

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anja Pristavec

**Socialno omrežje:
priložnost ali ovira za izmenjavo znanja**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2014

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anja Pristavec

Mentorica: izr. prof. dr. Hajdeja Iglíč

**Socialno omrežje:
priložnost ali ovira za izmenjavo znanja**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2014

ZAHVALA

Mentorici, ki mi s svojimi nasveti, strokovnim znanjem, korekturami in spodbudo vliva novih moči in idej.

Patriku in Titu, ki mi jemljeta in dajeta energijo ter nov elan, da naj čim prej končam začeto.

Mateju, ki me dopolnjuješ, razumeš in pomagaš.

Staršema, ki sta me vzgajala v duhu, da se ne sme odnehati.

Vsem mojim sodelavcem in sodelavkam, ki izmenjujejo znanje.

Socialno omrežje: priložnost ali ovira za izmenjavo znanja

V magistrski nalogi preučujem izmenjavo znanja v organizaciji in analiziram dejavnike teorije razumne akcije ter socialnega omrežja, ki pomembno vplivajo na dejansko izmenjavo znanja. V ta namen v teoretičnem delu naloge najprej predstavim dejavnike teorije razumne akcije, med katere sodijo stališča do izmenjave znanja, subjektivne norme in pripravljenost na izmenjavo znanja. V empiričnem delu naloge potrdim neposreden vpliv posameznikovega stališča do izmenjave znanja na njegovo pripravljenost na izmenjavo znanja.

Drugi poudarek raziskovanja je na preučevanju socialnega omrežja organizacije, ki ustvarja priložnosti in ovire za izmenjavo znanja. Analiza socialnega omrežja omogoča vpogled v strukturo omrežja, natančneje v povezave, preko katerih izmenjava znanja poteka ter v položaje, ki jih zaposleni v omrežju izmenjave znanja zasedajo. Zato s pomočjo analize socialnega omrežja in s podrobnejšimi individualnimi merami socialnega omrežja, kot so moč vezi in mere pomembnosti glede na stopnjo enot, poskušam prepoznati, kako izmenjava znanja v organizaciji poteka, kdo so osebe, ki so viri znanja in, ali zaposleni pomoč in nasvete iščejo pri svojih nadrejenih ali sodelavcih.

Za grafičen prikaz izmenjave znanja v organizaciji uporabljam program Pajek. Z analizo omrežij potrdim, da ima socialno omrežje pomembno vlogo pri dejanski izmenjavi znanja, saj močnejše, kot so vezi med zaposlenimi, pogostejša je dejanska izmenjava znanja. Za organizacijo in za njeno preživetje so najpomembnejši tisti zaposleni, ki so vir znanja, čeprav središčni položaj, ki ga zasedajo viri znanja, ni dejavnik, ki vpliva na dejansko izmenjavo znanja, je pa lahko zato priložnost za pogostejšo izmenjavo znanja v omrežju.

Ključne besede: izmenjava znanja, teorija razumne akcije, analiza socialnega omrežja, program Pajek, moč vezi

Social network: an opportunity or an obstacle to knowledge sharing

This master thesis examined the knowledge sharing within the organization and analyzed the factors of the Theory of reasoned action and social networks, which have a significant impact on actual knowledge sharing. Therefore, in the theoretical part the factors of the Theory of reasoned action such as subjective norms, attitudes and intentions towards knowledge are examined. In the empirical part, the direct impact of an individual's attitude towards knowledge sharing on an individual's intentions toward knowledge sharing is confirmed.

The second focus of this survey was to examine the organization's social network that creates opportunities or barriers to knowledge sharing. Social network analysis provides insight into the structure of the network, specifically into the links through which knowledge sharing takes place and into positions that employees in knowledge sharing network occupy. Through the analysis of social networks and through detailed individual measures of social networks such as strength of ties and measures of degree prestige, the features of knowledge sharing within the organization and the persons who are the sources of knowledge are being identified. Furthermore, the way and amount of cooperation between employees when seeking advice or help is being identified in the same manner.

The program Pajek was used as a tool for graphic presentation of knowledge sharing within the organization. In this way, the fact that social networks play an important role in the actual knowledge sharing was confirmed in the empirical part. Specifically, the stronger the ties between employees are, more often the actual knowledge sharing occurs. The most important for the survival of the organization are those employees who are the source of knowledge. Their central position does not affect the actual knowledge sharing, but it can be an opportunity for more frequent knowledge sharing within the network.

Keywords: knowledge sharing, the Theory of reasoned action, social network analysis, program Pajek, strength of ties

KAZALO VSEBINE

KAZALO SLIK	9
KAZALO TABEL	10
1 UVOD	11
1.1 STRUKTURA MAGISTRSKE NALOGE.....	12
I TEORETIČNI DEL	14
2 TEORIJA RAZUMNE AKCIJE	14
2.1 MODEL TRA	16
2.1.1 VEDENJE IN VEDENJSKA NAMERA.....	17
2.1.2 STALIŠČA DO VEDENJA	18
2.1.3 SUBJEKTIVNE NORME.....	20
3 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV ZNANJE IN IZMENJAVA ZNANJA	22
3.1 VRSTE ZNANJA	23
3.2 IZMENJAVA ZNANJA KOT PROCES MENEDŽMENTA ZNANJA.....	25
3.2.1 DEFINICIJE IZMENJAVE ZNANJA.....	26
3.3 MEHANIZMI IZMENJAVE ZNANJA V ORGANIZACIJI	28
3.4 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA IZMENJAVO ZNANJA	30
3.5 POGOJI, KI MORAJO BITI ZAGOTOVLJENI ZA IZMENJAVO ZNANJA	32
4 OPREDELITEV SOCIALNEGA OMREŽJA	34
4.1 POLOŽAJ V STRUKTURI OMREŽJA	35
4.1.1 MERE POMEMBNOСТИ GLEDE NA STOPNJO ENOT	37
4.1.2 MERE POMEMBNOСТИ GLEDE NA DOSTOPNOST MED ENOTAMI.....	38
4.1.3 MERE POMEMBNOСТИ GLEDE NA VMESNOST.....	38
4.2 MOČ VEZI	40
5 RAZISKOVALNI MODEL, RAZISKOVALNA VPRAŠANJA IN HIPOTEZE	41
II EMPIRIČEN DEL	44
6 OPIS RAZISKAVE	44
6.1 PROUČEVANA ORGANIZACIJA	44
6.2 IZMENJAVA ZNANJA V ORGANIZACIJI	45
6.3 ZBIRANJE PODATKOV	47
6.4 ANKETNI VPRAŠALNIK.....	50

