranih organizacij kemijskega sektorja, v skupino tranzicijskih držav pa 70 odstotkov. Splošen zaključek bi lahko bil, da se v bančno-zavarovalnem sektorju organizacije poskušajo najhitreje učiti s pomočjo organizacije oblik dela in tako, da zaposlenim posredujejo problematiko, s tem hkrati pa tudi strategijo in cilje organizacije. Poglejmo, ali svoje zaposlene tudi razvijajo in usposablajo in koliko v ta namen trošijo.

Group Statistics

skupina držav	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Delež sredstev za usposabljanje evropske	249	3,73444	3,530248	,223720
tranzicijske	27	4,01704	2,816335	,542004
Delež zaposlenih na usposabljanju v evropske	271	53,2475	29,70119	1,80422
organizaciji tranzicijske	37	48,2351	28,48988	4,68371
Delež zaposlenih na usposabljanju izven evropske	259	27,2481	21,23765	1,31964
tranzicijske	35	29,0943	23,59667	3,98857
Delež zaposlenih na usposabljanju v in evropske	170	45,5118	30,75370	2,35870
tranzicijske	24	58,8167	35,50833	7,24811

V analizi opazimo, da organizacije bančno-zavarovalnega sektorja v tranzicijskih državah namenjajo večji delež stroškov za plače v namen usposabljanja svojih zaposlenih kot organizacije v evropskih državah.

Zanimivo pa je, da samo na interno usposabljanje pošiljajo izrazito manjši odstotek svojih zaposlenih kot organizacije v evropskih državah. Iz tega bi lahko sklepali, da je kreiranje in upravljanje znanja v teh organizacijah razvito v zelo majhni meri ali pa sploh še ni. Organizacije v tranzicijskih državah svoje zaposlene mnogo bolj usposabljujejo hkrati znotraj in zunaj organizacije in imajo večji delež zaposlenih, ki jih pošiljajo le na eksterno usposabljanje kot organizacije evropskih držav. Morda je njihovo stališče tako, da znanje, ki ga v tekmi z razvitimi državami potrebujejo, lahko pridobijo iz dobrih praks drugih organizacij ali drugih držav.

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Delež sredstev za usposabljanje	,000	,987	-,402 -,482	274 35,506	,688 ,633	-,28260 -,28260	,702837 ,586361	-1,6662 -1,4724	1,1010 ,907170
Delež zaposlenih na usposabljanju v organizaciji	,254	,615	,967 ,999	306 47,338	,334 ,323	5,0124 5,0124	5,18099 5,01920	-5,18252 -5,08306	15,207 15,108
Delež zaposlenih na usposabljanju izven	,564	,453	-,476 -,439	292 41,785	,634 ,663	-1,8461 -1,8461	3,87655 4,20120	-9,47567 -10,326	5,78339 6,63353
Delež zaposlenih na usposabljanju v in	1,370	,243	-1,946 -1,746	192 28,086	,053 ,092	-13,3049 -13,3049	6,83856 7,62224	-26,793 -28,916	,18345 2,30638

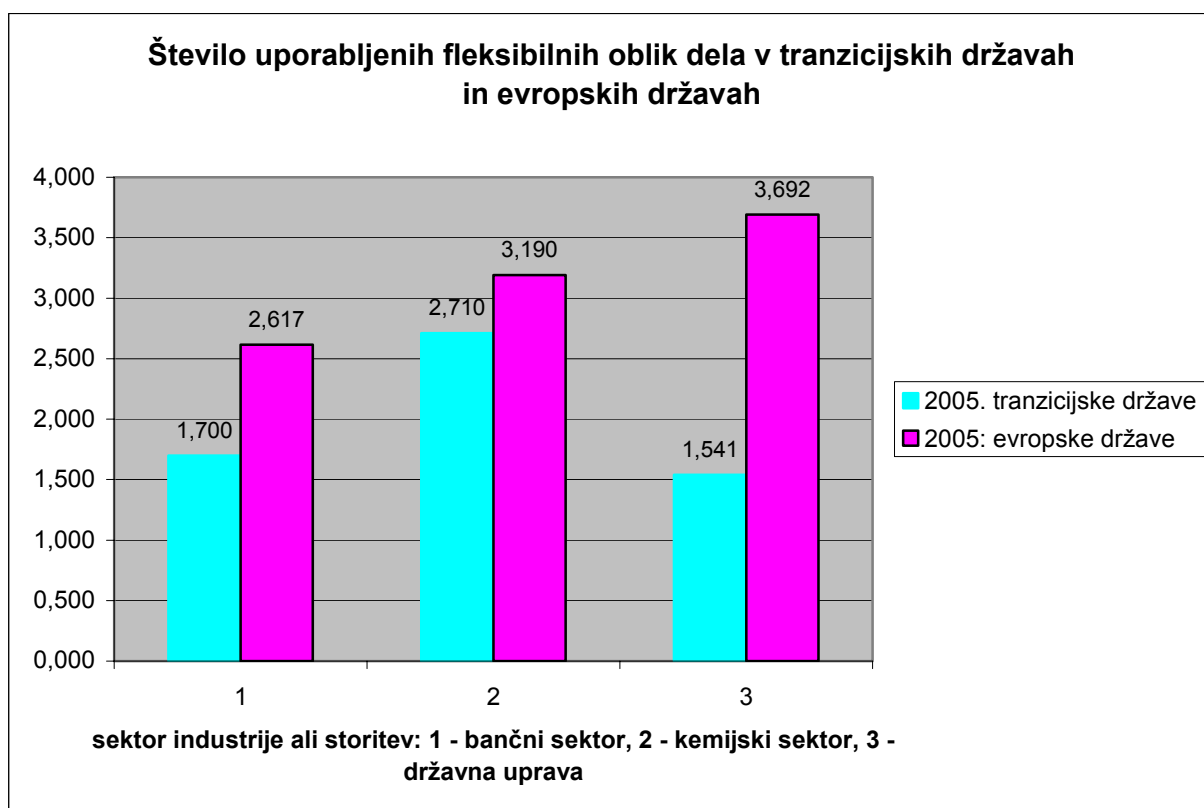
Statistična značilnost spremenljivke, ki kaže kakšen delež zaposlenih organizacije pošiljajo na usposabljanje v organizacije in izven njih, pomaga pri uvrščanju respondentov v obe skupini držav, druge spremenljivke pa te značilnosti ne kažejo.

Na koncu tega razdelka si za podatke iz leta 2005 pogledjmo tabelaričen pregled primerjave povprečij izbranih spremenljivk novega modela upravljanja znanja za vse tri sektorje, kjer so barvno označene maksimalne vrednosti vsake spremenljivke in lahko sledimo, kje imajo posamezni sektorji prednost:

Primerjava povprečij spremenljivk po skupinah držav in po sektorjih (baza 2005)		Bančništvo, finance, zavarovalništvo	Kemijski sektor	Državna uprava
1 tranzicijske države	število izoblikovanih področij politike za katera organizacije uporabljajo kadrovski informacijski sistem	3,850	4,097	3,000
	število uporabljenih fleksibilnih oblik dela	1,700	2,710	1,541
	število uporabljenih metod za razvoj kariere vodij	6,325	5,806	4,676
	število uporabljenih metod za razvoj kariere zaposlenih, ki niso vodje	3,775	3,032	3,324
	število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki	1,750	1,935	1,676
	število načinov sporočanja vodstvu o problematiki	2,350	2,194	2,135
2 evropske države	število izoblikovanih področij politike za katera organizacije uporabljajo kadrovski informacijski sistem	3,543	3,869	2,858
	število uporabljenih fleksibilnih oblik dela	2,617	3,190	3,692
	število uporabljenih metod za razvoj kariere vodij	6,035	6,643	5,244
	število uporabljenih metod za razvoj kariere zaposlenih, ki niso vodje	3,550	3,595	3,578
	število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki	2,289	2,268	2,117
	število načinov sporočanja vodstvu o problematiki	2,594	2,565	2,692

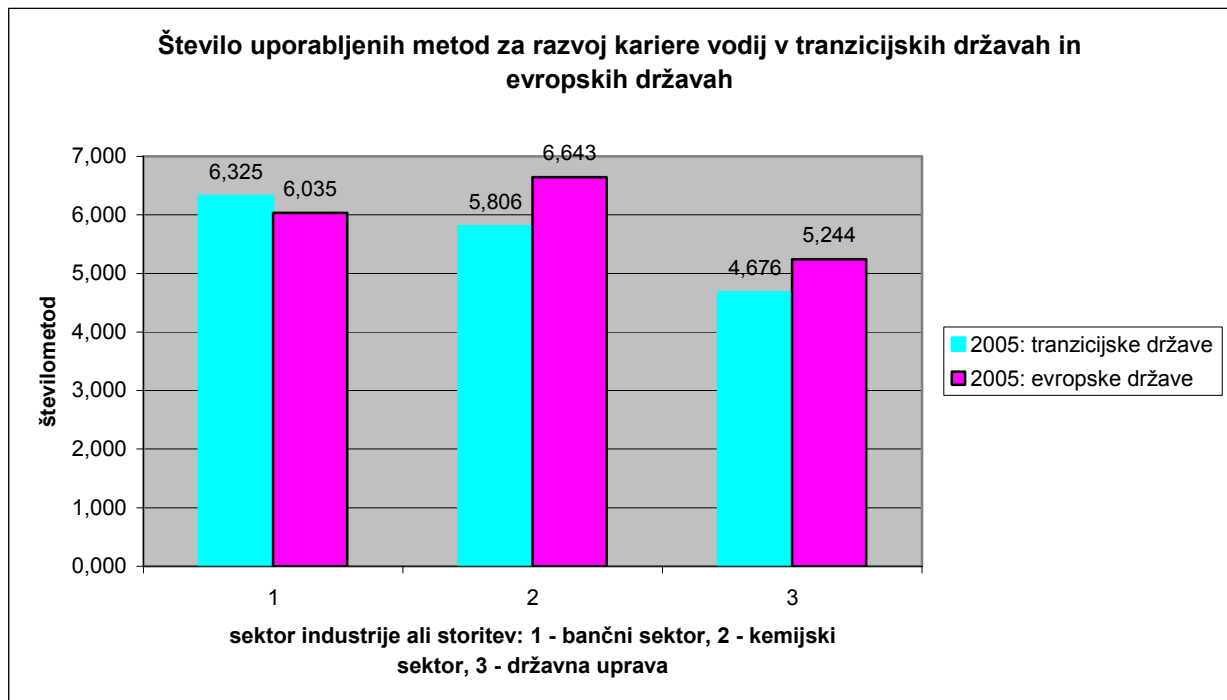
Total	število izoblikovanih področij politike za katera organizacije uporabljajo kadrovske informacijske sisteme	3,569	3,905	2,872
	število uporabljenih fleksibilnih oblik dela	2,539	3,116	3,491
	število uporabljenih metod za razvoj kariere vodij	6,059	6,513	5,191
	število uporabljenih metod za razvoj kariere zaposlenih, ki niso vodje	3,569	3,508	3,554
	število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki	2,243	2,216	2,076
	število načinov sporočanja vodstvu o problematiki	2,573	2,508	2,640

Poglejmo si primerjavo med sektorji še grafično na spremenljivkah, ki so značilne v posameznih sektorjih glede na postavljeni model:



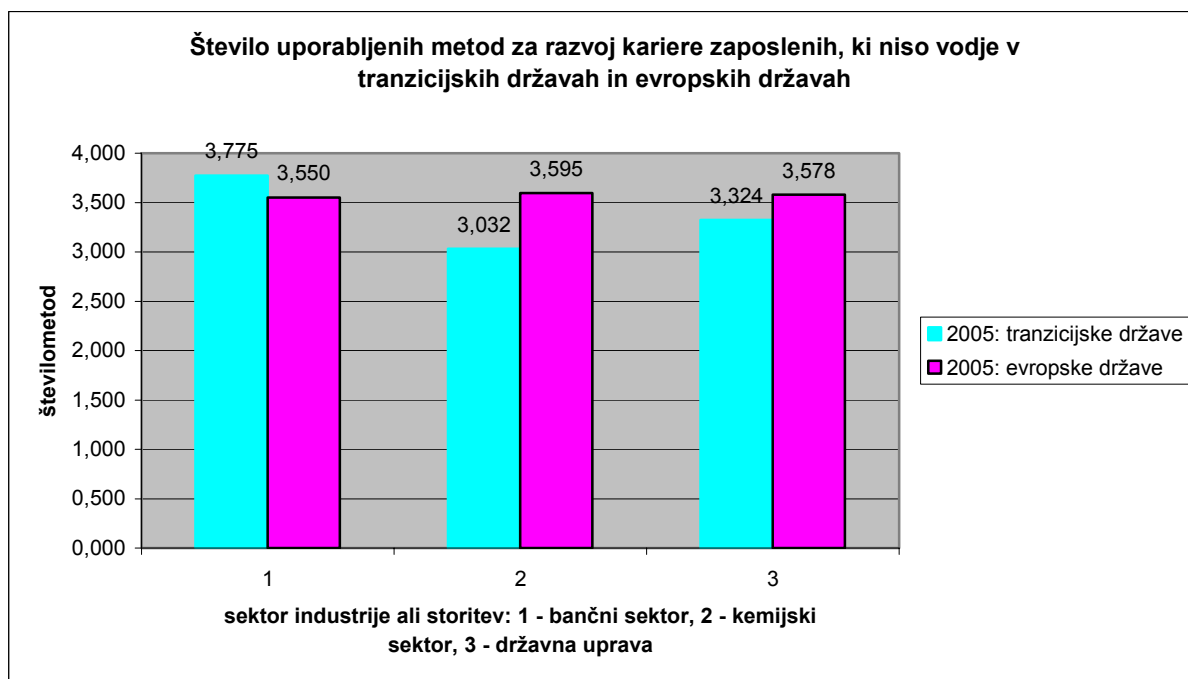
Na zgornjem grafu vidimo, da na področju bančništva in kemijskega sektorja organizacije v tranzicijskih državah sledijo organizacijam v evropskih državah. Najmanjša razlika med

organizacijami evropskih držav in tranzicijskih držav pri uporabi več fleksibilnih oblik dela je v kemijskem sektorju. Zaradi hitrega tehnološkega napredka in zahtevnosti trga morda poskušajo organizacije obeh skupin držav kar najbolj izkoristiti možne oblike dela. Bančno-zavarovalniški sektor je v tem pogledu bistveno manj fleksibilen in tudi razlika med organizacijami tranzicijskih držav in evropskih držav je večja, kot pri kemijskem sektorju. Najbolj zanimiv pa je prikaz pri državni upravi teh držav. Državne uprave evropskih držav uporabljajo največje število fleksibilnih oblik dela, kar je glede na njihovo normativno vpetost velik napredek. Tranzicijske države pa zakonodaje na tem področju očitno še niso prilagodile ali pa je še ne uporabljajo učinkovito in uporabe fleksibilnih oblik dela v svoji strategiji približevanja evropskim državam in zahtevam okolja še ne vidijo kot pomembnega dejavnika.

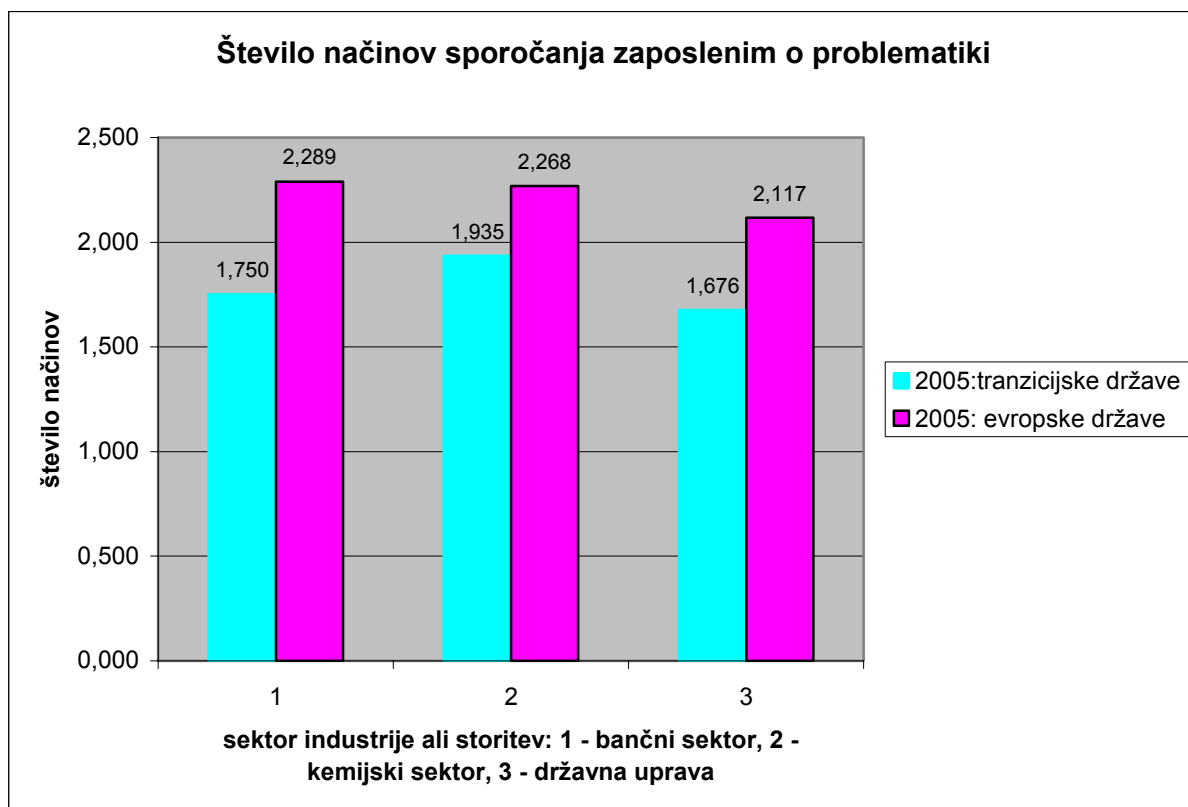


Pri razvoju karier svojih vodilnih se vsi sektorji očitno zavedajo pomembnosti managementa za uspešnost in konkurenčnost organizacij. Zanimivo je, da v bančnem sektorju organizacije tranzicijskih držav vlagajo v ta namen celo večje napore kot organizacije evropskih držav. To bi bil tudi lahko odsev procesa privatizacije bančnega sektorja, ki se v zadnjem desetletju dogaja v tranzicijskih državah in s tem odsev privzemanja modelov managementa privatnega sektorja.

Državna uprava se uvršča v razvoju svojih vodij nižje kot ostala sektorja, kar je pričakovano s stališča, da je bila dolgo časa sama zaposlitev v državni upravi tudi na mestih višjih uradnikov in funkcionarjev, statusno višje uvrščena in bolj varna. Potreba po razvoju kariere vodij pa tudi ni bila tako izražena, saj so se ne glede na delovne rezultate od vodij pričakovale izrazito politične in birokratske sposobnosti, ne pa tudi upravljalvske ali celo vodstvene.

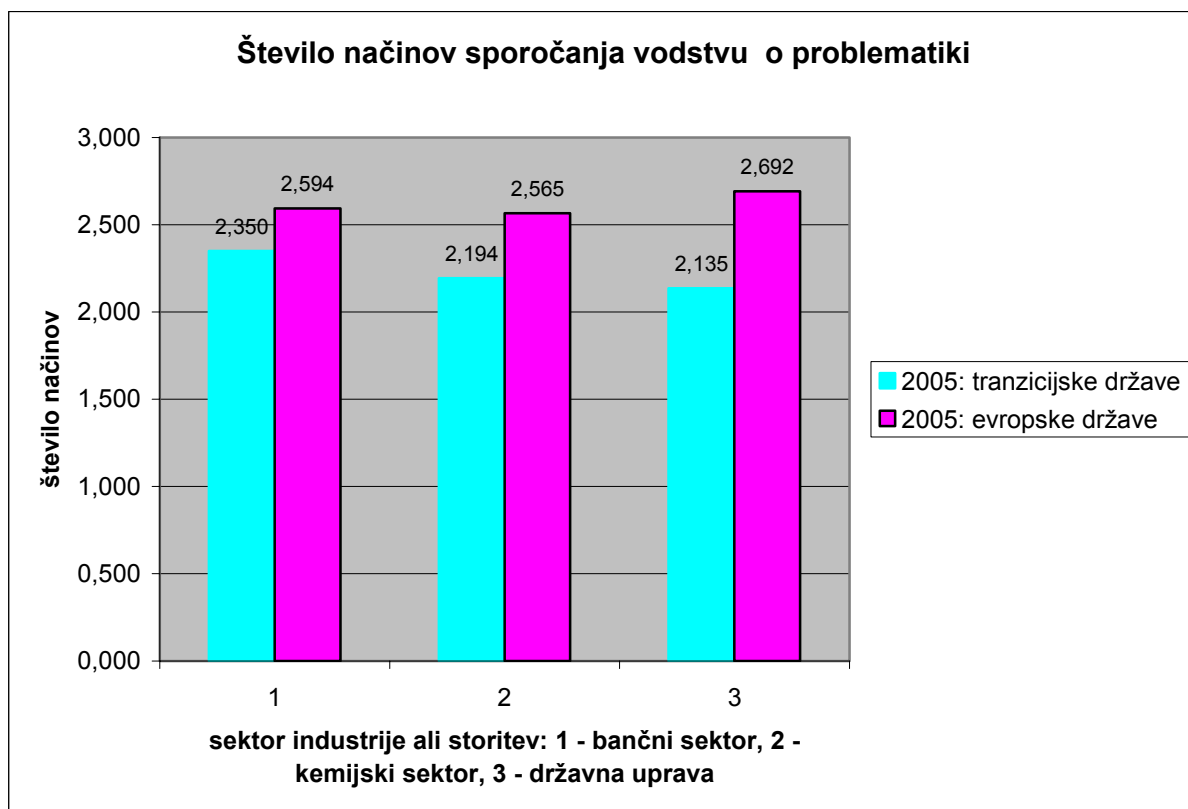


Število uporabljenih metod za razvoj kariere zaposlenih, ki niso vodje, je v vseh sektorjih bistveno manjše kot število uporabljenih metod za razvoj kariere vodij. Organizacije vseh sektorjev v evropskih državah uporabljajo skoraj čisto enako število metod za razvoj svojih zaposlenih, ker pa v tem rezultatu ni podatka, katere metode so to, lahko komentiramo le intenzivnost te spremenljivke. Tudi tokrat opazimo, da organizacije bančnega sektorja v tranzicijskih državah posvečajo več pozornosti razvoju svojih zaposlenih, ki niso vodje kot v evropskih državah, podobno kot pri razvoju vodij. Tudi tu bi lahko pomislili na proces privatizacije in posnemanje modelov privatnega sektorja. V oči pa nam pade tudi podatek, da kemijski sektor v tranzicijskih državah razvoju karier svojih zaposlenih, ki niso vodje, v primerjavi z ostalima sektorjema namenja najmanj pozornosti.



Pretok informacij od vodstva k svojim zaposlenim v smislu seznanjanja zaposlenih z relevantno problematiko organizacije ni izrazit na nobenem od sektorjev. Je pa najnižji v državnih upravah tranzicijskih držav in prav tako v državnih upravah evropskih držav. Ta podatek kaže na specifičnost državnih uprav, na še vedno prisoten birokratski način vodenja svojih zaposlenih, kjer monopol nad informacijo predstavlja enega najpomembnejših elementov moči in organizacijsko kulturo državne uprave.

Če ne bi razpolagali s podatki, ki označujejo uporabljene načine sporočanja o problematiki navzgor, kar je razvidno na naslednjem grafu, bi lahko rekli, da je v državnih upravah povsod zelo ovirana dvostranska komunikacija. Spodnji graf pa nam ponudi zanimiv podatek, da je sporočanje vodstvu o problematiki na različne načine najbolj izrazito prav v državnih upravah evropskih držav. V tranzicijskih državah pa državne uprave na tem področju močno zaostajajo za njimi in tu bi lahko čutili prisotnost birokratskega hierarhičnega načina komuniciranja. Podoben odklon kažejo tudi organizacije ostalih dveh sektorjev, čeprav poskuša bančno-zavarovalni sektor najbolj izenačiti dvostransko komunikacijo v obeh skupinah držav. Na podoben odklon državnih uprav evropskega sektorja smo naleteli že pri spremenljivki, ki je merila število uporabljenih fleksibilnih oblik dela. Državne uprave evropskih držav vsaj na teh dveh področjih prevzemajo vodilno vlogo pri razvoju upravljanja znanja.



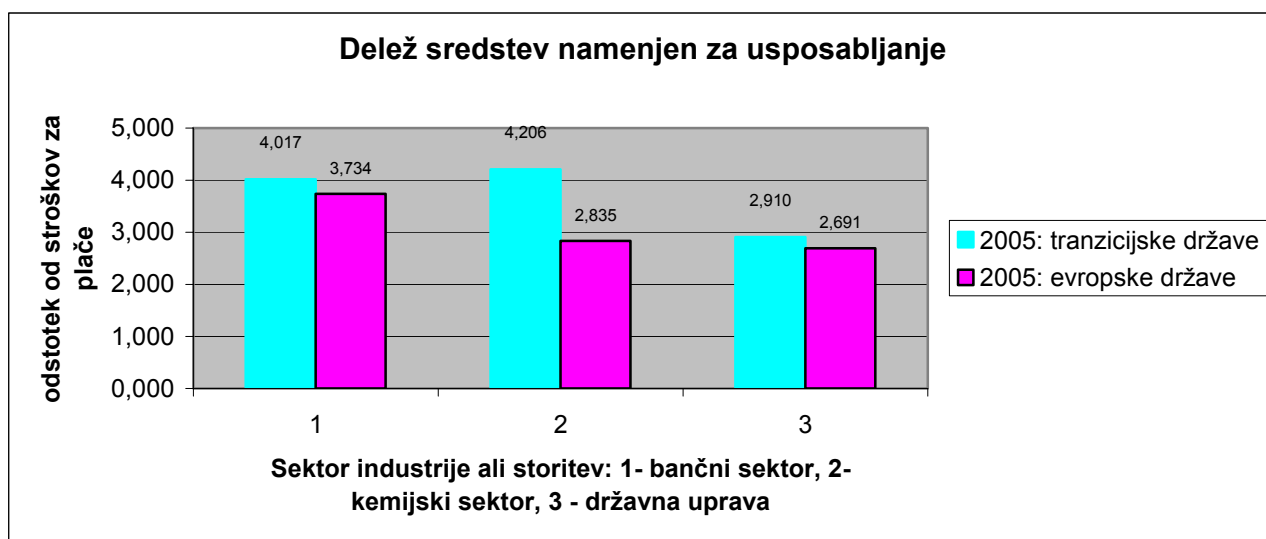
Poglejmo si še primerjavo s spremenljivkami, ki merijo usposabljanje zaposlenih v vseh treh sektorjih. Ker se je v novem vprašalniku spremenljivka, ki meri delež zaposlenih razbila na tri spremenljivke, ki merijo delež zaposlenih na usposabljanju v preteklem letu v organizaciji, izven organizacije in delež tistih, ki so bili na usposabljanju v organizaciji in izven nje, si pogledimo, zakaj so se avtorji raziskave odločili, da razbijejo vidike te spremenljivke in kakšne vtise podajo rezultati v vseh treh sektorjih.

Za kasnejšo longitudinalno primerjavo smo naredili novo spremenljivko = delež zaposlenih na usposabljanju (povprečje), ki kaže povprečen rezultat usposabljanja po ključu:

$(\text{Delež zaposlenih na usposabljanju v organizaciji} + \text{Delež zaposlenih na usposabljanju izven organizacije} + \text{Delež zaposlenih na usposabljanju v in izven organizacije}) / 3$

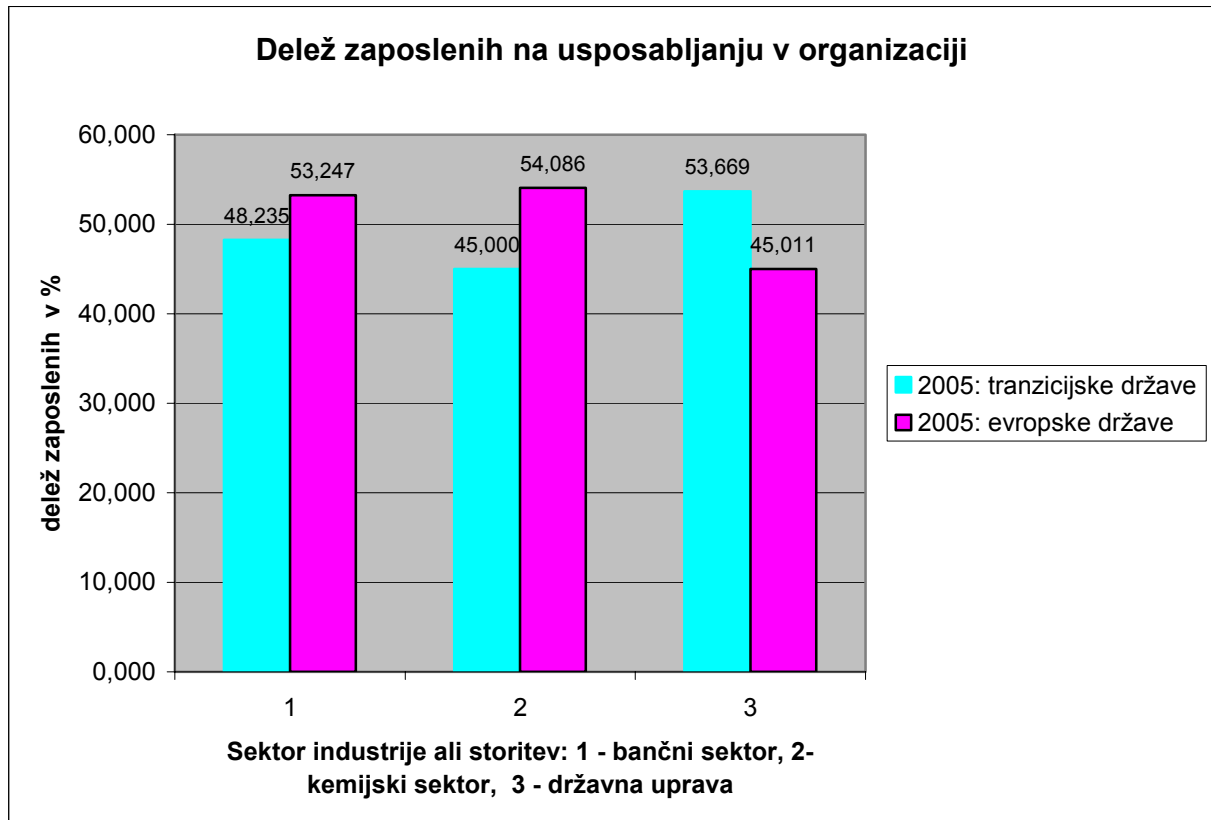
Najbolje je, da si spremenljivke, ki označujejo delež sredstev za usposabljanje in delež zaposlenih, ki so bili napoteni v preteklem letu na usposabljanje znotraj, izven in znotraj in izven organizacije, predstavimo najprej tabelarno in barvno označimo maksimalne vrednosti po sektorjih, potem pa vrednosti predstavimo tudi grafično:

Primerjava povprečij spremenljivk po skupinah držav in po sektorjih (baza 2005)		Bančništvo, finance, zavarovalništvo	Kemijski sektor	Državna uprava
1 tranzicijske države	Delež sredstev za usposabljanje	4,017	4,206	2,910
	Delež zaposlenih na usposabljanju (povprečje)	45,382	34,275	50,420
	Delež zaposlenih na usposabljanju v organizaciji	48,235	45,000	53,669
	Delež zaposlenih na usposabljanju izven organizacije	29,094	17,409	39,912
	Delež zaposlenih na usposabljanju v in izven organizacije	58,817	40,418	57,680
2 evropske države	Delež sredstev za usposabljanje	3,734	2,835	2,691
	Delež zaposlenih na usposabljanju (povprečje)	42,002	40,280	12,528
	Delež zaposlenih na usposabljanju v organizaciji	53,247	54,086	45,011
	Delež zaposlenih na usposabljanju izven organizacije	27,248	24,798	25,434
	Delež zaposlenih na usposabljanju v in izven organizacije	45,512	41,956	37,583



Nobena od anketiranih organizacij ne namenja več kot 4,2 odstotka sredstev od sredstev, ki so namenjena za stroške plač, za namen usposabljanja. Kljub temu je zanimiv podatek, da

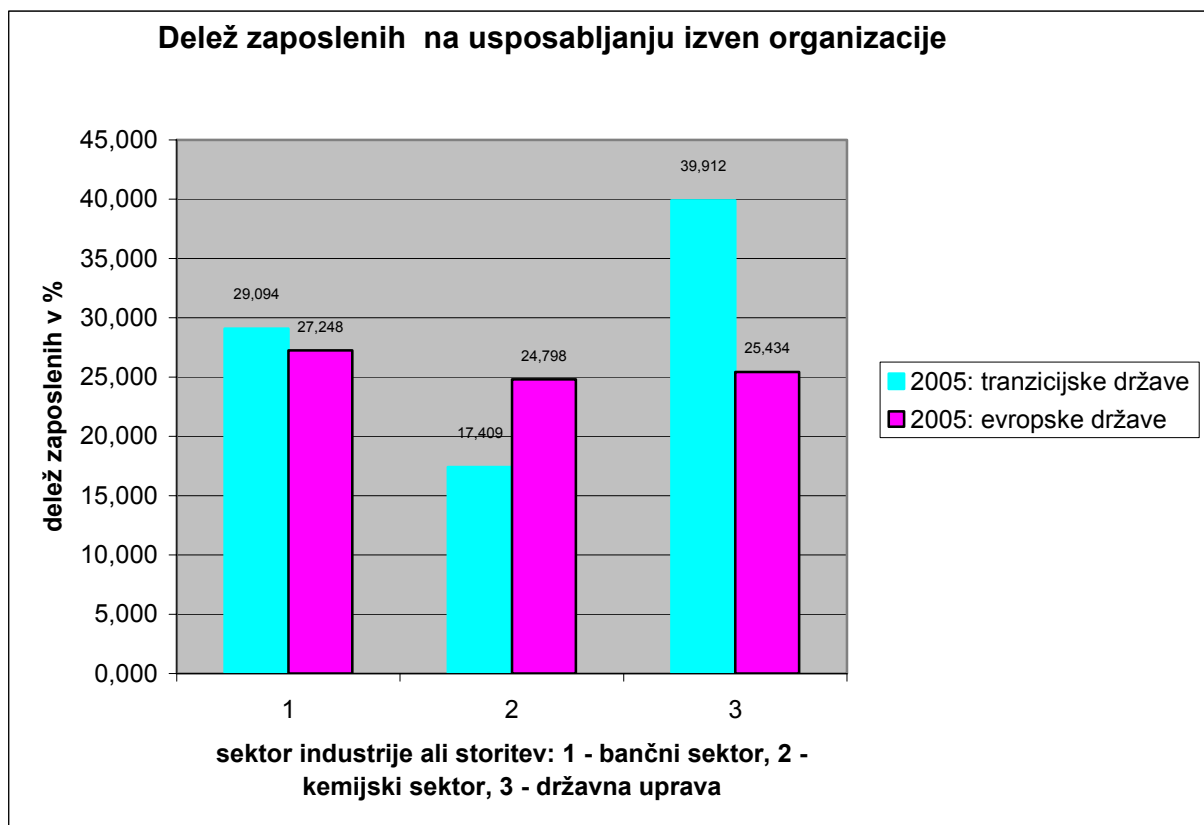
organizacije v vseh treh sektorjih v tranzicijskih državah namenjajo več sredstev v ta namen kot v evropskih državah. Najnižji pa je ta odstotek v javnem sektorju v državnih upravah. O višini teh sredstev tu ne moremo govoriti, kajti morali bi razpolagati z vrednostnimi podatki o višini plač v teh sektorjih, sklepamo lahko le na podlagi odstotkov, kar pa nudi določeno sliko o pomembnosti, kamor organizacije uvrščajo usposabljanje kot dejavnik razvoja človeških virov. Poglejmo si, kako se organizacije odločajo, kam napotiti svoje zaposlene po potrebno znanje. Na naslednjih treh grafih opazujemo, kakšen delež zaposlenih je bil v preteklem letu na usposabljanju znotraj organizacije, izven organizacije in na usposabljanju v organizaciji in izven nje v vseh treh sektorjih:



Usposabljanje znotraj organizacij je očitno zavzelo prioriteto v organizacijah kemijskega sektorja in organizacijah bančnega sektorja v evropskih državah in v državnih upravah tranzicijskih držav. Slednje so namreč poslale 53,7 odstotka svojih zaposlenih na notranje usposabljanje. Zelo zanimiv je obrat, ki ga vidimo na grafu, kjer državna uprava tranzicijskih držav pošilja bistveno več javnih uslužbencev na notranje usposabljanje kot državne uprave evropskih držav, kar je pri ostalih dveh sektorjih ravno obratno.