6.5	REPREZENTATIVNOST ZBRANIH PODATKOV.....	54
7	TVORJENJE SPREMENLJIVK	56
7.1	STALIŠČA DO IZMENJAVE ZNANJA	56
7.1.1	TVORJENJE SPREMENLJIVK PO LITERATURI	56
7.1.2	TVORJENJE SPREMENLJIVK Z METODO GLAVNIH KOMPONENT	58
7.2	SUBJEKTIVNE NORME.....	59
7.2.1	TVORJENJE SPREMENLJIVK PO LITERATURI	59
7.2.2	TVORJENJE SPREMENLJIVK Z METODO GLAVNIH KOMPONENT	60
7.3	PRIPRAVLJENOST NA IZMENJAVO ZNANJA	61
7.3.1	TVORJENJE SPREMENLJIVK PO LITERATURI	61
7.3.2	TVORJENJE SPREMENLJIVK Z METODO GLAVNIH KOMPONENT	62
7.4	DEJANSKA IZMENJAVA ZNANJA	62
8	PREVERJANJE RAZISKOVALNEGA MODELA IN ZASTAVLJENIH HIPOTEZ	65
8.1	ANALIZA TRA MODELA	65
8.1.1	PRVI NAČIN ANALIZE TRA MODELA PO LITERATURI	66
8.1.2	DRUGI NAČIN ANALIZE TRA MODELA S KOMPONENTAMI	69
8.2	ANALIZA ODNOSA MED PRIPRAVLJENOSTJO NA IZMENJAVO ZNANJA IN DEJANSKO IZMENJAVO ZNANJA	71
8.2.1	PRVI NAČIN ANALIZE PRIPRAVLJENOSTI NA IZMENJAVO ZNANJA V OKVIRU TRA	72
8.2.2	DRUGI NAČIN ANALIZE PRIPRAVLJENOSTI NA IZMENJAVO ZNANJA S KOMPONENTAMI	74
8.3.	ANALIZA ODNOSA OSNOVNIH KOMPONENT TRA NA DEJANSKO IZMENJAVO ZNANJA	75
9	REZULTATI ANALIZE SOCIALNEGA OMREŽJA.....	79
9.1	REPREZENTATIVNOST VZORCA IN PRIPRAVA PODATKOV ZA ANALIZO.....	79
9.2	ZNAČILNOSTI OMREŽJA POSVETOVANJE.....	80
9.3	ZNAČILNOSTI OMREŽJA POMOČI.....	83
9.4	ZNAČILNOSTI OMREŽJA IZMENJAVE ZNANJA	85
9.5	ANALIZA PRISOTNOSTI SREDIŠČNIH ENOT V OMREŽJU IZMENJAVE ZNANJA	87
9.6	MOČ VEZI	90
9.7	ANALIZA ODNOSA MED SOCIALNIM OMREŽJEM IN DEJANSKO IZMENJAVO ZNANJA	92

10 ANALIZA ODNOSA OSNOVNIH NEODVISNIH SPREMENLJIVK TRA IN SOCIALNEGA OMREŽJA NA DEJANSKO IZMENJAVO ZNANJA	96
11 PREVERJANJE HIPOTEZ.....	99
12 ZAKLJUČEK.....	101
12.1 PREDNOSTI IN OVIRE V OMREŽJU.....	104
13 LITERATURA	107
PRILOGA A: ANKETNI VPRAŠALNIK	115
PRILOGA B: PRIMERJAVA PODATKOV GLEDE NA SPOL	119
PRILOGA C: INDIKATORJI DEJANSKE IZMENJAVE ZNANJA	122
PRILOGA Č: PRIPRAVLJENOST NA IZMENJAVO ZNANJA LOČENO PO SPOLU	122
PRILOGA D: SEZNAM DESETH NAJPOMEMBNEJŠIH ZAPOSLENIH, KI SO VIRI ZNANJA V ORGANIZACIJI S PODATKI O PODROČJU, STAROSTI, STOPNJI IZOBRAZBE, DELOVNEM MESTU	123
PRILOGA E: SEZNAM DESETH NAJAKTIVNEJŠIH ZAPOSLENIH, KI SO PREJEMNIKI ZNANJA V ORGANIZACIJI S PODATKI O PODROČJU, STAROSTI, STOPNJI IZOBRAZBE, DELOVNEM MESTU.....	123
PRILOGA F: MERI POMEMBNOСТИ IN MOČ VEZI VSEH ENOT V OMREŽJU IZMENJAVE ZNANJA.....	124
PRILOGA G: POVPREČNA MOČ VEZI PO SPOLU	129
PRILOGA H: SEZNAM PETIH ZAPOSLENIH, KI SO V ORGANIZACIJI V VLOGI VIRA IN PREJEMNIKA ZNANJA	129

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Model TRA	17
Slika 3.1: Hierarhično zaporedje pojmov	22
Slika 3.2: Faze menedžmenta znanja	26
Slika 4.1: Enote z najvišnjimi stopnjami pomembnosti	39
Slika 5.1: Raziskovalni model.....	42
Slika 6.1: Organigram	45
Slika 6.2: Raziskovalni model v grafični obliki z vključenimi trditvami	53
Slika 8.1: Model TRA	65
Slika 8.2: Model analize odnosa med pripravljenostjo na izmenjavo znanja in dejansko izmenjavo znanja	72
Slika 8.3: Model analize osnovnih komponent TRA na dejansko izmenjavo znanja	76
Slika 9.1: Omrežje posvetovanja, ločeno po področjih.....	81
Slika 9.3: Omrežje izmenjave znanja, ločeno po področjih.....	86
Slika 9.4: Model socialnega omrežja	92
Slika 10.1: Celoten raziskovalni model.....	96
Slika 10.2: Predstavitev končnih rezultatov regresijske analize v modelu	98

KAZALO TABEL

Tabela 3.1: Razlika v pojmovanju eksplicitnega in tihega znanja	24
Tabela 7.1: Indikatorji stališča do izmenjave znanja	57
Tabela 7.2: Matrika uteži po indikatorjih, ki merijo stališča do izmenjave znanja.....	58
Tabela 7.3: Indikatorji subjektivne norme	60
Tabela 7.4: Matrika uteži po indikatorjih, ki merijo subjektivne norme.....	60
Tabela 7.5: Indikatorji pripravljenosti na izmenjavo znanja.....	61
Tabela 7.6: Matrika uteži po indikatorjih, ki merijo pripravljenost na izmenjavo znanja	62
Tabela 8.1: Korelacijska matrika (Pearsonov koeficient)	67
Tabela 8.2: Vpliv neodvisnih spremenljivk na pripravljenost na izmenjavo znanja	67
Tabela 8.3: Korelacijska matrika komponent (Pearsonov koeficient)	69
Tabela 8.4: Vpliv neodvisnih spremenljivk na pripravljenost na izmenjavo znanja	70
Tabela 8.5: Korelacijska matrika (Pearsonov koeficient)	73
Tabela 8.6: Vpliv neodvisnih spremenljivk na dejansko izmenjavo znanja	73
Tabela 8.7: Korelacijska matrika komponent (Pearsonov koeficient)	74
Tabela 8.8: Vpliv neodvisnih spremenljivk na dejansko izmenjavo znanja	75
Tabela 8.9: Korelacijska matrika komponent (Pearsonov koeficient)	76
Tabela 8.10: Vpliv neodvisnih spremenljivk na dejansko izmenjavo znanja	77
Tabela 9.1: Korelacijski koeficienti (Pearsonov koeficient).....	93
Tabela 9.2: Vpliv neodvisnih spremenljivk socialnega omrežja na dejansko izmenjavo znanja	95
Tabela 10.1: Korelacijska matrika vseh spremenljivk (Pearsonov koeficient).....	97
Tabela 10.2: Vpliv neodvisnih spremenljivk na dejansko izmenjavo znanja	97

1 UVOD

Znanje je skriti adut, ki organizacijam zagotavlja dodano vrednost in inovativnost ter povečuje njihovo učinkovitost in uspešnost. Za organizacijo in za njeno preživetje je pomembno, da neprestano pridobiva novo znanje, da znanje po organizaciji kroži in se uporablja v novih okoliščinah (Leser 2000). Pri tem je ključnega pomena uspešen menedžment znanja, s poudarkom na izmenjavi znanja med zaposlenimi, kar je tudi predmet proučevanja v tej magistrski nalogi.