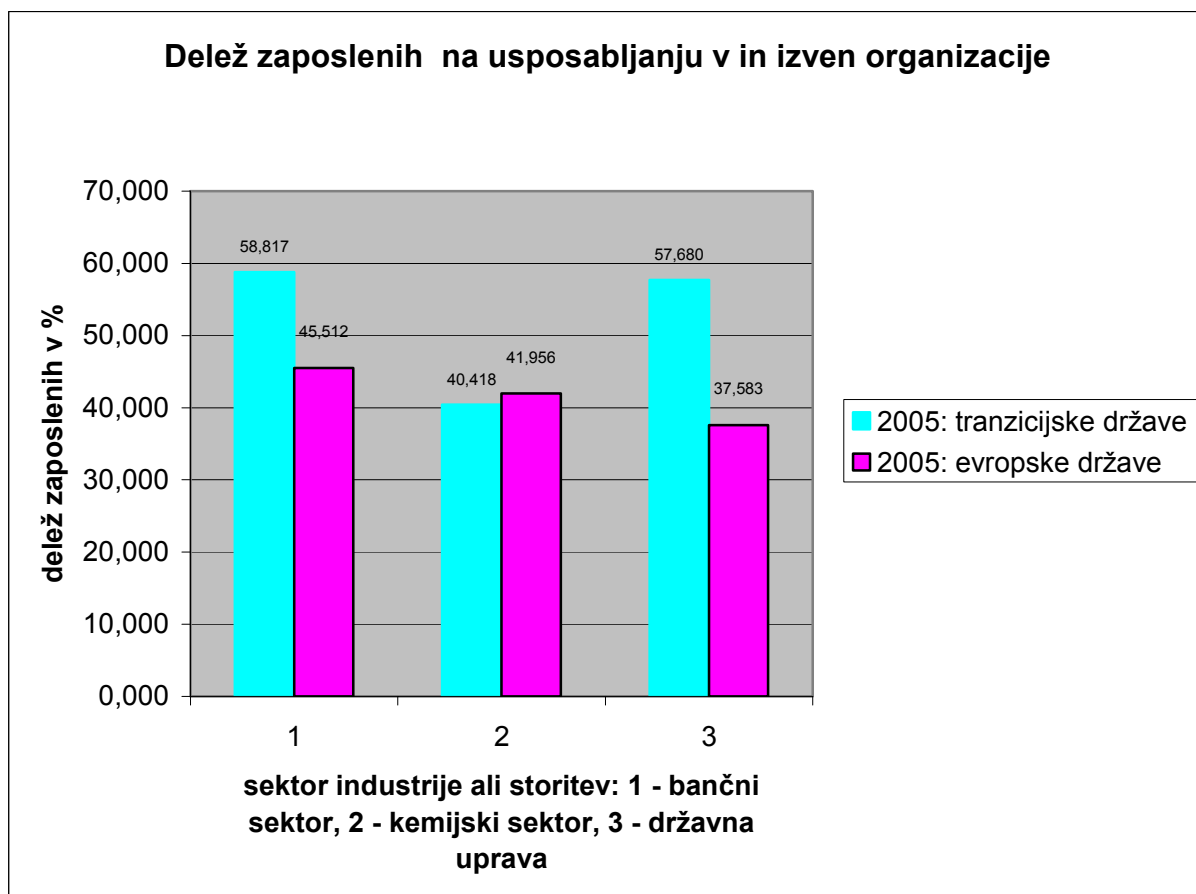
Bančni in kemijski sektor sta zavzela podobni poziciji in veliko svojih zaposlenih usposablja znotraj organizacij. Tranzicijske države jim sledijo z nekoliko manjšim odstotkom, razlika je očitnejša pri kemijskem sektorju. Poglejmo, ali organizacije kemijskega sektorja v tranzicijskih državah in državne uprave evropskih držav, za katere opazimo, da se na grafu uvrščajo približno enako, pošiljajo svoje zaposlene na izobraževanje izven svojih organizacij, ker morda pričakujejo pridobitev novih znanj, takih, ki jih znotraj organizacij (še) niso sposobne generirati in upravljati.

Na naslednjem grafu vidimo, da so organizacije kemijskega sektorja v tranzicijskih državah na zunanje usposabljanje poslale zelo majhen delež svojih zaposlenih, le 17,4%. Tudi državne uprave evropskih držav zunanjega usposabljanja ne uporabljajo v večji meri in prejšnje domneve ne moremo potrditi. Medtem pa je odstotek zaposlenih v državnih upravah tranzicijskih držav, ki so bili napoteni na usposabljanje izven organizacij, izrazito najvišji med vsemi.



Državne uprave tranzicijskih držav menijo, da potrebnega znanja ne morejo pridobiti doma, zato se odločajo za izrazito zunanje usposabljanje.

Podobno sliko opazimo tudi pri odstotku zaposlenih, poslanih na usposabljanje znotraj in izven organizacije. Razlika je tu ponovno očitna za državne uprave tranzicijskih držav, pa tudi organizacije bančnega sektorja, ki so v tranzicijskih državah še vedno v procesu privatizacije in kot del javnega sektorja iščejo dobre prakse in nova znanja v privatnem sektorju.



Kemijski sektor se na tem področju v tranzicijskih in evropskih državah ne razlikuje, glede na odstotek sredstev, ki jih namenja za usposabljanje in glede na napotitev na usposabljanje znotraj, zunaj in v organizacijah ter izven njih, bi lahko sklepali, da je v kemijskem sektorju potreba po zunanjem usposabljanju izrazito manjša. Morda uporabljajo le zelo zahtevna, namenska in vrednostno dražja usposabljanja. Tako sklepamo zaradi visokega deleža sredstev namenjenih za usposabljanje v tranzicijskih državah (4,2%) glede na organizacije kemijskega sektorja v evropskih državah (2,8 %); morda pa so do določene stopnje že razvili kreiranje in upravljanje organizacijskega znanja znotraj organizacij. Z najnižjim odstotkom sredstev od stroškov plač, namenjenih usposabljanju in najvišjim odstotkom svojih zaposlenih, napotenih na interno izobraževanje v preteklem letu, organizacije kemijskega sektorja kažejo sliko uporabe organizacijskega znanja.

5.7. Primerjava med rezultati analiz vseh sektorjev v obeh obdobjih

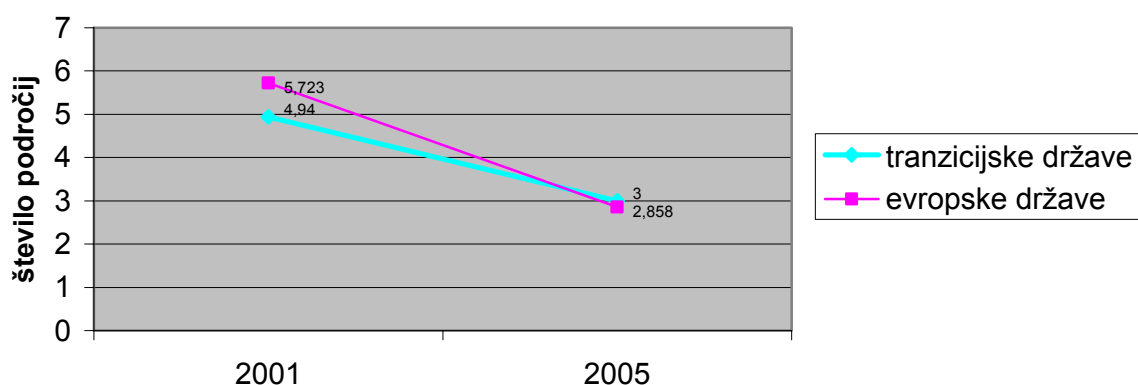
Primerjava med rezultati analize podatkov za državno upravo leta 2001 in 2005

Na tem mestu si bomo poskušali tabelarično in grafično pokazati spremembe, ki so se zgodile v organizacijah državne uprave v obdobju od 2001 do 2005. V ta namen bomo prikazali primerjavo štirih izbranih spremenljivk: Politika, Fleksibilnost, Navzdol in Navzgor, za katere lahko utemeljimo longitudinalno primerljivost s tem, da so ali ostale enake kot v prvotni anketi ali pa so smiselna posledica osnovnih, kot je primer spremenljivke Politika.

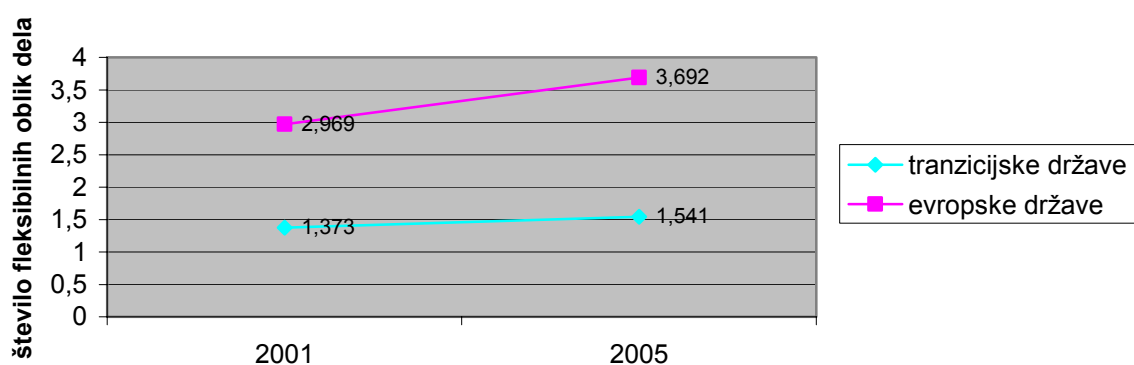
Primerjava povprečij spremenljivk po skupinah držav in po sektorjih		Državna uprava	
		baza iz leta	Povprečje
1 tranzicijske države	število izoblikovanih/ uporabljenih področij politike UČV	2001	4,94
		2005	3
	število uporabljenih fleksibilnih oblik dela	2001	1,373
		2005	1,541
	število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki	2001	1,507
		2005	1,676
število načinov sporočanja vodstvu o problematiki	2001	1	
	2005	2,135	
2 evropske države	število izoblikovanih/ uporabljenih področij politike UČV	2001	5,723
		2005	2,858
	število uporabljenih fleksibilnih oblik dela	2001	2,969
		2005	3,692
	število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki	2001	2,403
		2005	2,117
število načinov sporočanja vodstvu o problematiki	2001	1,887	
	2005	2,692	
Total	število izoblikovanih/ uporabljenih področij politike UČV	2001	5,491
		2005	2,872
	število uporabljenih fleksibilnih oblik dela	2001	2,496
		2005	3,491
	število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki	2001	2,137
		2005	2,076
število načinov sporočanja vodstvu o problematiki	2001	1,624	
	2005	2,64	

V tabeli so višje vrednosti po letih obarvane. Opazen je vsesplošni padec pri spremenljivki politika, vendar je to razumljivo, ker v letu 2005 spremenljivka politika obeležuje področja politike, kjer organizacije uporabljajo kadroviski informacijski sistem, v letu 2001 pa le področja politik, ki so jih organizacije imele izoblikovane. Zanimiv pa je obrat pri spremenljivki navzdol, ki meri število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki. Še lepše je ta dinamika razvidna iz naslednjih grafov:

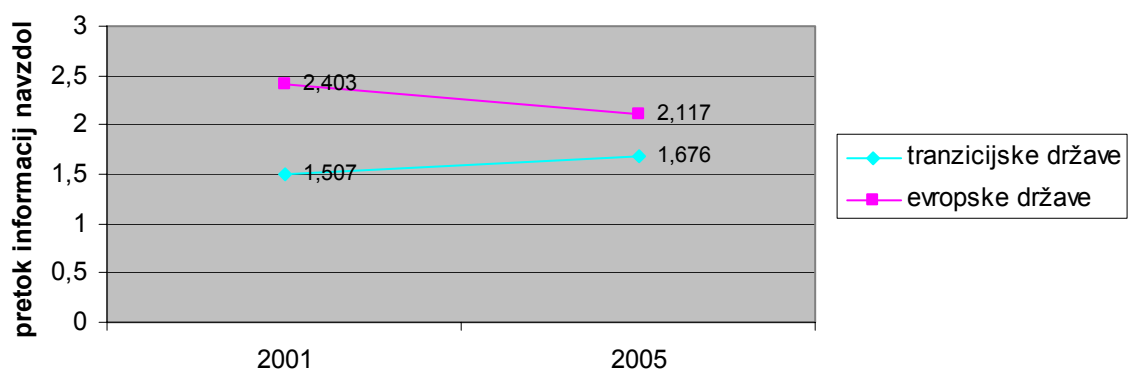
Primerjava med oblikovano politiko na področjih UČV in uporabo kadrovskega inf. sistema na njih

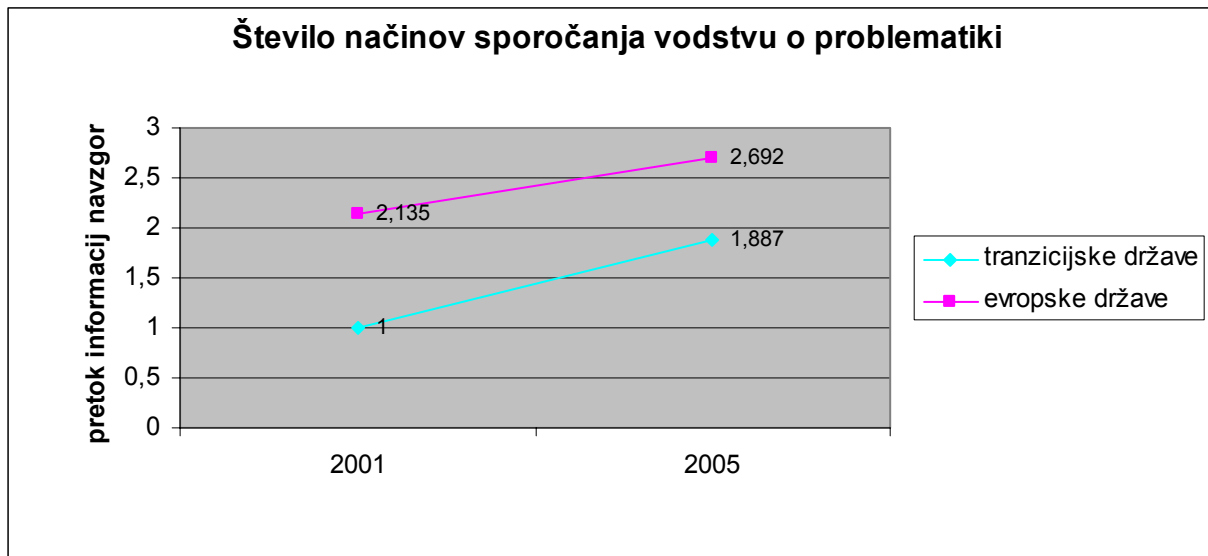


Število uporabljenih fleksibilnih oblik dela



Število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki





V longitudinalni primerjavi teh štirih spremenljivk je iz grafov takoj očiten časovni potek razhajanja obeh skupin držav. Čeprav je spremenljivka politika v novi bazi označevala izoblikovana področja politike upravljanja človeških virov, kjer organizacije državnih uprav (že) uporabljajo kadrovske informacijske sisteme, v prvotni bazi pa le izoblikovane politike na področjih upravljanja s človeškimi viri, vidimo, da se skupini držav skoraj popolnoma približata; tranzicijske države v povprečju celo malenkostno prekašajo evropske države. Zdaj smo dobili optično potrditev, zakaj ta spremenljivka ne pokaže več statistične značilnosti uvrščanja držav v obe skupini. Podobno vidimo, da se je razkorak pri uporabi fleksibilnih oblik dela v organizacijah državnih uprav obeh skupin držav povečal, vendar imata skupno značilnost. Obe skupini si prizadevata za povečanje števila uporabljenih fleksibilnih oblik dela. Ravno nasprotno se dogaja pri številu načinov, ki jih organizacije državnih uprav uporabljajo za sporočanje svojim zaposlenim o problematiki. V evropskih državah je število načinov sporočanja navzdol rahlo upadlo, kar je presenetljivo, v tranzicijskih državah pa se je povečalo, kar kaže na pozitiven pristop k odpiranju komunikacije. Kljub temu pa med njima še obstaja pomemben razkorak in spremenljivka z določeno stopnjo tveganja še vedno lahko prispeva k diskriminantni funkciji za uvrščanje v skupini držav. Spremenljivka Navzgor, ki označuje število uporabljenih oblik sporočanja vodstvu o problematiki pa je v obeh skupinah držav narasla, čeprav je porast v skupini tranzicijskih držav bolj strm, kar pomeni, da se v državnih upravah tranzicijskih držav intenzivneje trudijo odpirati komunikacijske kanale v smeri od zaposlenih k vodstvu.

Na splošno lahko rečemo, da so v opazovanem obdobju državne uprave tranzicijskih držav vložile več naporov pri uporabi informacijskih sistemov in tehnoloških vidikov in pri vključevanju vidikov upravljanja s človeškimi viri. Tudi na področju odprtega posredovanja informacij, ki je, kot so ugotovili že v raziskavi OECD, eden ključnih dejavnikov upravljanja znanja v organizacijah, so državne uprave tranzicijskih držav vložile večje napore, kot državne uprave v evropskih državah.

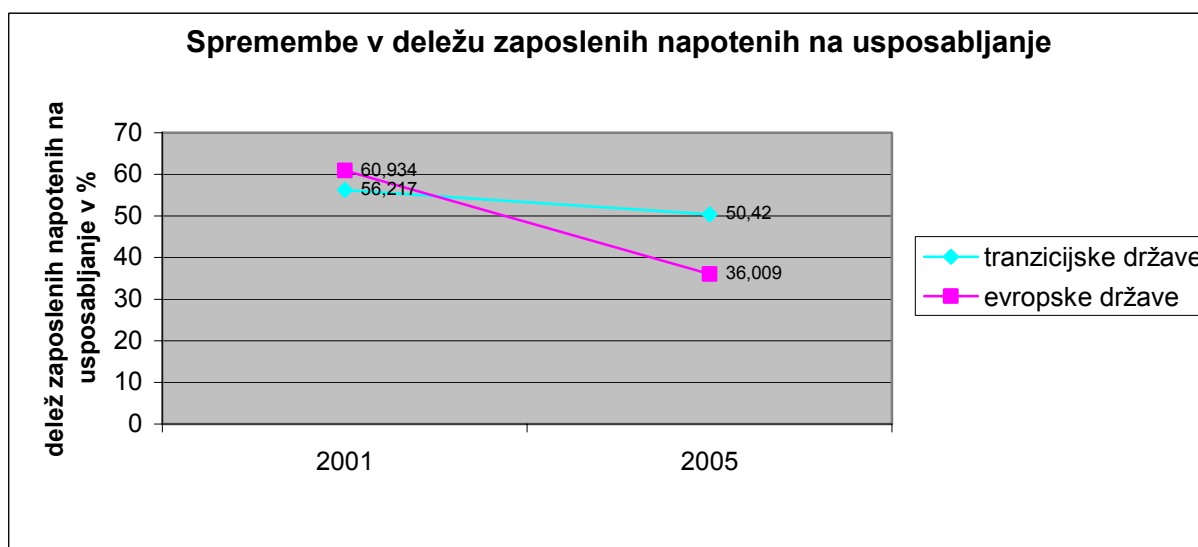
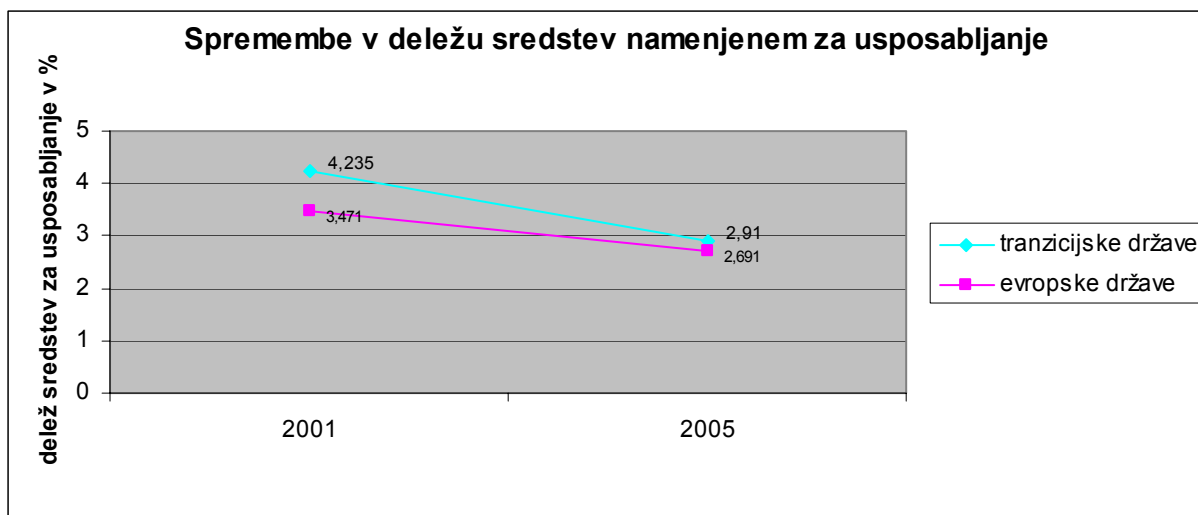
Primerjajmo rezultate tudi na področju usposabljanja zaposlenih. Podobno kot je bilo predstavljeno v predhodni primerjavi za štiri spremenljivke, bomo tudi tu primerjali spremenljivki, ki kažeta delež sredstev, ki jih organizacije letno namenjajo za usposabljanje

svojih zaposlenih in delež zaposlenih, ki so jih v preteklem letu napotile na usposabljanje. Ker je druga spremenljivka v letu 2005 razdeljena na tri spremenljivke: delež zaposlenih, ki so jih organizacije napotile na usposabljanje znotraj organizacije, izven organizacije in obojno usposabljanje, smo za longitudinalno primerjavo naredili spremenljivko, ki kaže vrednost povprečnega deleža vseh treh naštetih spremenljivk. Vrednost te spremenljivke smo dobili po formuli:

$(\text{Delež zaposlenih na usposabljanju v organizaciji} + \text{Delež zaposlenih na usposabljanju izven organizacije} + \text{Delež zaposlenih na usposabljanju v in izven organizacije}) / 3$

Poglejmo si primerjavo teh dveh spremenljivk za državno upravo v skupini tranzicijskih držav in skupini evropskih držav. Na podlagi podatkov iz baz iz let 2001 in 2005 tabelarično in nato še grafično ugotovimo trende in razlike:

Primerjava povprečij spremenljivk po skupinah držav in po sektorjih		Državna uprava	
		baza iz leta	Povprečje
1 tranzicijske države	Delež sredstev za usposabljanje	2001	4,235
		2005	2,91
	Delež zaposlenih na usposabljanju (povprečje)	2001	56,217
		2005	50,42
2 evropske države	Delež sredstev za usposabljanje	2001	3,471
		2005	2,691
	Delež zaposlenih na usposabljanju (povprečje)	2001	60,934
		2005	36,009



Državne uprave za usposabljanje ne namenajo več takega deleža od stroškov za plače, kot so ga namenjale pred nekaj leti. Ko hkrati opazujemo tudi potek rezultatov druge spremenljivke, ki označuje delež zaposlenih, napoteni na usposabljanje, bi lahko razmišljali o tem, da so državne uprave v tranzicijskih državah začele sredstva za usposabljanje uporabljati mnogo bolj načrtno in jih namenjajo za tisto usposabljanje, za katero menijo, da lahko prinese novo uporabno znanje. Kot smo predhodno videli pri rezultatih analize državne uprave iz leta 2005, je to usposabljanje močno znotraj organizacij, še intenzivnejše pa zunaj. Na usposabljanje pošiljajo še vedno precejšen odstotek svojih zaposlenih, ker čutijo svoj zaostanek za evropskimi državami in bi ga rade na ta način čim hitreje premostile.

Državne uprave evropskih držav pa so v tem obdobju še izraziteje zmanjšale delež sredstev za usposabljanje in poslale na usposabljanje izrazito manj ljudi. Po zadnjih podatkih skoraj polovico zaposlenih usposablja le interno in le četrtno še pošiljajo na zunanje usposabljanje. Tak rezultat bi lahko tudi pomenil, da imajo državne uprave evropskih držav bolj usposobljene zaposlene, razvitejši sistem upravljanja znanja s procesi razširjanja znanja in zunanje znanje uporabljajo kot namensko potrebno dopolnilo k usposabljanju.

Primerjava med rezultati analize podatkov za vse tri sektorje za leti 2001 in 2005

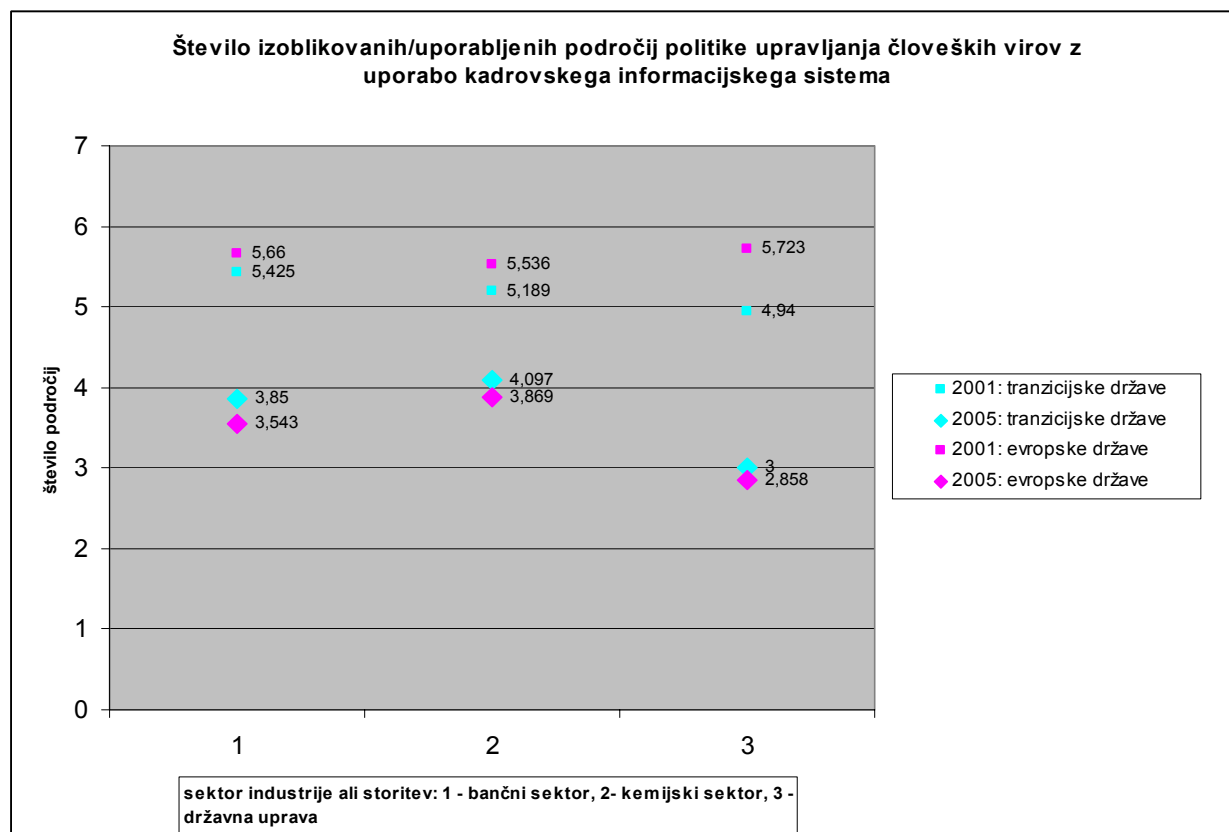
Poglejmo si še longitudinalno primerjavo med rezultati ordinalnih spremenljivk obeh modelov upravljanja znanja v organizacijah vseh treh sektorjev tabelarno in grafično. Ta primerjava je precej kompleksna, kajti hkrati primerjamo tri dimenzije:

- sektorje industrije ali storitev: bančni sektor, kemijski sektor in državno upravo
- skupine držav: tranzicijske in evropske
- časovno obdobje: bazo 2001 in bazo 2005

Primerjava povprečij spremenljivk po skupinah držav in po sektorjih			Bančništvo, finance, zavarovalništvo	Kemijski sektor	Državna uprava	
		baza iz leta	Povprečje	Povprečje	Povprečje	
1 tranzicijske države	število izoblikovanih/ uporabljenih področij politike UČV	2001	5,425	5,189	4,94	
		2005	3,85	4,097	3	
	število uporabljenih fleksibilnih oblik dela	2001	1,725	1,865	1,373	
		2005	1,7	2,71	1,541	
	število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki	2001	1,625	1,595	1,507	
		2005	1,75	1,935	1,676	
	število načinov sporočanja vodstvu o problematiki	2001	1,3	1,459	1	
		2005	2,35	2,194	2,135	
	2 evropske države	število izoblikovanih/ uporabljenih področij politike UČV	2001	5,66	5,536	5,723
			2005	3,543	3,869	2,858
		število uporabljenih fleksibilnih oblik dela	2001	3,764	3,601	2,969
			2005	2,617	3,19	3,692
število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki		2001	2,387	2,427	2,403	
		2005	2,289	2,268	2,117	
število načinov sporočanja vodstvu o problematiki		2001	1,824	1,992	1,887	
		2005	2,594	2,565	2,692	

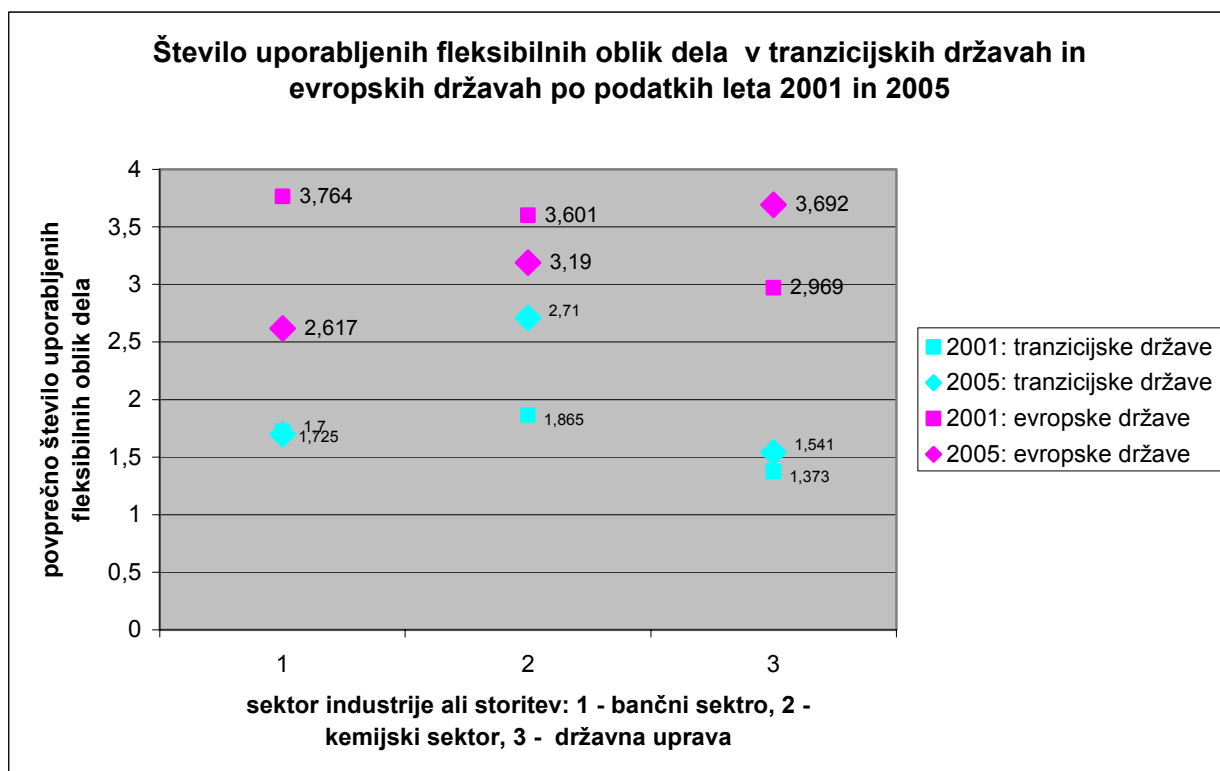
Total	število izoblikovanih/ uporabljenih področij politike UČV	2001	5,642	5,491	5,491
		2005	3,569	3,905	2,872
	število uporabljenih fleksibilnih oblik dela	2001	3,61	3,375	2,496
		2005	2,539	3,116	3,491
	število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki	2001	2,33	2,319	2,137
		2005	2,243	2,216	2,076
	število načinov sporočanja vodstvu o problematiki	2001	1,784	1,923	1,624
		2005	2,573	2,508	2,64

V tabeli so maksimalne vrednosti spremenljivk pobarvane, v grafičnem prikazu pa smo se odločili za uporabo enakih barv za tranzicijske države kot v dosedanjih grafičnih predstavitev (svetlo modre) in za evropske države v ciklamni barvi, s to razliko, da so podatki, ki so vezani na bazo 2005, prikazani z večjo oznako.