Največji problem in hkrati tudi izziv, s katerima se srečujejo organizacije je, kako zaposlene prepričati k izmenjavi znanja, še posebej ko gre za izmenjavo osebnega ali tihega znanja. **Izhodišče** mojega raziskovanja temelji na preučevanju dejavnikov izmenjave znanja v okviru teorije razumne akcije (v orig. *Theory of Reasoned Action*, v nadaljevanju TRA) in analize socialnih omrežij. Med dejavnike TRA sodijo stališča do izmenjave znanja, subjektivne norme in pripravljenost na izmenjavo znanja. Pričakuje se, da je posameznikova odločitev za izmenjavo znanja odvisna od stališča oziroma prepričanja, da je znanje pomembno in da je izmenjava znanja koristna tako za posameznika kot organizacijo, saj prinese večje zadovoljstvo in hitrejše opravljanje dela ter izboljša odnose med zaposlenimi. Dejavniki subjektivne norme se nanaša na zaznavo norm o tem, da je izmenjava znanja zaželjena in pričakovana s strani sodelavcev in vodstva. Končno je tu pripravljenost na izmenjavo znanja, ki kot funkcija prejšnjih dveh komponent predstavlja neposredno napoved dejanske izmenjave.

Poleg dejavnikov TRA je izmenjava znanja odvisna tudi od omrežja povezav v organizaciji, ki temelji na zaupanju, sodelovanju, povezanosti in od posameznikovega položaja v omrežju, ki omogoča lažji in hitrejši dostop do znanja. V kolikor v organizaciji ni ustreznega socialnega okolja in številnih povezav, preko katerih bi potekala izmenjava znanja, so omejene možnosti za oblikovanje »dobrih idej« (Burt 2004).

Namen magistrske naloge je oceniti relevantnost teorije razumne akcije na izbranem primeru, s posebnim poudarkom na preverjanju vzročne povezave med pripravljenostjo na izmenjavo znanja in dejansko izmenjavo znanja. Dodatno je namen s pomočjo analize socialnega omrežja ugotoviti, kakšna je vloga omrežja pri izmenjavi znanja, v smislu priložnosti in ovir. Socialno omrežje preučujem kot mehanizem, ki omogoča izmenjavo znanja (Leibowitz 2007), saj predpostavljam, da v omrežju obstajajo povezave med virom in prejemnikom, le-te pa predstavljajo kanale za izmenjavo znanja (Tsai in Ghoshal 1998).

Vpogled v strukturo povezav v omrežju omogoča podrobnejši prikaz izmenjave znanja znotraj organizacije in prepoznavanje ključnih oseb - virov znanja v sami organizaciji.

Relevantnost raziskovanja magistrske naloge, ki se nanaša na izbrano teorijo in analizo socialnega omrežja, je trenutna nevednost, ali sta izbrana teorija in metoda primerni za preučevanje izmenjave znanja v proučevani organizaciji in, ali zagotovita odgovor na osnovni raziskovalni vprašnji:

Ali lahko s pomočjo TRA, ki gradi na stališčih in subjektivnih normah, napovem izmenjavo znanja in prepoznam, kateri dejavnik ima pomembnejši vpliv?

Ali in na kakšen način socialno omrežje ustvarja priložnosti in ovire za izmenjavo znanja v organizaciji?

Pričujoča magistrska naloga je pomembna in aktualna tudi zato, ker izmenjavo znanja proučujem v organizaciji, ki za svoje uspešno delovanje potrebuje predvsem specifično znanje, ki ga ne more pridobiti drugače kot iz izkušenj in dobrih idej zaposlenih, torej z izmenjavo znanja. Preživetje organizacije je odvisno od prepoznavanja in sodelovanja najbolj aktivnih in najpomembnejših zaposlenih s specifičnim znanjem v procesu izmenjave znanja. **Prispevek** te magistrske naloge je seznaniti vodstvo organizacije s priložnostmi in opozoriti na ovire ter tako prispevati k razvoju ustreznega okolja, ki pospešuje izmenjavo znanja.

1.1 STRUKTURA MAGISTRSKE NALOGE

Magistrska naloga je razdeljena na dva dela, in sicer na teoretični in empirični del.

V prvem delu teoretičnega dela predstavljam poglavitne teorije, ki so izhodišče za oblikovanje empiričnega dela. V drugem poglavju tako predstavljam teorijo razumne akcije, s poudarkom na podrobnejši predstavitvi determinant modela TRA, ki so vedenjska namera, stališča do vedenja in subjektivne norme. Tretje poglavje je namenjeno predstavitvi temeljnih pojmov in relevantnih definicij, ki se nanašajo na znanje in na izmenjavo znanja, pri čemer predstavljam tudi lastno definicijo izmenjave znanja.

Mehanizmi izmenjave znanja, dejavniki, ki vplivajo na to in pogoji, ki so za to potrebni, so z vidika preučevanja izmenjave znanja v organizaciji pomembni, zato jih prav tako predstavljam v tretjem poglavju. Četrto poglavje je namenjeno predstavitvi socialnega omrežja. Podrobneje predstavljam mere pomembnosti ter moč vezi, ki vplivajo na izmenjavo različne vrste znanja. Osrednji kot tudi zadnji del teoretičnega dela je peto poglavje, kjer predstavljam raziskovalni model in raziskovalna vprašanja, ki se odražajo v hipotezah.