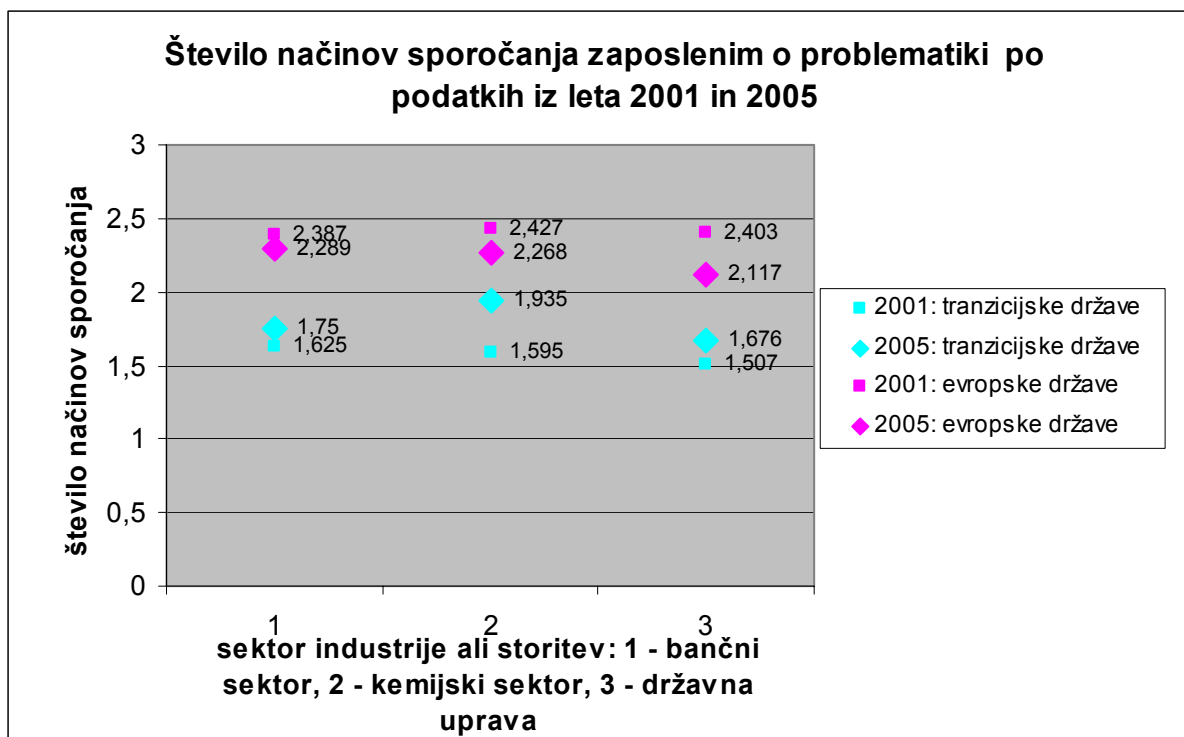


Poglejmo si grafično primerjavo spremenljivke, ki v letu 2001 meri število izoblikovanih področij politik upravljanja človeških virov, v številu 2005 pa uporabo teh področij z uporabo kadrovskih informacijskih sistemov. Zanimivost, ki jo vidimo na tem prikazu ni v primerjavi sektorjev, pač pa v primerjavi skupin držav. Opazimo lahko namreč, da so po podatkih iz leta 2005 organizacije tranzicijskih držav prehiteli organizacije evropskih držav, čeprav so pred nekaj leti v vseh sektorjih zaostajale za njimi, v državni upravi je bil ta zaostanek še posebno velik. Kemijski sektor je na tem področju naredil največji napredek, kar je glede na samo njegovo specifikko dokaj razumljivo, izrazit skok pa je napravila tudi državna uprava tranzicijskih držav.

Spremenljivka, ki meri število uporabljenih fleksibilnih oblik dela, je spremenljivka, ki v obeh modelih najbolj statistično značilno loči med obema skupinama držav. Glede pozicije, ki so jo organizacije imele po podatkih iz leta 2001, so organizacije tranzicijskih držav na vseh treh sektorjih izrazito, a nekako vzporedno, zaostajale za organizacijami evropskih držav, pri čemer je bila državna uprava tista, ki je v obeh skupinah držav uporabljala najmanjše število fleksibilnih oblik dela. Po podatkih iz leta 2005 pa je slika zelo spremenjena. Število uporabljenih fleksibilnih oblik dela se je v bančnem in v kemijskem sektorju v evropskih državah zmanjšalo, v državni upravi evropskih držav pa izrazito povečalo, celo tako, da je doseglo trenutno najvišjo vrednost. V skupini tranzicijskih držav pa organizacije v bančnem sektorju (ki je še delno v državni lasti) in državne uprave na tem področju niso nič ali skoraj nič napredovale. Izrazit premik k uporabi fleksibilnih oblik dela je razviden le v kemijskem sektorju, ki se na tem področju počasi približuje organizacijam evropskih držav.



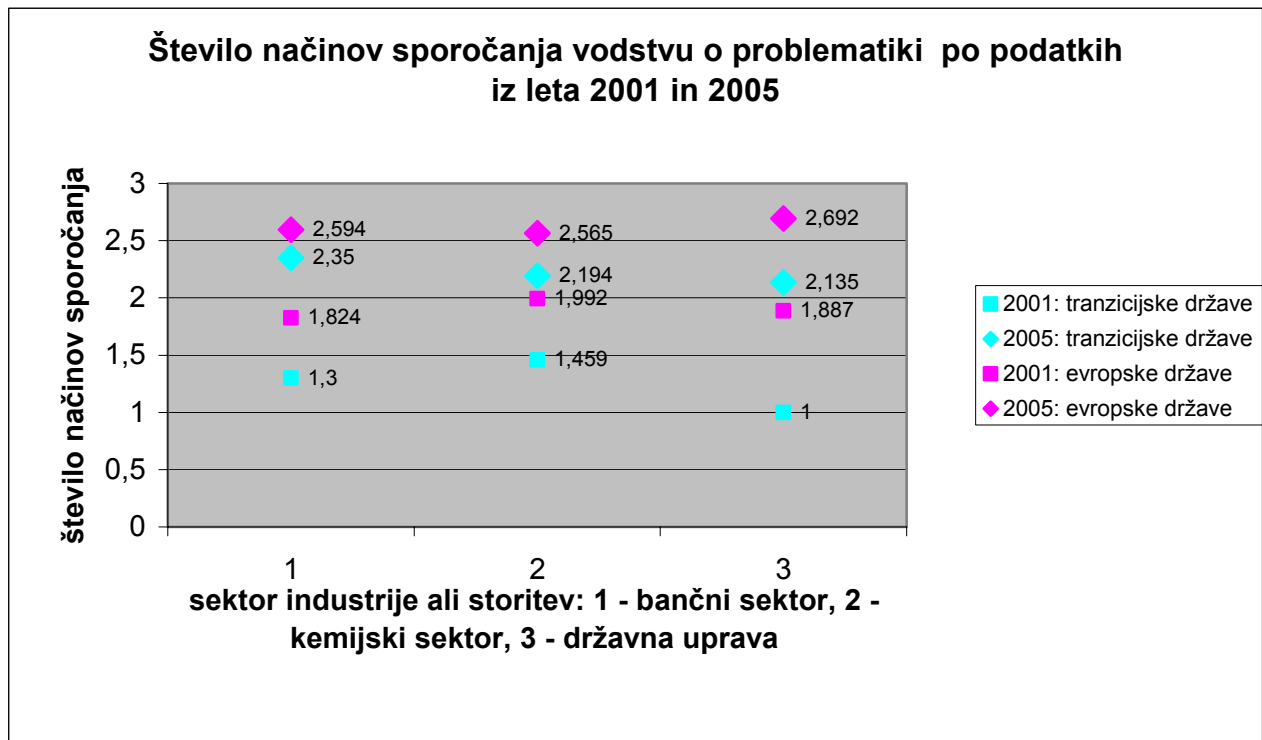
Preden pogledamo še primerjavo spremenljivk, ki kažejo napore organizacij držav pri usposabljanju svojih zaposlenih, pogledjmo še spremenljivki, ki kažeta pretok informacij v organizacijah.



Tudi pri pregledu spremenljivke navzdol, ki kaže število načinov sporočanja zaposlenim o problematiki, si lahko pogledamo, kaj se je s skupinama držav v tem časovnem obdobju dogajalo. V skupini evropskih držav so vrednosti te spremenljivke ostale praktično enake, v tem časovnem obdobju so se rahlo znižale, najbolj pa je ta premik opazen pri državnih upravah. Ponovno je potrebno poudariti, da smo pri vrednostih te spremenljivke upoštevali odgovore le, če se je komunikacija na katerega od načinov v zadnjih treh letih povečala. Za premik navzdol je možna razlaga, da so organizacije pred nekaj leti še bolj izrazito ugotovljale in iskale ustrezne načine sporočanja in da so jih v tem obdobju večino osvojile in jih še vedno uporabljajo. Ker pa komunikacijo še bolj odpirajo, iščejo dodatne načine komuniciranja, kar pa se ne kaže v tako izrazitem rezultatu kot pred leti.

Organizacije tranzicijskih držav so bile v prvotni analizi še na začetku odpiranja komunikacijskih kanalov in so v številu načinov sporočanja zaposlenim o problematiki izrazito odstopale od evropskih držav. Zato so po podatkih iz baze 2005 sedaj v fazi intenzivnejšega iskanja teh načinov, zaradi svoje zgodovinske pogojenosti in birokratskega ustroja pa se ta proces dogaja zelo počasi na bančnem sektorju in še posebej na sektorju državne uprave.

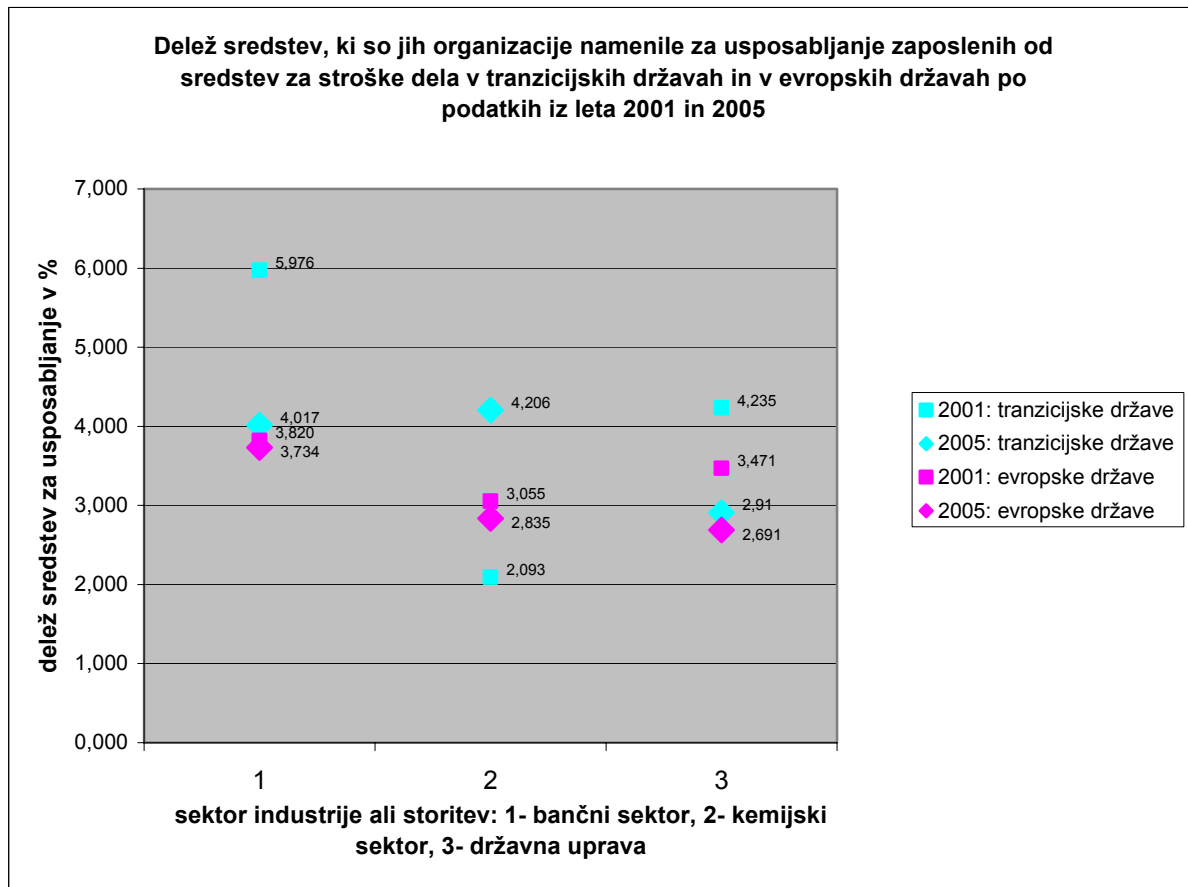
Na naslednjem grafu vidimo pozitiven premik vseh organizacij. Pri spremenljivki navzgor, ki kaže število uporabljenih metod za sporočanje vodstvu o problematiki podjetja, pa vidimo izrazite spremembe v odpiranju komunikacije. Ta spremenljivka je tista, ki najbolj kaže na neko stopnjo razvoja organizacijske kulture, v kateri vladata zaupanje zaposlenih in identifikacija zaposlenih z organizacijo. Takoj je razvidno, da si organizacije vseh treh sektorjev prizadevajo za odpiranje komunikacije navzgor, največji korak na tem področju pa so naredile državne uprave. Napredek je še najmanj viden v kemijskem sektorju.



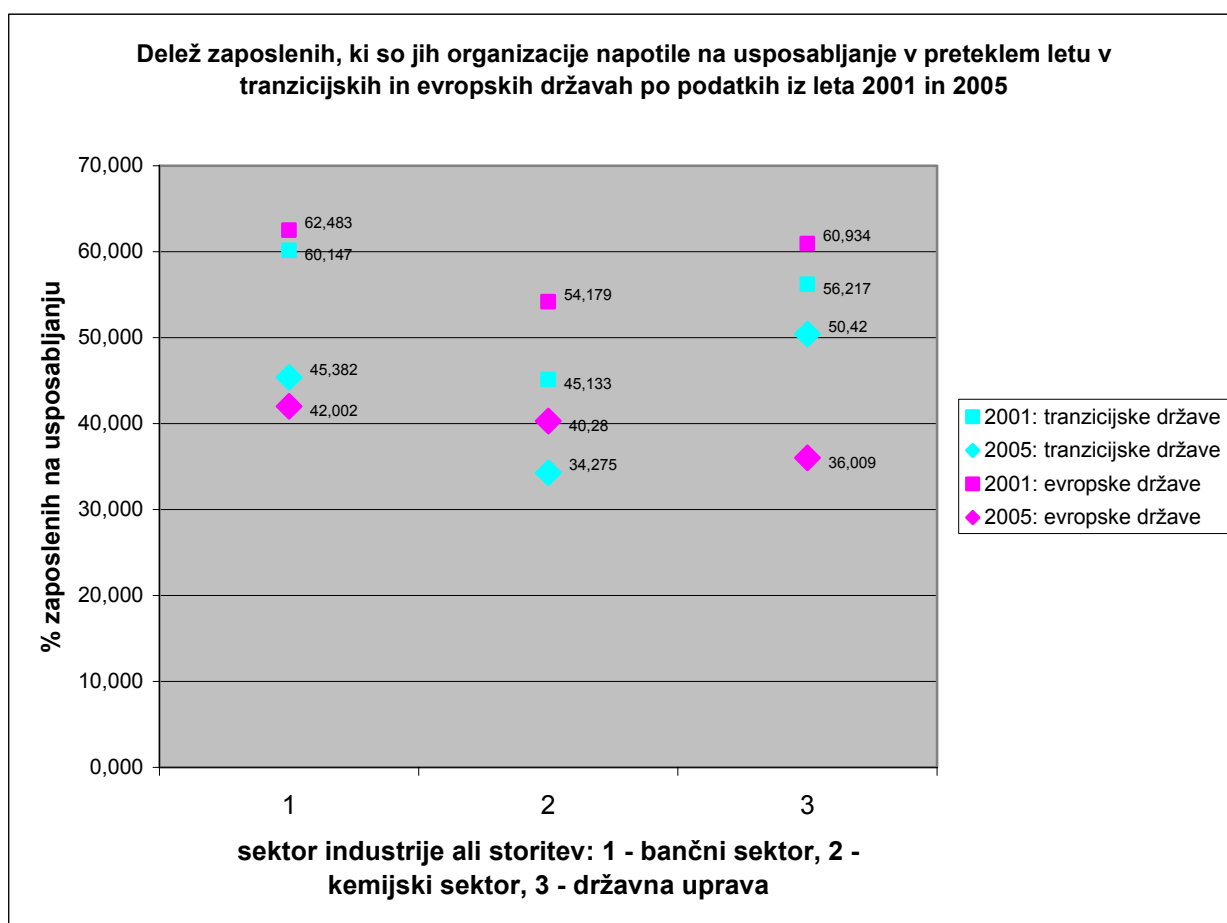
Poglejmo si še longitudinalno obnašanje številskih spremenljivk o usposabljanju v organizacijah:

Primerjava povprečij spremenljivk po skupinah držav in po sektorjih		baza iz leta	Bančništvo, finance, zavarovalništvo Povprečje	Kemijski sektor Povprečje	Državna uprava Povprečje
1 tranzicijske države	Delež sredstev za usposabljanje	2001	5,976	2,093	4,235
		2005	4,017	4,206	2,91
	Delež zaposlenih na usposabljanju (povprečje)	2001	60,147	45,133	56,217
		2005	45,382	34,275	50,42
2 evropske države	Delež sredstev za usposabljanje	2001	3,820	3,055	3,471
		2005	3,734	2,835	2,691
	Delež zaposlenih na usposabljanju (povprečje)	2001	62,483	54,179	60,934
		2005	42,002	40,28	36,009

Pri spremenljivkah o razvoju smo longitudinalno primerjali podatke o deležu sredstev glede na stroške plač, ki jih organizacije posameznih skupin držav namenjajo za usposabljanje in podatke o deležu zaposlenih, ki so jih organizacije teh skupin držav napotile na usposabljanje v preteklem letu. Tu pa se pokažejo zanimive razlike. Da bi jih lažje prepoznali, jih pogledjmo še grafično.