Empiričen del se začne s poglavjem opis raziskave, v katerem predstavljam proučevano organizacijo in izmenjavo znanja v organizaciji. Sledi opis in način zbiranja podatkov, predstavitev merskega inštrumenta (anketnega vprašalnika) in opis reprezentativnosti zbranih podatkov, na katerih temeljijo nadaljne analize. Sedmo poglavje je namenjeno tvorjenju spremenljivk na dva različna načina: po literaturi in z metodo glavnih komponent. V osmem poglavju preverjam raziskovalni model, ki se nanaša na TRA. Z rezultati bivariatne in regresijske analize predstavljam vpliv individualnih in socialnih dejavnikov na pripravljenost na izmenjavo znanja kot tudi na dejansko izmenjavo znanja. Deveto poglavje je namenjeno predstavitvi rezultatov analize socialnega omrežja. V tem poglavju opišem postopek priprave podatkov za analizo, predstavim značilnosti omrežja posvetovanja in omrežja pomoči ter nastanek novega omrežja izmenjave znanja, ki je predmet nadaljnjih analiz. Posebno pozornost v tem poglavju namenjam tudi analizi središčnih enot v omrežju izmenjave znanja. Deveto poglavje zaključujem s preverjanjem raziskovalnega modela, ki se nanaša na socialno omrežje in z bivariatno in regresijsko analizo preverjam povezanost omrežni spremenljivki-moč vezi in izhodna stopnja z dejansko izmenjavo znanja. Osrednji poglavji empiričnega dela sta deseto poglavje, v katerem preverjam in predstavljam rezultate celotnega raziskovalnega modela ter enajsto poglavje, ki je namenjeno preverjanju zastavljenih hipotez. Nalogo zaključim z zadnjim, dvanajstim poglavjem, v katerem predstavljam končne ugotovitve magistrske naloge o priložnostih in ovirah za izmenjavo znanja v omrežju organizacije.

I TEORETIČNI DEL

2 TEORIJA RAZUMNE AKCIJE

Teorijo razumne akcije (v orig. *Theory of Reasoned Action*; v nadaljevanju bom uporabljala kratico TRA) sta v 70. letih prejšnjega stoletja razvila in utemeljila ameriška psihologa Martin Fishbein in Icak Ajzen (1975). TRA se uvršča med: a) vedenjske teorije, saj je njen namen pojasniti vedenje ljudi; b) teorije pričakovanj, da je mogoče vedenje napovedati iz vedenjske namere; c) socialno-kognitivne teorije, saj je vedenje posameznika odvisno od njegove interpretacije situacije in prepričanj v povezavi s to situacijo (Radovan 2001).

Fishbein (v Radovan 2003, 111-112) je sprva raziskoval odnos med stališči in vedenjem, pri čemer je zagovarjal, »da je razlog za nekonsistentnost med stališči in vedenjem v tem, da stališča niso dejavnik, ki neposredno vpliva na naše delovanje«. Fishbeinov model so naknadno nadgradili v danes poznano teorijo razumne akcije, katere ime izhaja iz njenega ozadja, da se ljudje ponavadi racionalno odločajo za določeno vedenje in da pri tem sistematično uporabljajo informacije, ki jih imajo na voljo (Fishbein in Ajzen 1975; Fishbein in Ajzen v Bock in Kim 2002, 15).

Glavni cilj TRA je napovedati in razumeti vedenje (Fishbein in Ajzen 1981, 279), ki je usmerjeno k cilju in izraženo v določenem kontekstu in v določenem času (Fishbein in Ajzen 1975). Ta model se uporablja predvsem v socialni psihologiji in se ga lahko uporablja za raziskovanje skoraj vsakega vedenja (Fishbein in Ajzen v Bock in Kim 2002, 15). Po mnenju Ule (1997) je neglede na enostavnost eden od najbolj izdelanih kognitivnih modelov za napovedovanje in razumevanje vedenja ljudi. Zato sem s testiranjem modela TRA poskušala razumeti izmenjavo znanja v organizaciji, saj je vedenje determinirano z namenom in TRA upošteva dejavnike, ki povzročajo določeno vedenje, s tem ko vplivajo na zastavljene cilje. Dodaten tehten razlog za izbiro modela TRA so že opravljene empirične raziskave (Bock in Kim 2002; Huang in drugi 2008; Bock in drugi 2005; Ryu in drugi 2003, itd.) na področju izmenjave znanja, ki jih podrobneje predstavljam v nadaljevanju.

Izbor že opravljenih raziskav, ki preučujejo TRA, sem za potrebe raziskovanja omejila samo na izmenjavo znanja. Različni raziskovalci raziskovanje dejavnikov, ki vplivajo na izmenjavo znanja, utemeljujejo s pomočjo TRA.

Gee-Woo Bock, Robert W. Zmud, Young-Gul Kim in Jae-Nam Lee (2005) so raziskovali dejavnike, ki spodbujajo ali ovirajo pripravljenost na izmenjavo znanja na vzorcu 154 managerjev iz 27 korejskih organizacij. Poleg dejavnikov TRA so v raziskavo vključili še dejavnike organizacijske klime, ekstrinzične dejavnike (zaznane ekstrinzične nagrade) in socialno - psihološke dejavnike (zaznani recipročni odnosi, samovrednotenje). Potrdili so šibek vpliv stališč, subjektivnih norm kot tudi organizacijske klime na pripravljenost na izmenjavo znanja.

Gee-Woo Bock in Young-Gul Kim (2002) sta s pomočjo TRA preučevali odnos med stališči do izmenjave znanja in pripravljenostjo na izmenjavo znanja kot tudi odnos med pripravljenostjo na izmenjavo znanja in izmenjavo znanja. V raziskavo sta vključila 467 zaposlenih iz štirih korejskih organizacij, ki delujejo na področju energetske oskrbe, transporta in proizvodnje hrane. Rezultati njune raziskave so pokazali, da so stališča do izmenjave znanja pomemben dejavnik neposredne pripravljenosti na izmenjavo znanja, ki pojasnijo 32 % variance pripravljenosti na izmenjavo znanja. Kljub temu da pripravljenost na izmenjavo znanja pojasni le 1,6 % variance izmenjave znanja, pa med pripravljenostjo na izmenjavo znanja in izmenjavo znanja obstaja visoka korelacija. Zato sta Bock in Kim TRA potrdila v kontekstu izmenjave znanja.

Izmenjavo znanja med zdravniki so proučevali Seewon Ryu, Seung Hee Ho in Ingo Han (2003). Rezultati raziskave kažejo, da stališča kot tudi subjektivne norme vplivajo na pripravljenost na izmenjavo znanja.

Wing. S. Chow in Lai Sheung Chan (2008) sta raziskovala pripravljenost na izmenjavo znanja na vzorcu 190 managerjev iz Hong Konga. Osnovnemu raziskovalnemu modelu TRA sta dodala še dejavnike socialnega kapitala (socialno omrežje, zaupanje, skupne cilje), ki vplivajo na stališča do izmenjave znanja in subjektivne norme. Potrdila sta neposreden vpliv stališč in subjektivnih norm kot tudi posreden vpliv subjektivnih norm na pripravljenost na izmenjavo znanja. Prav tako obstaja tudi vpliv socialnega omrežja in skupnih ciljev na stališča in na subjektivne norme.