Sredstva, ki so jih organizacije namenjale za usposabljanje po podatkih iz baze 2001 so se glede na sektor močno razlikovala. Predvsem je bil ta razkorak viden v organizacijah tranzicijskih držav, kjer sta bančni sektor in državna uprava namenjala največje deleže sredstev za plače v ta namen, kemijski sektor pa ekstremno majhen delež, v evropskih državah je bil delež teh sredstev bolj uravnotežen, čeprav je kemijski sektor namenjal manjši odstotek sredstev za usposabljanje kot ostala sektorja. Evropske države so po preteku štirih let v glavnem ponovile rezultate, le da so verjetno sredstva bolj namensko planirale in tako rahlo zmanjšale odstotek od sredstev za plače v ta namen. Najbolj je ta padec razviden pri državni upravi evropskih držav, ki je občutno znižala odstotek sredstev v ta namen. Stanje pri tranzicijskih državah pa je po podatkih iz baze 2005 ravno nasprotno kot pri podatkih iz baze 2001. Organizacije bančnega sektorja so izrazito znižale odstotek sredstev v ta namen, prav tako pa tudi organizacije državne uprave. Razlaga za to bi lahko bila, da so v teku teh let začele upoštevati načrtovanje in namensko rabo usposabljanja in tako krčile tako določene vrste usposabljanj kot število svojih zaposlenih, ki so jih na usposabljanja pošiljale, kar bomo opazili na naslednjem grafu. Nasprotno pa so se organizacije kemijskega sektorja odločile namenjati večji odstotek sredstev za namen usposabljanja, čeprav na usposabljanje pošiljajo manj zaposlenih, kot so jih prej. Tudi tu bi si lahko premik razlagali tako, da so zaradi specifičnosti sektorja in pojava novih visokih tehnologij potrebna usposabljanja za preživetje in konkurenčnost organizacij v kemijskem sektorju zelo draga.



Prav tako iz zgornjega grafa usposabljanja vidimo, da je skupina evropskih držav na vseh področjih začela namensko usposablјati manjše število zaposlenih. Povod za to bi lahko bil, da imajo že vzpostavljene baze kompetenc svojih zaposlenih in njihovih znanj, ki jih le nadgrajujejo. Na usposabljanje pošilјajo točno določene ljudi, veliko znanja pa kreirajo znotraj organizacij in upravljajo z njim. Organizacije tranzicijskih držav so v zadnjem obdobju zarisale podobno razmerje, kot so ga imele organizacije evropskih držav, ko je vprašalnik prvič šel na pot. Res da na usposabljanje pošilјajo relativno manj zaposlenih, ker so morda tudi začele krčiti splošno in nenamensko usposabljanje. To krčenje je najbolj občutno v bančnem sektorju, nato v kemijskem sektorju in je še najmanjše v državni upravi. Vsekakor pa moramo tudi te rezultate obravnavati previdno, kajti vemo, da smo za možnost longitudinalne primerjave kreirali povprečno spremenljivko za delež zaposlenih, ki so jih organizacije v preteklem letu napotile na usposabljanje.

6. Sklepne ugotovitve in zaključek

Sklepne ugotovitve glede na podatke CRANET baze iz leta 2001:

Postavljeni vprašalnik, zastavljen model upravljanja znanja in izbrane spremenljivke upravljanja znanja v skupinah tranzicijskih in evropskih držav niso ponovili vseh rezultatov, ki jih je v organizacijah državne uprave pokazala raziskava upravljanja znanja za ministrstva, oddelke in agencije državne uprave v državah članicah OECD. To je do neke mere pričakovano in razumljivo, ker so podatki CRANET baze malo starejši, večina vprašanj se nanaša na spremembe, ki so se dogajale še tri leta pred tem, pa tudi vprašalnik sam ni bil zastavljen v smeri raziskovanja upravljanja znanja. Kljub temu pa smo postavili model upravljanja dovolj dobro, da je v sektorju državne uprave pokazal svoje značilnosti na podlagi štirih spremenljivk: izoblikovane politike za področja upravljanja človeških virov, uporabe fleksibilnih oblik dela, in dvosmerne komunikacije. To pa so tudi poudarki, ki so jim tudi države v raziskavi OECD namenile določeno težo. Dobili smo diskriminantno funkcijo, na podlagi katere se je uvrščanje v obe skupini držav pokazalo za precej verjetno. Tako bi lahko z določeno previdnostjo potrdili prvo hipotezo glede na naš model z izjemo razvojne komponente. Vrednosti vseh ostalih spremenljivk v državnih upravah tranzicijskih držav so marsikje celo izrazito zaostajale za vrednostmi, ki so jih nudile evropske države, kajti v državni upravi je opaziti jasno vodilno vlogo organizacij evropskih držav z izjemo spremenljivk o sredstvih in intenzivnosti usposabljanja. Podatki, ki so označevali razvoj kadrov v funkciji usposabljanja, so namreč razgrnili zelo neznačilne rezultate in niso potrdili začetnega mnenja, da je skupina evropskih držav naprednejša pri uporabi praks upravljanja znanja. Kljub temu pa smo na nekaj značilnih determinantah opazili premike v smer, ki omogoča podlago za upravljanje znanja.

Prav tako pa lahko potrdimo tudi drugo hipotezo, ki trdi, da državna uprava v razvoju upravljanja znanja zaostaja za privatnim sektorjem. S primerjavo rezultatov, ki smo jih dobili z diskriminantno analizo istih spremenljivk modela v kemijskem sektorju in v bančno-finančnem sektorju, smo ugotovili povečano pomembnost spremenljivk, ki označujejo razvoj kadrov in njihovo usposabljanje. Ta podatek je pomemben, saj implementacija upravljanja znanja v privatnem sektorju poteka daljši čas kot v javnem sektorju in pomeni, da so države v prakse upravljanja znanja uspešno vključile tudi prakse usposabljanja in razvoja. Po zaključkih, ki jih je podala raziskava v državah OECD pa vemo, da poteka upravljanje znanja pri večini državnih uprav v pravo smer, da potrebuje svoj specifičen pristop zaradi razlik s privatnim sektorjem, pa tudi, da se pri tem državna uprava srečuje z drugačnimi izhodišči, s težavami implementacije strategij in naporov in prepočasno strukturno in kulturno spremembo. Zato nas je po analizi podatkov iz leta 2002 zelo zanimalo, ali se bo popretek nekaj let slika spremenila in v katerih smereh se bodo začrtale spremembe.

Sklepne ugotovitve glede na podatke CRANET baze iz leta 2005:

Model upravljanja znanja je v rahlo spremenjeni sestavi spremenljivk in na novih podatkih skušal ponovno pokazati razkorak med organizacijami državnih uprav v tranzicijskih državah in evropskih državah ter vodilno vlogo organizacij privatnega sektorja na tem področju. Ugotovili smo, da se tokrat v implementaciji politike na področjih upravljanja s človeškimi viri državne uprave obeh skupin držav statistično ne razlikujejo več, še vedno pa je izrazita razlika pri uporabi števila fleksibilnih oblik dela, ki je v tranzicijskih državah še zelo nerazvita. Na področju komunikacije so državne uprave evropskih držav razvile več dodatnih načinov sporočanja problematike svojim zaposlenim kot v tranzicijskih državah, še večja pa

je ta razlika pri odpiranju komunikacije navzgor, ki je pokazatelj medsebojnega zaupanja in identifikacije. Obe skupini držav pa sta v raziskovalnem obdobju naredili pozitivne premike v to smer. Na področju razvoja karier svojih vodij in zaposlenih so tranzicijske države še vedno v zaostanku za evropskimi državami, vendar tokrat ta zaostanek ni velik in v absolutnih vrednostih je moč ugotoviti, da se organizacije trudijo za razvoj karier zaposlenih. Delež sredstev za usposabljanje od sredstev za plače v državnih upravah ni več tako visok kot pred štirimi leti, toda na usposabljanje letno pošiljajo polovico svojih zaposlenih, pri čemer izrazito vodijo tranzicijske države pred evropskimi in intenzivno iščejo znanje tudi izven svojih organizacij, ker ga same ne premorejo, ne kreirajo in ne upravljajo. V tem odstopanju bi lahko bili vidni tudi učinki prevzemanja dobrih praks iz privatnega sektorja.

Analiza v privatnem sektorju je pokazala, da se organizacije v kemijskem sektorju med seboj statistično značilno ne razlikujejo več v dve skupini držav, diskriminantna analiza je pokazala rahlo značilnost le na področju razvoja kariere zaposlenih v tem sektorju. Na vseh drugih področjih se tranzicijske države približujejo povprečjem organizacij v evropskih državah in na kemijskem primeru lahko popolnoma ovržemo prvo hipotezo. Posebnost bančnega sektorja je še vedno velika togost v uporabi fleksibilnih oblik dela, kar ga znatno razlikuje od ostalih dveh sektorjev. Tudi na področju komuniciranja predvsem v tranzicijskih državah ni bilo opaznega povečanja v številu načinov sporočanja zaposlenim o problematiki, pač pa se je povečal pretok informacij navzgor in tu bančne organizacije uporabljajo povprečno največ načinov sporočanja v obeh skupinah držav. Vse organizacije pa so napredovale v vrednostih spremenljivk modela, kar pomeni, da tem determinantam posvečajo vedno večjo pozornost in uveljavljajo prakse upravljanja znanja.

Zelo pester je pogled na usposabljanje in sredstva, ki so mu namenjena. Organizacije kemijskega sektorja tranzicijskih držav so v štirih letih bistveno povečale delež sredstev v ta namen in če si pogledamo še odstotek zaposlenih, ki so se letno usposabljali (je najnižji od vseh treh sektorjev), lahko mislimo, da kemijske organizacije tranzicijskih držav uporabljajo draga usposabljanja za izbrane uslužbenke, saj morajo čim hitreje osvojiti znanje visokih tehnoloških dosežkov, če želijo biti konkurenčne. Organizacije bančnega sektorja pa v obeh skupinah držav namenjajo manjši delež sredstev za usposabljanje kot pred leti, vendar tudi pošiljajo nanj malo manjši odstotek svojih zaposlenih. Lahko sklepamo, da je usposabljanje postalo bolj ciljno usmerjeno in bolj namensko kot je bilo pred leti. Ker se zdaj organizacije privatnega sektorja v vseh spremenljivkah ne razlikujejo več od državne uprave in so odstopanja vidna le na določenih področjih, ki so verjetno kontekstno specifična za posamezne sektorje, v nekaterih vrednostih pa je državna uprava celo preseгла vrednosti organizacij v privatnem sektorju, tudi druge hipoteze ne moremo več potrditi.

Zaključek

Upravljanje znanja je eden izmed procesov, ki se v zadnjem času zavestno dogajajo v organizacijah. Ob prilagajanju nenehnim spremembam, vse večjim zahtevam in nujni po konkurenčnosti prav na vseh področjih organizacijskega delovanja, je prišlo zavedanje o pomembnosti znanja, ki ga je moč pridobiti, hraniti in uporabljati, še bolj pa spoznanje, da ga je v organizaciji moč tudi kreirati in z njim upravljati. Tako kot se organizacije privatnega sektorja hitreje odzivajo na spremembe in določene na tem področju že upravljajo z znanjem in uspešno kombinirajo tehnologijo, procese in človeške vire, se tudi organizacije javnega sektorja podajajo na pot k temu cilju, le da je njihova pot drugačna.

Državna uprava je kot naslednica starega birokratskega sistema precej zaznamovana s svojo dediščino, tako s togostjo v zmožnosti spreminjanja in prilagajanja, s svojo normativno urejenostjo, ravnanjem s človeškimi viri in s svojo organizacijsko kulturo. Iz teoretičnega dela smo ugotovili, da se organizacijsko znanje in posledično prakse upravljanja znanja porajajo tudi v organizacijah javnega sektorja. Tu pa naletijo na drugačna izhodišča državne uprave bivših socialističnih držav, ki so zadnjih desetletjih šle skozi tranzicijo sistema. Zato te državne uprave ubirajo na poti k temu procesu svoje poti, ki temeljijo na posnemanju praks privatnega sektorja, državnih uprav evropskih držav ter premagovanju svojih drugačnih organizacijskih in normativnih izhodišč in zgodovinskih bremen. Srečale so se s spremembo vrednostnih sistemov, ki nikakor ni preprosta in takojšnja. Spopadajo pa se tudi s specifičnostjo pri izbiri kariere v državni upravi s še vedno izrazitim likom birokrata, ki počasi dobiva tudi razsežnosti vodje in managerja. Za upravljanje znanja pa je potrebna tudi vzpostavitev tudi primerne organizacijske kulture, kar je dolgotrajen proces in v državni upravi še v povojih.

Skozi ta okvir smo pogledali tudi na raziskavo o praksah upravljanja znanja v organizacijah državnih uprav v državah OECD, v kateri so svoje odgovore posredovale tudi organizacije starih evropskih držav in nekatere tranzicijske države. Na podlagi rezultatov raziskave smo videli, da se pomen upravljanja znanja uvršča na visoko mesto med državno upravo organizacij članic OECD. Razvite so strategije, upravljanju znanja je postavljena prioriteta in v prihodnosti je njegovo mesto med prvimi petimi upravljavskimi prioritetami. Državne uprave teh držav se resnično trudijo, da bi izboljšale prakse upravljanja znanja. Hkrati poteka tudi kulturna sprememba, ki pa je počasnejša in še neizrazita v organizacijskem smislu. Dobre prakse upravljanja znanja bodo vzpostavljene na daljši rok in bodo odsevale zaupanje med zaposlenimi, timski duh in nesebičnost, vse pa bo podpiralo relativno stabilno organizacijsko in kulturno okolje. Pri razvrstitvi pokazateljev upravljanja znanja, ki odražajo resnične napore pri izboljšanju praks upravljanja znanja in njih kvaliteto, pa smo zasledili nižjo uvrstitev t.i. organizacij tranzicijskih držav. To nam je ponudilo izhodišče za postavitev modela in analize podatkov CRANET baze, kjer smo želeli pokazati, da se evropske države in tranzicijske v doseganju tega procesa razlikujejo tudi na podatkih, izbranih v bazi, namenjeni analizi upravljanja človeških virov, in da državna uprava v svojih naporih zaostaja za organizacijami privatnega sektorja. Ker smo lahko razpolagali s podatki iz dveh različnih obdobj, smo lahko zasledovali tudi longitudinalni razvoj na tem področju.

Državne uprave tranzicijskih držav v doseganju zelenih ciljev in soočanju z izzivi današnjega časa vsekakor ubirajo drugačno pot, kot to počnejo državne uprave evropskih držav. Hkrati se soočajo tudi s sprejemom novih vrednot in postavitvijo novih vrednostnih sistemov, ob tem pa nosijo s seboj svoje zgodovinsko izhodišče. Najprej smo si odstopanja tranzicijskih držav pogledali na podatkih iz CRANET baze iz leta 2001 in smo to različnost zaznali skoraj pri vseh dejavnikih, ki smo jih kot spremenljivke vključili v naš model upravljanja znanja. Res da določene spremenljivke niso pokazale statistične značilnosti uvrščanja v obe skupini držav, kljub temu pa je bilo iz rezultatov razbrati posebnosti obeh skupin, kar je potrdilo našo domnevo. Iz podatkov pa je bilo slutiti, da je upravljanje znanja stopilo na pot tako v državnih upravah evropskih kot v državnih upravah tranzicijskih držav. Prav tako se je pokazal jasen razkorak med državno upravo in organizacijami privatnega sektorja, kar je lahko potrdilo tudi drugo hipotezo.

V podatkih iz leta 2005 pa je bilo videti, da postavljeni model, ki je tudi sam doživel razvojno preoblikovanje, ne omogoča več izrazitega razlikovanja tranzicijskih in evropskih držav ter

verjetnega uvrščanja v obe skupini držav. Čeprav so bile nekatere spremenljivke še vedno značilne, se je na mnogih področjih pokazalo izrazito približevanje obeh skupin držav ali celo inverzija.

Vsekakor pa je bilo po rezultatih jasno videti razvoj osnovnih dejavnikov, ki podpirajo upravljanje znanja, in nekaj zanimivih rezultatov, ki smo jih skušali smiselno komentirati glede na posebnosti organizacij določenih sektorjev. Naj poudarimo le spremenljivki, ki sta označevali pretok informacij. Odprto dvostransko komuniciranje predstavlja osnovo za upravljanje znanja v organizaciji. Tudi če je postavljena strategija in politika, je pomembno, da se tako v procesu kreiranja, shranjevanja, bogatenja, prenavljanja in upravljanja znanja omogoča prenos tega znanja, kar brez številnih komunikacijskih načinov, ki so usmerjeni navzgor, navzdol in tudi horizontalno, ni mogoče. Komunikacija, ki poteka od zaposlenih k vodstvu pa prikazuje že odraz organizacijske kulture, ki ima elemente zaupanja in lahko omogoči tako kreacijo in upravljanje znanja v svoji sredini.

Rezultati vezani na razvojne spremenljivke so pokazali, da organizacije začenjajo višje vrednotiti svoje ljudi; zaposleni v organizacijah ne pomenijo več samo strošek in organizacije jih želijo v svojem okrilju zadržati in primerno razviti ter usposobiti, vendar ta proces ne poteka povsod enako in ima ravno tako svoje specifičnosti. Po rezultatih analize na podatkih iz CRANET baze 2005 hipoteze o statistični raznolikosti obeh skupin držav nismo več mogli potrditi. Skupine držav se v intenziteti elementov modela upravljanja znanja niso več statistično značilno razlikovale, prav tako privatni sektor ni povsod prehiteval organizacij državnih uprav, kar ni podprlo naše druge hipoteze. Odstopanja, ki so se pojavila, so sicer pokazala zanimiva izhodišča za sklepne misli.

Z gotovostjo lahko trdimo, da so organizacije vseh treh sektorjev obeh skupin držav napredovale v praksah upravljanja znanja, nekatere z manjšo zagnanostjo kot prva leta, druge predvsem v tranzicijskih državah pa skokovito. Tako kot smo v teoretičnem delu razgrnili tudi razvoj upravljanja znanja, se spreminja pogled na pristop k upravljanju znanja, zato moramo tudi te spremembe v odnosu držav do ključnih faktorjev, podanih v spremenljivkah, spremljati in interpretirati s previdnostjo.

Tudi do postavljenega modela in dobljenih rezultatov je potrebno pristopiti na kritičen način. Podatki, ki so pridobljeni s pomočjo kreiranih spremenljivk, imajo določeno težo, zavedati pa se je potrebno, da so temeljili na idealni primerljivosti več izhodišč. Že primerjava med organizacijami vseh treh sektorjev ni idealna: ali lahko popolnoma verodostojno primerjamo med seboj organizacije državnih uprav, bančnega sektorja in kemijskega sektorja? Razlikujejo se tako po svoji organizacijski strukturi, poslovnih procesih, predvsem pa po ljudeh, ki jih zaposlujejo.

Prav tako kreirane spremenljivke niso nudile vseh pomembnih kriterijev za spremljanje modela upravljanja znanja, ker so bile narejene iz obstoječih spremenljivk vprašalnika, namenjenega za ugotavljanje rezultatov na področju upravljanja človeških virov. Rezultat, ki ga ponuja odgovor na podano vprašanje v spremenljivki, nam poda največkrat le količino, število določenih stvari, nekajstopenjsko opredeljeno intenzivnost ali morda le prisotnost določene spremenljivke, ne razkriva pa drugih lastnosti spremenljivk, ki jih morda bistveno ločujejo v različnih organizacijah.

V analizo tudi niso zajetih vsi ali vsaj vsi izraziti predstavniki starih evropskih držav in tranzicijskih držav, saj CRANET razpolaga s podatki le nekaterih. Kljub temu sem mnenja,

da je zastavljeni model primeren, saj so nam podatki nudili vpogled v intenzivnost modela na različnih področjih upravljanja znanja in na posamezna področja v vseh treh sektorjih, ki so se z različno dinamiko spreminjala. Na osnovi prej podanih različnih teoretičnih podlag, vpogledov in značilnosti, so rezultati tudi komentirani, kar pa je potrebno sprejeti s temu primerno previdnostjo.

Model lahko predstavlja izhodišče za nadaljnje analize na tem področju, kjer bi lahko pridobljene rezultate in predvidevanja na njihovi podlagi izraziteje potrdili, morda s pomočjo novega vprašalnika in bolj določno in namensko zastavljenih vprašanj. Tudi če v novejših podatkih ne zaznamo statistične značilnosti razlikovanja obeh skupin držav, se odpira veliko področij, kjer bi lahko opazovali značilnosti pripadnikov posamezne skupine. Zdaj namreč vemo, da se organizacije državnih uprav podajajo na še dokaj neznanu, težko in nujno hitrostno tekmovanje v upravljanju znanja, še posebej tiste, ki zaradi tranzicijskih korenin premagujejo tudi breme dohitevanja in ne le napredovanja. Ena takih je tudi Slovenija, katere državna uprava se bo morala v tej smeri še posebej potruditi, saj jo v naslednjem letu čaka tudi težka naloga predsedovanja Evropski uniji, kjer bo upravljanje znanja (čeprav morda ne v eksplicitni obliki) ključni faktor njenega uspeha.

Upravljanje znanja tako ni moda ali muha enodnevnica, uveljavlja se na vseh področjih gospodarskega in družbenega življenja kot potrebna in osnovna upravljavska praksa, kajti znanje je že spoznano kot osnovna potreba in konkurenčna prednost, to spoznanje pa se bo razširilo povsod. Kompleksnost sistemov, kompleksnost informacij in gostota sprememb se bodo vedno bolj povečevali. Pomembno bo, kako pridobiti pravo znanje v pravem času in ga v pravem trenutku tudi znati pravilno uporabiti, hkrati pa bo potrebno znati tudi zavreči neustrezno in iskati ter zahtevati novo znanje, predvsem pa se zavedati, da ga je potrebno upravljati.

7. LITERATURA

- Abrahamson, E. (1996): **Managerial Fashion**. Academy of Management Review 21 (1), 254-285.
- Ackoff, L.R. (1989): **From Data to Wisdom**. Journal of Applied Systems Analysis 16 (1989), 3-9.
- Allard, S. (2003): **Knowledge Creation**. V C.W. Holsapple (ur.): Handbook on Knowledge Management 1, Knowledge Matters, 367-380. Heidelberg: Springer-Verlag Berlin.
- Allee, V. (1997): **The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence**. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Amidon, M. D. in D. MacNamara. (2003): **The 7 C's of Knowledge Leadership: Innovating our Future**. V C.W. Holsapple (ur.): Handbook on Knowledge Management 1, Knowledge Matters, 539-552. Heidelberg: Springer-Verlag Berlin.
- Anderson, J.R. (1990): **Cognitive Psychology and Its Applications**. 3rd edn. New York: Freeman.
- Anderson, J.R. (1995): **Learning and Memory: An Integrated Approach**. New York: John Wiley and Sons.
- Argyris, C in D.A. Schön (1978): **Organizational Learning: A theory of Action Perspective**. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Bagon, J. (2003): **Karierni razvoj v upravi**. Kadrovske informacije, bilten Kadrovske službe Vlade RS, december 2002, 9-14.
- Bandura, A. (1977): **Social Learning Theory**. Englewood Cliffs. New York: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1997): **Self-efficacy: The Exercise of Control**. New York: Freeman.
- Barrados M. in J. Mayne. (2003): **Can Public Sector Organizations Learn?** OECD Journal on Budgeting, Volume 3 – Number 3. OECD 2003, 99-119.
- Barth, M. (1998): **Unternehmen in Wertevervandel**. Konstanz: Hartung-Gorre.
- Bateson, G. (1973): **Steps to an Ecology of Mind**. London: Paladin.
- Beccera-Fernandez, I , A. Gonzales in R. Sabherwal (2004): **Knowledge Management: Challenges, Solutions and Technologies**. Upper Saddle River, NJ. Pearson: Prentice Hall.
- Bellinger, G., Casstro, D. in A.Mills (2004): **Data, Information, Knowledge and Wisdom**. Dosegljivo na <http://www.systems-thinking.org/dikw/dikw.htm> (19.januar 2007).

Bennet, D. in A. Bennet. (2003a): **The Rise of the Knowledge Organization**. V C.W. Holsapple (ur.): Handbook on Knowledge Management 1, Knowledge Matters, 5-20. Heidelberg : Springer-Verlag Berlin.

Bennet, D. in A. Bennet. (2003b): **Organizational Survival in the New World: The intelligent Complex Adaptive System**. KMCI Press.

Bennet, D. in A. Bennet. (2003c): **The Partnership between Organizational Learning and Knowledge Management**. V C.W. Holsapple (ur.): Handbook on Knowledge Management 1, Knowledge Matters, 439-461. Heidelberg : Springer-Verlag Berlin

Bennet, D. in A. Bennet. (2004a): **The Knowledge Organization of the Future: Survival and Performance**. Mountain Quest Institute. Teams Networks. ICAS. Dostopno na <http://www.mountainquestinstitute.com/ICAS%202004%20presentation.pdf> (23. december 2006)

Bennet, D. in A. Bennet. (2004b): **Organizational Survival in the New World: The Intelligent Complex Adaptive System**. Boston: Elsevier.

Bennet, A. (2006a): **The Learning Organization**. VINE, Vol. 36, Number 1, 26-30.

Bennet, A. (2006b): **Hierarchy as a Learning Platform**. VINE Magazine, Vol. 36, Number 3, 255-260. Dostopno na www.mountainquestinstitute.com/Hierarchal%20Social%20Structure.doc (20.januar 2007)

Berger, L. (2000): **In the Footsteps of Eve: The mystery of Human Origins**. Washington D.C.: National Geographic.

Bhatt, D. (2000): **Excellence Model and Knowledge Management Implications**. Dostopno na <http://www.eknowledgecenter.com/articles/1010/1010.htm> (1.december 2005)

Boisot, M. (1998): **Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information**. Economy. Oxford: Oxford University Press.

Bonczek, R., C. Holsapple in A. Whinston. (1981): **Foundations of Decision Support Systems**. New York: Academic Press.

Boštich, A. (2000): **Upravna kultura in etika upravnega dela javnih uslužbencev**. Grosuplje: Mondena.

Brinkerhoff, D. W. in J. M. Brinkerhoff. (2004): **Preparing for Public Service Careers: The Service--Choice Spiral**. PA Times, Vol. 27 Issue 6, 5. Dosegljivo na <http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=buh&an=13438489> (11.oktober 2005)

Brejc, M. (1997): **Slovenska javna uprava ob koncu tisočletja**. V : Zbornik referatov, IV. Dnevi slovenske javne uprave, Visoka upravna šola, Portorož, str 37-50.

Brezovšek, M. in M. Haček. (2002): **Reforma slovenskega sistema javnih uslužbencev in proces vključevanja v Evropsko unijo**. Teorija in praksa, let. 39. št.4, 691-704. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Brezovšek, M. in M. Haček. (2003): **Globalizacija in državna uprava**. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Bučar, M. in M. Stare (2003): **Inovacijska politika male države**. V Inovacijska politika male tranzicijske države, 43-48. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Burton-Jones, A. (2003): **Knowledge Capitalism**. Oxford: University Press.

Choo, C.W. (1998): **The Knowing Organization: How Organizations Use information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions**. New York: Oxford University Press.

Collison, C. in G. Parcell (2002): **Učimo se leteti: Priročnik za upravljanje znanja**. GV Založba, Ljubljana.

Cook, S. D.N. in J. S. Brown. (1999): **Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing**. Organization Science, Volume 10, Issue 4 (April 1999), 381-400.

Davenport, T. H. in D. A. Marchand. (1999): **Is KM Just Good Information Management?** Financial Times: Mastering Information Management. March.1999. Part 86.

Davenport, T. H. in L. Prusak. (1998): **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Delaney, J.T. in M.A. Huselid. (1996): **The impact of human resource management practices and perceptions of organizational performance**. Academy of Management Journal, 39(4), 949-969.

Desouza, K. in Y. Awazu (2003): **Knowledge management**. HR Magazine. Nov 2003, Vol. 48 Issue 11, p107, 5p. Dostopno na <http://search.epnet.com/direct.asp?an=11331077&db=buh> (4.april 2006)

Dimovski, V. in T. Colnar. (1999): **Organizacijsko učenje**. V: Teorija in praksa, 36 št. 5, 701-722.

Dodgson, M. (1993): **Organizational Learning: A review of some literatures**. Organizational Studies. 14/3, 375-394.

Dösinger, G., Puntchart, I in K.Töchtermann (2004): **Trendanalyse Wissensmanagement: Orientierungshilfen für Praxisprojekte von morgen**. V: Wissensmanagement, o. Jg. 2004, Nr. 7, 36-39.

Drucker, F.P. (1993): **Post-Capitalist Society**. Oxford: Butterworth- Heinemann.

Easterby-Smith, M. in L.Araujo (1999): **Current debates and opportunities**. V Organizational Learning and the Learning Organization, London, Sage.

- Ericsson, K.A. (1996): **The Acquisition of Expert Performance: An Introduction to Some of the Issueses.** V K.A.ERICSSON (ur.): The Road to Excellence. Mahwah, 1-50. NJ: Erlbaum.
- Etheridge, L.S. (1981): **Government Learning: An Overview.** V L.S.Long (ur.): The Handbook of Political Behaviour (Vol.2), 73-161.New York: Plenum.
- Fairholm, G.W. (1990): **Leadership.** V M.L.Wicker in T.W. Areson (ur.): Public Sector Management , str 153-179. New York: Praeger.
- Ferfila, B. et al. (2002): **Ekonomski vidiki javne uprave.**Knjižna zbirka Profesija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Finger, M. in S. B. Brand (1999): **The concept of the “learning organization” applied to the transformation of the public sector.** V M. Easterby-Smith, L. Araujo in J. Burgoyne (ur.): Organizational Learning and the Learning Organization. London: Sage.
- Firestone, J.M. in M. W.McElroy (2003a): **Key Issues in the New Knowledge Management.** Burlington: Elsevier Science, Butterworth-Heinemann.
- Firestone, J.M. in M. W.McElroy (2003b): **The Open Enterprise Excerpt, KMCI Online Press, 2003.** Dosegljivo na http://www.dkms.com/white_papers.htm (29.januar.2007)
- Firestone, J.M. in M. W.McElroy (2004): **Viewpoint: Organizational Learning and Knowledge Management: the Relationship.** The Learning organization. Vol 11. No. 2, 177-184.
- Firestone, J.M. in M. W.McElroy (2005): **Doing Knowledge Management.** The Learning organizationJournal. Vol.12. No.2. Dosegljivo na www.macroinnovation.com/Doing_KM.pdf (29.januar.2007)
- Firestone, J.M. (2006): **What Knowledge Is.** V Reducing Risk by Killing Your Worst Ideas. Dosegljivo na www.kmci.org/media/ReducingRisksyllabus.pdf (29.januar.2007)
- Fiol, C.M. in M.A. Lyles (1985): **Organizational learning.** Academy of management Review. 10/4, 803-813
- Foray, D. (2004): **Economics of Knowledge.** Massachussets: Massachusetts Istitute of Technology.
- Ford, D.P. (2003): **Trust and Knowledge Management: The Seeds of Success.** V C.W. Holsapple (ur.): Handbook on Knowledge Management 1, Knowledge Matters, 553-576. Heidelberg : Springer-Verlag Berlin.
- Freimuth, J. (1997): **Querdenker und Querschnittsqualifikationen. »Ich denke, also spinn ich!«.** V Freimuth J, J. Haritz und B.U.Kiefer (ur.): Auf dem Wege zum Wissensmanagement, 191-203. Göttingen: Verlag Für angewandte Psychologie.
- Galer, G. S. and K. van der Heijden (2001): **Scenarios and Their Contribution to Organizational Learning: From Practice to Theory.** V M.Dierkes, A.B.Antal, J.Child and

I.Nonaka (ur.): Handbook of Organizational Learning and Knowledge, 137-161. Oxford: Oxford University Press, paperback 2003.

Garvin, D. A. (2000): **Learning in Action, A Guide to Putting the Learning Organization to Work.** Boston: Harvard Business Press School.

Gensicke, T. (1995): **Modernisierung, Werteverwandel und Mentalitätsentwicklung in der DDR.** V H.Bertram, S.Hradil in G. Kleinheinz (ur.): Sozialer und demokratischer Wandel in den neuen Bundesländern, str.101-140. Berlin: Akademie Verlag.

Gensicke, T. (1996): **Ostdeutschland 1989-1995 im Wandel: Objektive und subjektive Umbrüche.** Journal für Sozialforschung, 36/1, 41-72.

Gensicke, T. (1999): **Deutschland am Ausgang der 90er Jahre: Lebensgefühl und Werte.** V H. Klages in T.Gensicke (ur.): Wertewandel und Bürgerschaftliches Engagement an der Schwelle zum 21. Jahrhundert (Speyer Research Report 193), 21-52. Speyer: Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung.

Gerth, H. in C.W. Mills (ur.) (1946): **From Max Weber: Essays in sociology.** New York: Oxford University Press.

Giddens, A. (1984): **The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structure.** Berkeley, CA: University of California Press.

Glaser, R. in M.T.H. Chi (1988): **Overwiev.** V M.T.H. Chi, R. Glaser in M.J.Farr (ur.): The Nature of Expertise. Hillsdale, NJ: Erlbaum, xv-xxviii.

Gloet, M in B. Martin (2005): **Knowledge Management and HRM as a means to develop leadership and management capabilities to support sustainability.** Conference paper for International Conference on Knowledge Management in Asia Pacific, nov.2005.

Dostopno na <http://kmap2005.vuw.ac.nz/papers/Knowledge%20Mgmt%20&%20HRM.pdf> (20.januar 2007)

Grantham, C.E. (1993): **The digital workplace: Designing groupware platforms.** New York: Van Nostrand Reinhold.

Grossman, M. (2006): **An Overwiev of Knowledge Management Assesment Approaches.** The Journal of American Academy of Business. Cambridge. Vol. 8. Num. 2. March 2006.

Guzzo, R.A. in G.P.Shea. (1992): **Group Performance and Intergroup Realtions in Organizations.** V M.D. Dunnette in L.M. Hough (ur.): Handbook of Industrial and Organizational Psychology (Vol. 3) , 2.izdaja. Pallo Alto, California: Consulting Psychologists Press.

Haček, M. (2001): **Sistem javnih uslužbencev.** Knjižna zbirka Politični procesi in inštitucije. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Haček, Miro. (2005): **Politika birokracije.** Ljubljana: Založba Modrijan.

Heisig, P., Meyer, B., König, C. in W. Scholl. (2004): **The Future of Knowledge Management. An International Delphi Study.** V: Journal of Knowledge Management, 8. Jg. 2004, Nr. 4, 19-35.

Hirt, M. in J. Kuffner (2004): **Capacity Building The Self-Reflective Leader.** Public Management (US), Jan/Feb2004, Vol. 86 Issue 1, 12-17; Dostopno na <http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=buh&an=11945891> (5.november 2005)

Holland, H. J. (1995): **Hidden Order: How Adaption Builds Complexity.** Helix Books, Addison-Wesley, Reading, MA.