Kot zadnjo študijo, ki proučuje dejavnike, ki vplivajo na izmenjavo znanja, in je vplivala tudi na mojo raziskavo, predstavljam rezultate Anite Chennamaneni (2006). Njen raziskovalni model temelji na preučevanju dejavnikov teorije načrtovanega vedenja (v orig. *Theory of Planned Behaviour*; v nadaljevanju bom uporabljala kratico TPB), ki je nadgradnja teorije razumne akcije, katerim so dodani še dejavniki teorije družbene ter ekonomske menjave

(kot so npr. zaznane vzajemne koristi, organizacijske spodbude, itd.), dejavniki organizacijske klime, orodje in tehnologija. Avtorica je izmenjavo znanja merila s 7-stopenjsko Likertovo lestvico. 180 anketirancev različnih profilov (zdravniki, managerji, pravniki, znanstveniki) je ocenjevalo, kako pogosto izmenjujejo znanje s svojimi sodelavci z ocenami (1- zelo redko, 4 manj pogosto-nekajkrat na mesec, 7- zelo pogosto-večkrat dnevno). Rezultati raziskave potrjujejo, da so značilni dejavniki, ki vplivajo na izmenjavo znanja, dejavniki TPB kot tudi psihološki dejavniki, organizacijska klima in tehnologija. Stališča do izmenjave znanja, subjektivne norme in zaznana kontrola pojasnjujejo 60 % variance pripravljenosti na izmenjavo znanja, medtem ko pripravljenost na izmenjavo znanja in zaznana kontrola pojasnjujeta 41 % variance izmenjave znanja. Rezultati te raziskave potrjujejo model TPB in s tem tudi TRA na področju izmenjave znanja.

2.1 MODEL TRA

Ajzen in Fishbein (1975; 1980) sta izdelala vedenjski model TRA, saj teorija predpostavlja, da je vedenje neposredni rezultat vedenjskih namer, ki pomenijo stopnjo pripravljenosti na vedenje, in so odvisne od stališč do akcije in subjektivnih norm o njeni ustreznosti.

S sklicevanjem na TRA je posameznikovo vedenje napovedljivo iz vedenjske namere, ki je funkcija dveh osnovnih dejavnikov oz. komponent: individualnih stališč in socialnega vpliva oz. subjektivnih norm. Prvi »individualni dejavnik so posameznikova pozitivna ali negativna vrednotenja do določenega vedenja« (Fishbein in Ajzen 1981, 279) oziroma stališča do specifičnega vedenja, pri čemer ne gre za stališča o objektu, osebi ali instituciji. Drugi dejavnik so subjektivne norme, ki so definirane kot posameznikovo zaznavanje družbenih oz. socialnih pritiskov za določeno vedenje.

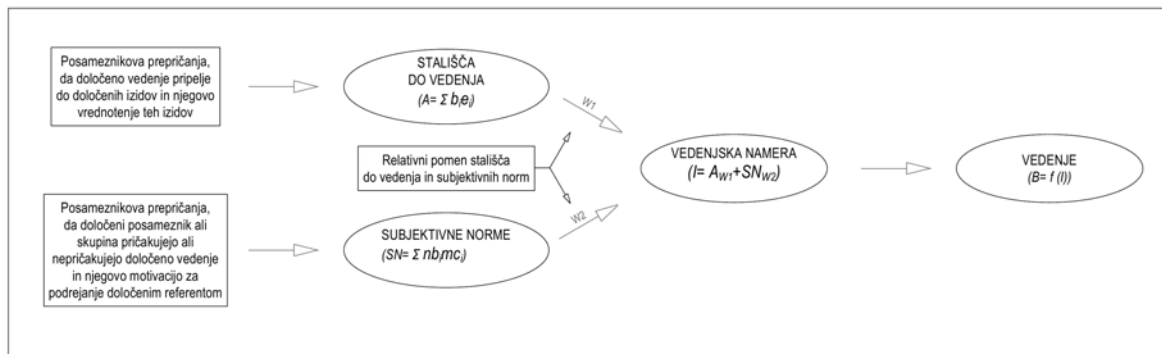
Model TRA lahko prikažemo kot matematično enačbo (Fishbein in Ajzen 1981, 279):

$$B \sim I = f[w_1 A_B + w_2 SN]$$

pri čemer pomeni **B** specifično vedenje, **I** posameznikova vedenjska namera za vedenje B, **A_B** posameznikova stališča do vedenja B, **SN** posameznikove subjektivne norme o vedenju B, w_1 , w_2 empirični uteži, ki odražata relativni pomen stališč do vedenja B in subjektivnih norm.

Po mnenju Fishbeina in Ajzna (1981, 280- 281) je za razumevanje dejavnikov, ki povzročajo vedenje, potrebno natančno razložiti in poznati vse ravni, torej od prepričanj do vedenjske namere, saj vsaka raven teorije drugače predstavlja vedenje. Zato v nadaljevanju podrobneje predstavljam vse determinante modela TRA (glej sliko 2.1).

Slika 2.1: Model TRA



Vir: Ajzen in Fishbein (1980, 8).

Ajzen je pomanjkljivost modela TRA, da »nezaupanje v sposobnost doseganja zastavljenega cilja lahko zato izniči še tako privlačen cilj« (v Radovan 2001, 105), odpravil z novim dejavnikom, imenovanim zaznana kontrola vedenja ter tako povečal veljavnost modela, ki ga je nadgradil v teorijo načrtovanega vedenja (v orig. *Theory of Planned Behaviour*). TPB ima tako poleg dejavnikov stališča do vedenja in subjektivne norme še dejavnik zaznana kontrola vedenja, ki ga Ajzen in Madden (v Radovan 2001, 106) definirata kot »pričakovanja o lastni kompetentnosti za uresničitev nekega vedenja in pričakovanja o tem, koliko posameznik meni, da lahko zunanji faktorji vplivajo na rezultate določenega vedenja«.

2.1.1 VEDENJE IN VEDENJSKA NAMERA

Posameznikovo specifično vedenje določa posameznikova vedenjska namera za to vedenje (Fishbein in Ajzen 1975; Fishbein in Ajzen 1981) in se sproži samo takrat, ko je vedenjska namera prisotna in močno izražena. Iz predpostavk, ki izhajajo iz teorije, da je večina socialnega vedenja pod zavestno kontrolo, je po mnenju avtorjev z ustreznim merjenjem vedenje lahko zelo natančno napovedljivo iz vedenjskih namer.

Vedenje je funkcija vedenjske namere in to ponazarja enačba:

$$B = f(I)$$

pri čemer pomeni B vedenje, I.... vedenjska namera

Neposredna determinanta specifičnega vedenja so vedenjske namere, ki so funkcija stališča do vedenja in subjektivnih norm, ki primarno vplivajo na namero. Pomembnost stališčne in normativne komponente je relativna in jo tako ponazarjata empirični uteži, ki se razlikujeta od posameznika do posameznika in variirata glede na vrsto vedenja, pogoji (pod katerimi to vedenje poteka) ter posameznikovimi osebnostnimi lastnostmi. Določata torej, kateri dejavnik je pri določenem vedenju pomembnejši (Ajzen in Fishbein 1980; Radovan 2001). Vedenjska namera je zapisana kot enačba:

$$I = Aw_1 + SNw_2$$

pri čemer pomeni I... vedenjska namera, A.... stališča do vedenja, SN... subjektivne norme, w1, w2 empirične uteži

S sklicevanjem na TRA je primarna posameznikova odločitev za izmenjavo znanja odvisna od njegove pripravljenosti na izmenjavo znanja, od tega, kako posameznik zazna pozitivne in negativne izide, ki mu jih izmenjava znanja prinaša, in od tega, ali se je posameznik pripravljen podrediti pritiskom pomembnih drugih, ki izmenjavo znanja v organizaciji odobravajo ali ne odobravajo.