Holland, H. J. (1998): **Emergence: From Chaos to Order.** Redwood City, California: Addison-Wesley.

Holsapple, C.W. (2003): **Knowledge and Its Attributes.** V C.W. Holsapple (ur.): Handbook on Knowledge Management 1, Knowledge Matters, 165-188. Heidelberg: Springer-Verlag Berlin.

Holsapple, C.W. in K.D.Joshi (2003): **A Knowledge Management Ontology.** V C.W. Holsapple (ur.): Handbook on Knowledge Management 1, Knowledge Matters, 129-152. Heidelberg: Springer-Verlag Berlin.

Holsapple, C.W. in A.Whinston (1996): **Decision Support Systems: A Knowledge-Based Approach.** St. Paul, MN: West

Horton, S. in D.Farnham (1996): **Managing People in Public Sector.** London: Mac Millan Press, Ltd.

Huber, G.P. (1991): **Organizational learning: The contributing processes and the literatures.** Organizational Science. 2/11, 88-115.

Huges, C in M. Tight (1998): **The Myth of the Learning Society.** V S Ranson (ur.): Inside the Learning Society. London: Cassell.

Iles, P., M. Yolles in Y. Altman. (2001): **HRM and Knowledge Management: Responding to the Challenge.** Research and Practise in Human Resource Management, 9(1), 3-33

Jones, W. (2003): **"Complex Adaptive Systems."** V G. Burgess in H.Burgess (ur.): Beyond Intractability. Conflict Research Consortium, University of Colorado, Boulder. Dostopno na http://www.beyondintractability.org/essay/complex_adaptive_systems/ (1.november 2006)

Kalseth, K. (1999): **Knowledge management from a business strategy perspective.** FID Review. No.1. 38 p.

Kerka, S. (1995): **The learning organization: Myths and realities.** Eric Clearinghouse. Dostopno na <http://www.cete.org/acve/dogcen.asp?tbl=archive&ID=A028> (1.november 2006)

Klages, H. (1984): **Wertorientierungen in Wandel: Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen.** Frankfurt am Mein: Campus.

Klages, H. (1999): **Zerfällt das Volk? Von den Schwierigkeiten der modernen Gesellschaft mit Gemeinschaft und Demokratie.** V H. Klages in T.Gensicke (ur.): Wertewandel und Bürgerschaftliches Engagement an der Schwelle zum 21. Jahrhundert (Speyer Research Report 193) , 1-20. Speyer: Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung.

Koch, M.J. in R.G. McGrath. (1996): **Improving labour productivity: human resource policies do matter.** Strategic management journal, 17(5), 335-354.

König, M. E.D. (2002): **The Third Stage of KM emerges.** KM World 11, no. 3, 20-21, 28.

Kovač, P. (2002): **Trendi razvoja slovenske javne uprave kot nacionalne politike.** V Teorija in praksa. Letnik 39, št.6 (nov/dec 2002), 1037-1048.

Kuhlen, R. (2003): **Change of Paradigm in Knowledge Management -Framework for the Collaborative Production and Exchange of Knowledge1.** Collected papers from LIS professionals. München:K G Saur,2003 (IFLA Publications). Dostopno na http://www.inf-wiss.uni-konstanz.de/People/RK/Vortraege03-Web/rk_ifla03_for_publ300803.pdf#search=%22Knowledge%20management%20and%20communication%22

Kuhn, T. (1997): **The Structure of Scientific Revolutions.** Chicago: University of Chicago Press.

Kuntz, P.G. (1968): **The Concept of Order.** Seattle, WA: University of Washington Press.

La Palombara, J. (2001a): **The Underestimated Contribution of Political Science to Organizational Learning.** V M.Dierkes, A.B.Antal, J.Child and I.Nonaka (ur.): Handbook of Organizational Learning and Knowledge, 137-161. Oxford: Oxford University Press, paperback 2003.

La Palombara, J. (2001b): **Power and Politics in Organizations: Public and Private Sector Comparisons.** V M.Dierkes, A.B.Antal, J.Child and I.Nonaka (ur.): Handbook of Organizational Learning and Knowledge, 557-581. Oxford: Oxford University Press, paperback 2003.

Le Goff, J. (1990): **Medieval Civilization.** Cambridge: Blackwell Publishers, Inc.

Locke, E.A. in G.P.Latham (1990): **A Theory of Goal Setting and Task Performance.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Leadbeater, C. (2000): **Living on Thin Air.** London: Penguin.

Lipičnik, B. in D. Mežnar. (1998): **Ravnanje z ljudmi pri delu.** Ljubljana: Gospodarski vestnik.

MacGillivray, A. (2003). **Knowledge Management at Royal Roads University.** Competitive Intelligence Magazine, 6(4), 37-40

Maier, W. G., C. Prange in L. von Rosenstiel (2001): **Psychological Perspectives of Organizational Learning.** V M.Dierkes, A.B.Antal, J.Child and I.Nonaka (ur.): Handbook of

Organizational Learning and Knowledge, 14-34. Oxford: Oxford University Press, paperback 2003.

Majone, G. (1997): **From the Positive to the Regulatory State: Causes and Consequences of Changes in the Mode of Governance.** Journal of Public Policy, 17, 2, 139-167.

Malhotra, Y. (1998): **Knowledge Management, Knowledge Organizations & Knowledge Workers: A View from the Front Lines.** Maeil Business Newspaper of Korea, February 19. Dostopno na <http://www.brint.com> (23. avgust 2006)

Malhotra, Y. (2003): **Measuring knowledge assets of a nation: Knowledge systems for development.** Ad Hoc Group of Experts meeting. United Nations Headquarters, Nyc, NY. September 4-5.

Malhotra, Y. (2004): **Why Knowledge Management Systems Fail? Enablers and Constraints of Knowledge Management in Human Enterprises.** V Michael E.D.König in T.Kanti Srikantaiah (Ur.): Knowledge Management Lessons Learner: What Works and What Doesn't. American Society for Information Science and Technology Monograph Series, 87-112.

Marr, Bernard (2003): **Consider the culture when benchmarking KM processes.** KM Review, November/December 2003, Volume 6, Issue 5, 6-7. Dostopno na spletnem naslovu: <http://search.epnet.com/direct.asp?an=11432462&db=aph> (2. december 2005)

Mason, R.M. (1993): **Strategic information systems: Use of information technology in a learning organization.** Proceedings of the Twenty-Sixth Hawaii International Conference on System Sciences '93, CA: IEEE Press, 840-849.

McElroy, M.W. (1999): **The Second Generation of KM.** Knowledge Management (October 1999), 86-88.

McElroy, M.W. (2003): **Understanding »The New Knowledge Management«.** Dostopno na http://www.macroinnovation.com/papers_KM12.htm (20. januar 2007)

McKelvey, B. (1982): **Organizational Systematics.** Berkley: University of California Press.

Merkens, H., Geppert M. in D. Antal (2001): **Triggers of Organizational Learning during the Transformation Process in Central European Countries.** V M.Dierkes, A.B.Antal, J.Child and I.Nonaka (ur.): Handbook of Organizational Learning and Knowledge, 242-263. Oxford: Oxford University Press, paperback 2003.

Micklethwait, J. in A. Wooldridge (2000): **Guruji managementa : modreci ali šarlatani?** Radovljica: Didakta.

Mintzberg, H. (1973): **The Nature of Managerial Work.** New York: Harper & Row.

Nonaka, I. in H. Takeuchi (1995): **The Knowledge - Creating Company.** New York: Oxford University Press.

Nonaka, I., R. Toyama in P. Byosiere (2001): **A Theory of Organizational Knowledge Creation: Understanding the Dynamic process of Creating Knowledge**. V M.Dierkes, A.B.Antal, J.Child and I.Nonaka (ur.): Handbook of Organizational Learning and Knowledge, 491-517. Oxford: Oxford University Press, paperback 2003.

OECD publication (2002): **Survey on Knowledge Management Practices for Ministries/Departments/Agencies of Central Government in OECD Member Countries**, februar 2002. Dostopno na <http://www.oecd.org/dataoecd/59/18/1946891.pdf> (2.december 2004)

OECD publication (2003a): **Knowledge Management In Government: An Idea Whose Time has Come**.Dostopno na [http://www.olis.oecd.org/olis/2003doc.nsf/LinkTo/GOV-PUMA-HRM\(2003\)1](http://www.olis.oecd.org/olis/2003doc.nsf/LinkTo/GOV-PUMA-HRM(2003)1) (5.december 2005)

OECD publication (2003b): **Conclusions from the Results of the Survey on Knowledge Management practices for Ministries/Departments/Agencies of Central Government in OECD member Countries**, February 3-4, 2003 Dostopno na [http://www.olis.oecd.org/olis/2003doc.nsf/LinkTo/GOV-PUMA-HRM\(2003\)2](http://www.olis.oecd.org/olis/2003doc.nsf/LinkTo/GOV-PUMA-HRM(2003)2) (2.decemebr 2005)

OECD publication (1996). **Public service training system in OECD countries**, Sigma, Paper No.16, 1996. Dostopno na spletnem naslovu: <http://www.oecd.org/puma/> (2.decemebr 2005)

Orlikowski, W. (2002): **Knowing in practice**. Organizational Science. Vol. 13. No. 3. (May-June 2002), 249 -273.

Palumbo, D.J. (1975): **Organization Theory and Political Science**. V F.I.Greenstei in N.W.Polsby: Handbook of Political Science (Vol.2) , str. 319-389. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Pedler, M., Burgoyne, J. in T. Boydell (1991,1996): **The Learning Company. A Strategy for Sustainable Development**. London, McGraw-Hill.

Peters, B.G. (2001): **The Politics of Bureaucracy**. New York : Routledge.

Probst, J.B.G., S. Raub in K.Romhardt (1999): **Managing Knowledge: Building Blocks for Success**. Chichester: John Wiley & Sons LTD.

Probst, J.B.G., S. Raub in K.Romhardt (2003): **Wissen managen**. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 4. predelana izdaja. Wiesbaden: Gabler.

Ponzi, J.L. in M. König. (2002): **Knowledge management: another management fad?** Information Research, Vol. 8 No. 1, October 2002. Dosegljivo na <http://informationr.net/ir/8-1/paper145.html> (11. oktober 20006).

Popper, K.R. (1945): **The Open Society and Its Enemies**. Vol. 1 and Vol.2. London: Routledge and Keagan Paul, Ltd.

Popper, K.R. (1972): **Objective Knowledge – An Evolutionary Approach**. New York: Oxford University Press.

Ramanauskiene, S. (2001): **Knowledge Management: Organizational dimension**, Swedish-Lithuanian seminar »Information management research issues«, 21.-22. september, 2001, University College of Boras, Sweden. Dostopno na <http://www.hb.se/bhs/seminar/semDOC/raman.htm> (11.december 2005)

Rao, M. (2005): **Overview: The social life of KM tools**. V: Knowledge Management Tools and Techniques: Practitioners and Experts Evaluate KM Solutions. Oxford. UK: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Rigby, D. (2001): **Management tools and techniques: a survey**. California Management Review. 43(2), 139-160.

Roberts, J.A.G. (1999): **A Concise History of China**. Cambridge: Harvard University Press.

Rogers, E. (1995): **Diffusion of innovation**. New York: Free Press.

Rokeach, M. (1973): **The Nature of Human Values**. New York: Free Press.

Rosenstiel, L. von. (2000): **Grundlagen der Organisationspsychologie**. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Rousseau, D.M. (1997): **Organizational Behavior in the New Organizational Era**. Annual Review of Psychology, 48: 515-546.

Rus, Andrej. (2004): **Literatura za predmet Sociološki vidiki upravljanja**. Skripta FDV. Ljubljana: FDV.

Rus, Veljko (2001): **Podjetizacija in socializacija države**. Ljubljana: FDV

Sanchez, R. in A.Heene (1997): **Strategic Learning and Knowledge Management**. New York: John Wiley & Sons.

Schein, E.H. (1985). **Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View**. San Francisco: Jossey-Bass.

Schön, Donald A. (1973): **Beyond the Stable State**, Harmondsworth: Penguin

Schumpeter, J.A. (1950/1962): **Capitalism, Socialism and Democracy. Chapter VII: The Proces of Creative Destruction**. 3rd Edition 1950. New York: Harper Torchbooks, 1962

Schwartz, B. (1989): **Psychology of Learning and Behaviour**. Tretja izdaja. New York: W.W. Norton.

Schwartz, S.H. in W.Bilsky (1990): **Toward a Theory of Universal Content and Structure of Values: Extensions and Cross-cultural Replications**. Journal of Personality and Social Psychology, 58, 878-891.

Scott, G. (2003): **Learning government**, OECD Journal on Budgeting, Volume 3 – NO.2. Dostopno na spletnem naslovu: <http://www.oecd.org/dataoecd/25/28/2495818.pdf> (11.december 2006)

Senge, P. M. (1990a): **The Fifth Discipline: the Art & Practice of the Learning Organization**. New York: Doubleday.

Senge, P. M. (1990b); **The leader's new work: Building learning organizations**. Sloan Management Review. Fall, 7-23

Shapiro, C. in Varian, H. R. (1999): **Information rules : a strategic guide to the network economy**. Boston (MA): Harvard Business School Press,.

Shukla, M. (1997): **Competing through Knowledge: Building a Learning Organization**. New York: Currency Doubleday.

Silverman, D. P. (ur.) (1997): **Ancient Egypt**. New York: Oxford University Press.

Simon, H. A. (1969): **The Science of the Artificial**. Cambridge: The MIT Press.

Sitkin, S.B. (1992): **Learning through Failure: The Strategy of Small Losses**. V B.M. Staw in L. L. Cummings (ur.): Research in Organizational Behaviour: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews (Vol.14), 231-266. Greenwich: Conn. JAI Press.

Skyrme, J. D. (1999): **Knowledge Networking: Creating the Collaborative Enterprise**. Boston: Butterworth-Heinemann

Smith, M. K. (2001): **The learning organization**, the encyclopedia of informal education. Dostopno na <http://www.infed.org/biblio/learning-organization.htm> (11.oktober 2006)

Snowden, D. (2002): **Complex Acts of Knowing; Paradox and Descriptive Self-awareness**. Journal of knowledge Management, 6, No. 2,1-14.

Srikantaniah, T. K. (2000): **Knowledge Management: A Faceted Overview**. V Srikataiah, T.K. in M.E.D. König (ur.): Knowledge Management for the Information professional. Medford, NJ: Information Today.

Stankowsky, M.A. (2005): **Advances in knowledge management: University research toward an academic discipline**. V Creating the Discipline of knowledge Management: The Latest in University Research. Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Syed, A. in A. Shah (2006): **Data, Information, Knowledge, Wisdom: A Doubly Linked Chain?** International Conference on Information and Knowledge Engineering 2006, Las Vegas, Nevada, USA. Dostopno na <http://www1.ucmss.com/books/LFS/CSREA2006/IKE4628.pdf> (29.januar 2007).

Toracco, R. J. (2000): **A theory of knowledge management**. V Herling, R.W. in J.Provo (ur.): Strategic perspectives on knowledge, competence and expertise, str. 38-62. San Francisco: AHRD/Berret-Koehler Communications mc.

Traunmuller, R. and M. Wimmer (2003): **Knowledge Management for Government: Enhancing the Quality of Public Service.** Dostopno na spletnem naslovu: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN011604.pdf> (2.februar 2006)

Van Lohuizen, C.W.W. (1986): **Knowledge Management and Policy Making.** V knowledge: Creation, Diffusion, Utilization, 8, 1.

Vogel, S. (1996): **Freer Markets, More rules: Regulatory Reforms in Advanced Industrial Countries.** Ithaca: Cornell University Press.

Von Hippel, E. (1994): **"Sticky information" and the locus of problem solving: Implications for innovation.** Management Science, 40(4), 429-439.

Von Rosenstiel, L. in S. Koch (2001): **Change in Socioeconomic Values as a Trigger of Organizational Learning.** V M.Dierkes, A.B.Antal, J.Child and I.Nonaka (ur.): Handbook of Organizational Learning and Knowledge, 198-220. Oxford: Oxford University Press, paperback 2003.

Wasson, C. (1978): **Dynamic Competitive strategy & Product life Cycles.** Austin, TX: Austin Press.

Watkins, K. in V. Marsick (1992): **Building the learning organization: a new role for human resource developers.** Studies in Continuing Education 14(2): 115-129.

Wegner, D. M. (1986): **Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind.** V B. Mullen in G. R. Goethals (ur.): Theories of group behavior, 185-208. New York: Springer-Verlag.

Weick, K. E. (1991): **The Nontraditionally Quality of Organizational Learning.** Organization Science 2. 1 (February 1991). str 116-124.

Wimmer, M. A. (2002): **Integrated service modelling for one-stop government.** EM – Electronic Markets, Special issue on e-Government, 12 (3), 2002, 1-8.

Wiig, K. (1994): **Knowledge Management: The Central Focus for Intelligent-Acting Organizations.** Volume 2 of Knowledge Management Series. Arlington, TX: Schema Press.

Wiig, K. (1999): **Comprehensive knowledge management.** Knowledge Research Institute, Inc. Working Paper 1999-4 Rev 1. Dosegljivo na spletnem naslovu: http://www.krii.com/downloads/compreh_km.pdf#search=%22karl%20wiig%20five%20stages%22 (2.december 2006)

Zack, M. (1999): **Managing Explicated Knowledge.** Sloan Management Review, Spring 1999.

Žurga, G. (2001): **Kakovost državne uprave – pristopi in rešitve.** Ljubljana: FDV.

Spletne definicije za KNOWLEDGE MANAGEMENT, Dostopno na spletnem naslovu:
library.ahima.org/xpedio/groups/public/documents/ahima/pub_bok1_025042.html
(31.3.2006)

Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko. (2007). **Operativni program razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013.** (7.februar 2007)