Stališča do izmenjave znanja in subjektivne norme na izmenjavo znanja vplivajo posredno preko pripravljenosti na izmenjavo znanja, ki je v skladu s TRA tudi neposredna determinanta izmenjave znanja.

2.1.2 STALIŠČA DO VEDENJA

Stališča do vedenja so prva neodvisna komponenta oziroma dejavnik modela TRA in izražajo stopnjo, do katere je določeno vedenje pozitivno ali negativno ovrednoteno (Ajzen in Fishbein 1980; Fishbein in Ajzen 1981). Individualni vpliv na izmenjavo znanja se izraža skozi stališča, ki označujejo posameznikov odnos do specifičnega vedenja in so definirana kot »stopnja posameznikovih pozitivnih občutkov o izmenjavi znanja« (Bock in drugi 2005, 91).

Fishbein in Ajzen (1981, 263) predpostavljata, da lahko stališča do vedenja ocenjujemo na osnovi posameznikovih prepričanj o vedenju (vedenjska prepričanja), ki se nanašajo na možne rezultate vedenja. Zato je potrebno za razumevanje kot tudi za spreminjanje stališč dobro poznati prepričanja, ki so vzročno povezana s stališči (Ajzen v Radovan 2001, 103).

Posameznikova stališča do vedenja so odvisna od pričakovanih izidov in vrednosti izidov. »Kakšna bodo ta pričakovanja, pa je odvisno od prepričanj, ki jih ima posameznik o določenem vedenju« (Radovan 2001, 103). Iz tega izhaja, da so stališča do vedenja matematična funkcija »uteži, ki pripadajo vsem prepričanjem, ki so pomembna za posameznika pri oblikovanju stališča do spremembe vedenja, in pomembnosti teh prepričanj za posameznika« (Ule 1997, 141). Stališča do specifičnega vedenja so funkcija dveh dejavnikov, ki sta pričakovanje izida določenega vedenja in privlačnost oz. pomembnost teh izidov ter ju ponazarja enačba:

$$A = f \left[\sum_{i=1}^n b_i e_i \right]$$

pri čemer pomeni *A*- stališča do vedenja, *b_i* prepričanje (subjektivne verjetnosti) o izidu *i*, *e_i* je vrednost izida *i*, *n* je vsota najpomembnejših prepričanj.

Posameznikova stališča do vedenja so odvisna od privlačnosti izidov in pričakovanih izidov vedenja oziroma so definirana kot multiplikativna funkcija subjektivne vrednosti izidov, *h* katerim teži posameznik, in pričakovane verjetnosti doseganja teh izidov:

$$A = \sum b_i e_i$$

in skupaj določajo moč stališča do vedenja (Fishbein in Ajzen 1975; Ajzen in Fishbein v Bock in Kim 2002, 15).

Posameznik si svoja stališča do izmenjave znanja oblikuje na podlagi prepričanj, ki so odvisna od posameznikovih pričakovanj o izidih ali koristih izmenjave znanja in od tega, kako pomembni so mu te izidi. Višje kot je posameznikovo pričakovanje, da izmenjava znanja s sodelavci in z nadrejenimi prinese določene izide in koristi, kot so boljši odnosi s sodelavci, večje zadovoljstvo pri delu, lažje in hitrejše opravljanje dela, denarne nagrade, itd. in bolj kot so posamezniku privlačni in pomembni ti izidi izmenjave znanja, močnejše je posameznikovo stališče do izmenjave znanje. S sklicevanjem na TRA lahko pričakujem, da so zaposleni v organizaciji bolj pripravljeni na izmenjavo znanja, če imajo o izmenjavi znanja pozitivna stališča.

2.1.3 SUBJEKTIVNE NORME

Subjektivne norme so druga neodvisna komponenta ali dejavnik TRA in so pomemben predhodnik vedenjske namere oz. pripravljenosti na vedenje (Mathieson v Bock in drugi 2005, 93). Subjektivne norme se pogosto povezuje in primerja s socialnimi normami, ki jih Ule (1997, 297) definira kot »eksplicitna in implicitna pričakovanja in standardi socialnega delovanja, govorjenja, razmišljanja in čustvovanja v različnih situacijah«.

Opređeljene so kot »zaznan socialni pritisk, da se določeno vedenje izvede ali ne izvede« (Ajzen v Bock in drugi 2005, 93) in z njimi povežujemo vpliv socialnega okolja na specifično vedenje (Ajzen in Fishbein, 1980), ki ga imenujemo tudi dejavniki moči socialnega pritiska ali mera vpliva pomembnih drugih. Mnenje pomembnih drugih je torej vpliv, ki se odraža skozi subjektivne norme.

Subjektivne norme predstavlja funkcija dveh dejavnikov: normativna prepričanja, ki so posameznikova prepričanja o verjetnosti, da pomembni drugi, posamezniki ali skupina, določeno vedenje pričakujejo in odobravajo (Fishbein in Ajzen 1981, 280; Ajzen in Fishbein, 1980) ter posameznikova pripravljenost oz. motivacija za podrejanje, ki jo lahko označimo kot želja, da bi ustregel pomembnim drugim. Na splošno to pomeni, da se bodo posamezniki vedli na določen način, ko določeno vedenje vrednotijo pozitivno in ko verjamejo, da tudi pomembni drugi to vedenje od njih pričakujejo.

Subjektivne norme so matematična funkcija »uteži in pomembnosti, to je uteži, ki pripadajo vsem za posameznika in za spremembo vedenja pomembnim normativnim prepričanjem, in pomembnosti teh prepričanj za posameznika« (Ule 1997, 141). Vpliv subjektivnih norm na specifično vedenje je torej odvisen od normativnih prepričanj in motivacije za podrejanje, izraženo v naslednji enačbi (Fishbein in Ajzen 1981, 280):

$$SN = f \left[\sum_{i=1}^n nb_i mc_i \right]$$

pri čemer pomeni **SN**- subjektivne norme; **nb_i** normativna prepričanja, ki zadevajo referenta *i*, **mc_i** je posameznikova motivacija za podrejanje referentu *i*, **n** je število najpomembnejših normativnih prepričanj.

in definirano kot multiplikativna funkcija posameznikovih normativnih prepričanj in motivacije za podrejanje:

$$SN = \sum nbimci$$

ter skupaj določajo moč subjektivnih norm.

Subjektivne norme so izražene kot vpliv pomembnih drugih, nadrejenih ali sodelavcev, ki od posameznika pričakujejo izmenjavo znanja. Kakšen vpliv imajo torej subjektivne norme na posameznikovo pripravljenost na izmenjavo znanja, je odvisno od posameznikove motivacije za podrejanje pričakovanjem pomembnih drugih (Radovan 2001, 104) in od posameznikovega prepričanja, ali sme ali ne sme izmenjati znanje s sodelavci in nadrejenimi. Če posameznik meni, da v organizaciji njegovi nadrejeni in sodelavci izmenjavo znanja odobravajo in jo tudi pričakujejo ter si tudi sam prizadeva ustreči svojim sodelavcem, kar pomeni, da svoje želje podredi željam pomembnih drugih, potem je bolj pripravljen na izmenjavo znanja.

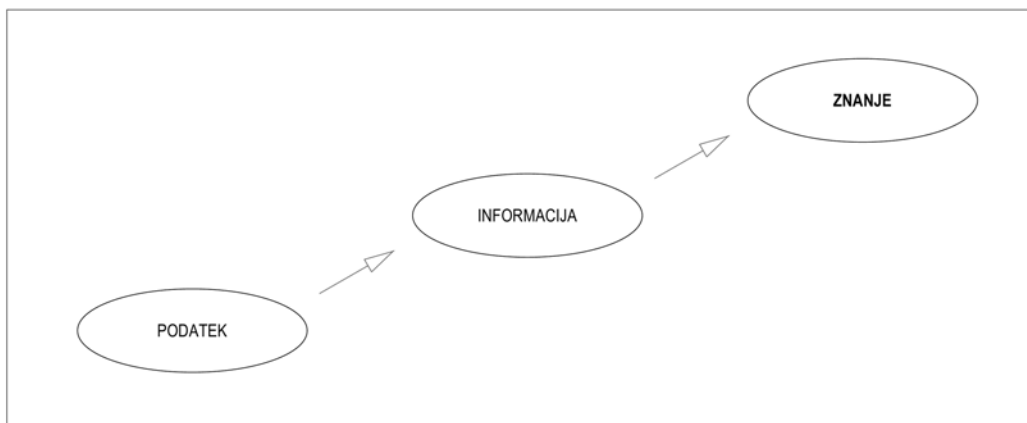
3 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV ZNANJE IN IZMENJAVA ZNANJA

V zadnjih dvajsetih letih vse, kar se povezuje s konceptom znanja, pridobiva na pomembnosti. Veliko število raziskovalcev vse več časa namenja interpretaciji: kaj je znanje in kakšni so tipi znanja, kakšno vlogo ima znanje v organizaciji in za organizacijo, kdo so nosilci znanja, kako nastaja znanje in nenazadnje, kako poteka izmenjava znanja.

Za vsako organizacijo so najpomembnejši vir zaposleni, ki so nosilci znanja. Brez zaposlenih torej ni znanja in ni potreb po izmenjavi znanja. Znanje ali človeški kapital je po mnenju Adama in Rončevića (2003) mrtev kapital, če ni spravljen v obtok, če ni ustreznih organizacijskih struktur ali spodbud. Iz tega izhajam, da mora organizacija ustvarjati pogoje za izmenjavo znanja, predvsem izmenjavo tihega znanja in, da je prednost za to ustrezno omrežje, v katerem izmenjava znanja poteka.

Nonaka in Takeuchi (1995) ter Davenport in Prusak (1998) preučujejo znanje ločeno od pojmov podatek in informacija, čeprav so vsi trije pojmi med seboj povezani ter si sledijo v določenem zaporedju. To hierarhično zaporedje, predstavljeno v spodnji sliki (glej sliko 3.1), se začne s podatki, ki so »preprosta, neinterpretirana, z opazovanjem zaznana zaporedja oziroma simboli, kot so dejstva, številke, podobe, besede, zvoki, dogodki« (Milojković 2010, 9). Nadaljuje se z informacijami, ki so »interpretirani in urejeni podatki« (Milojković 2010, 9), ki se jim določi poseben pomen. S pomočjo informacije opišemo pomen besede, ki jo nato kategoriziramo, analiziramo, razumemo in tako pridemo do nastanka znanja. Znanje dobimo, »ko se informacij naučimo in se zasedrjo v našem spominu ter jih lahko smiselno povezujemo med seboj ter jih znamo uporabiti« (Milojković 2010, 10). Ko informacije uporabimo pri delu le-te postanejo znanje.

Slika 3.1: Hierarhično zaporedje pojmov



Po mnenju Nonake (1994, 15) se pojma informacija in znanje pojavljata izmenično in med njima obstaja jasna razlika, saj je »informacija tok sporočil, znanje pa je ustvarjeno in organizirano s tokom informacij, zasidranih na prepričanjih lastnika«. Znanje je zaloga podatkov in informacij, ki s postavitvijo v ustreznem kontekstu postanejo znanje.

Znanje je kompleksen pojem, za katerega obstaja v strokovni literaturi veliko število različnih definicij (Davenport in Prusak 1998; Nonaka in Takeuchi 1995, Ipe 2003; Nonaka 1994; Pučko 1998; Sitar 2006, itd.). Nekatere definicije so si med seboj podobne, vendar vsaka zagovarja določen vidik znanja. Z vidika mojega preučevanja so relevantne naslednje definicije znanja:

- znanje je utemeljena resnica, v katero verjamemo in se oblikuje skozi dinamičen proces oblikovanja in prepoznavanja tega, kar verjamemo (Nonaka in Takeuchi 1995, 58);
- znanje je celota naših zaznav, odkritij in izkušenj (Pučko 1998, 560);
- znanje je mešanica uokvirjenih/kreativnih izkušenj, vrednot, relevantnih informacij in strokovnega vpogleda v problematiko, ki posameznikom omogoča postavitev sistema za vrednotenje in vključitev novih izkušenj in informacij. Znanje se rojeva in je uporabljeno v mislih pametnih (Davenport in Prusak 2000, 5);
- Davenport, De Long in Beers (1998) pa znanje definirajo kot posameznikove izkušnje, prepričanje in informacije.

3.1 VRSTE ZNANJA

V tem podpoglavju izpostavljam opredelitev vrste znanja po epistemološki dimenziji (Nonaka in Takeuchi 1995, 59) in po Polanyiju, ki je znanje razdelil na implicitno (skrito, prikrito, tiho znanje) ter eksplicitno znanje (odkrito, opredmeteno) in to pojasnil z domnevo »vemo lahko več, kot lahko povemo« (2009, 4).

Eksplicitno znanje je formalno in sistematično dokumentirano znanje, ki ga je mogoče hraniti, zapisati in prikazati v obliki dokumentov, pravilnikov, tehničnih navodil, informacijskih baz in računalniških programov, priročnikov in navodil ter celo v postopkih ali patentih.

Izmenjava kot tudi sama uporaba eksplicitnega znanja poteka enostavno in hitro, saj le-to vsebuje visoko stopnjo prenosljivosti (ang. transferability) in poteka preko elektronskih medijih ali informacijski tehnologiji.

S pomočjo informacijske tehnologije se ga zato po mnenju Sitarja (2006, 63) lažje obdeluje, prenaša in skladišči. Ker je eksplicitno znanje shranjeno, je zato vedno na voljo, potrebno ga je samo poiskati v obstoječih bazah, kar omogoča prihranek časa in energije.

Davenport, De Long in Beers (1997, 4-5) navajajo, da v organizaciji obstajajo naslednji tipi znanja, in sicer: zunanje znanje (analiza trga in konkurence), strukturirano notranje znanje (poročila, postopki, tabele, raziskave), neformalno notranje znanje (baze spoznanj, know-how) ter tiho znanje, ki ni posebej shranjeno in se »nahaja v glavah ljudi«.

Tiho znanje je, kot sem že zgoraj omenila, skrito v človeških glavah, pridobljeno je iz izkušenj (Nonaka 1994) ter rešitev, ki so povezane z delom. Vidno je v vrednotah, dejanjih, čustvih, idealih in je generator novih znanj in idej (Pučko 1998). Vključuje kognitivne elemente (nanašajo se na posameznikova prepričanja, stališča in predstavo o prihodnosti) kot tudi tehnične elemente (nanašajo se na spretnosti in veščine) (Nonaka in Takeuchi 1995). Tiho znanje lahko primerjam z Boisotjevo opredelitvijo nerazpršenega znanja, ki zaradi posameznikove nepripravljenosti na izmenjavo znanja »ostaja zaklenjeno v glavah posameznikov« (v Kejžar 2010, 32). Tiho znanje ima visoko stopnjo vpetosti (ang. embeddedness), kar pomeni, da je globoko vpeto v spomin in se zaradi tega težko izrazi, dokumentira ali pretvori v prenosljivo obliko. Zato ostaja tiho znanje najbolj cenjeno in najtežje izmenljivo, saj so njegovi nosilci posamezniki.

V spodnji tabeli (glej tabelo 3.1) prikazujem razliko v pojmovanju eksplicitnega in tihega znanja. Za potrebe raziskovanja izmenjave znanja v proučevani organizaciji uporabljam eksplicitno znanje kot formalno, kodificirano in shranjeno znanje v pisni obliki, medtem ko tiho znanje kot neformalno znanje, ki je osnovano na posameznikovih izkušnjah in se izmenjuje skozi osebno interakcijo.

Tabela 3.1: Razlika v pojmovanju eksplicitnega in tihega znanja

Eksplicitno znanje (Objektivno)	Tiho znanje (Subjektivno)
Racionalno znanje (um)	Znanje izkušenj (telo)
Postopno, logično znanje (tam in takrat)	Simultano znanje (tukaj in zdaj)
Digitalno znanje (teorija)	Analogno znanje (praksa)

Vir: Nonaka in Takeuchi (1995, 243).

Moja predpostavka je, da je za uspešno izmenjavo tihega znanja ključnega pomena omrežje, v katerem je prisotno zaupanje, v katerem so posamezniki pripravljene na izmenjavo znanja in v katerem imajo zaposleni možnost osebnega neformalnega srečanja in razvijanja neformalnih odnosov.

3.2 IZMENJAVA ZNANJA KOT PROCES MENEDŽMENTA ZNANJA

Menedžment znanja, ki se je v strokovni literaturi pojavil v začetku 90. let prejšnjega stoletja, se je razvil kot posledica premika iz industrijske družbe v informacijsko družbo, iz nacionalnega gospodarstva v globalno gospodarstvo in od hierarhije do omrežij (Naisbitt 1984). Kljub temu da številni avtorji raziskujejo področje menedžmenta znanja, še vedno ni enotno sprejete definicije, kaj menedžment znanja je, kaj so njegovi glavni cilji in kakšni so njegovi procesi oz. faze.

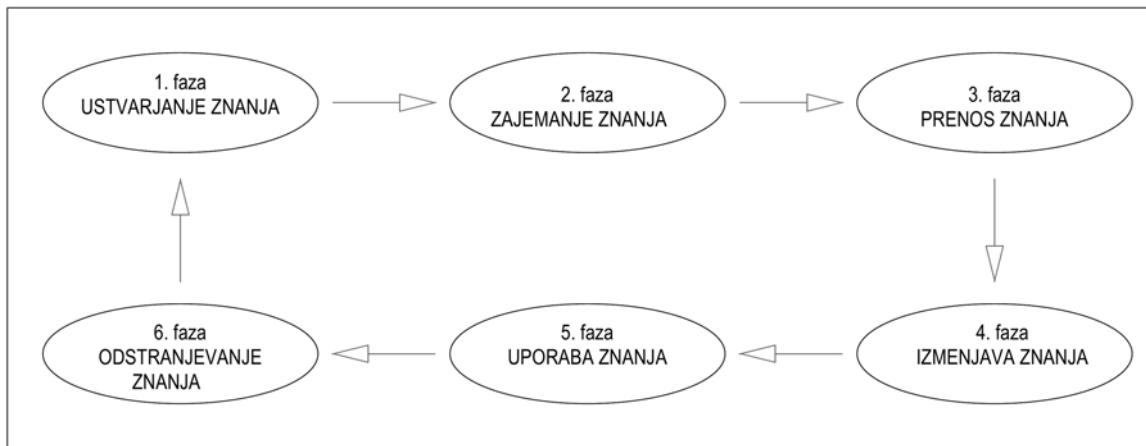
Menedžment znanja v ospredje postavlja človeka kot vir in vrednost ter znanje kot dobrino, ki se neprestano spreminja (Možina 2009). V organizacijah je menedžment znanja strategija, katere namen je izmenjava pravega znanja pravim ljudem ob pravem času in v pravi obliki s ciljem, da bodo zaposleni lahko svoje delo opravljali najbolje (O'Dell in Grayson 1998, 6).

Ključne naloge menedžmenta znanja so:

- zagotoviti, da znanje postane vidno;
- zagotoviti pogoje, ki so potrebni za izmenjavo znanja;
- razviti socialno omrežje, ki omogoča in spodbuja interakcijo in medsebojno sodelovanje (Davenport, De Long in Beers 1998).

V okviru menedžmenta znanja je v tej magistrski nalogi predmet proučevanja izmenjava znanja, ki je najpomembnejši proces menedžmenta znanja (AlHawamdeh v Mohd in Zawiyah 2010, 2). V šest - stopenjskem procesu menedžmenta znanja, ki ga zagovarjata Harrington in Voehla (2006, 35), proces izmenjava znanja sledi procesu prenosu znanja (glej spodnjo sliko 3.2). Levine in Gilbert (1998, 1) prenos znanja definirata kot proces, v katerem se znanje enega subjekta (organizacije, oddelka ali posameznika) prenese do tistih subjektov (organizacij, oddelka ali posameznika), ki lahko to znanje uporabijo. Pri tem gre za preoblikovanje zajetih podatkov v standardno obliko. To pomeni, da je znanje najprej potrebno identificirati, ovrednotiti in prepoznati (Harrington in Voehla 2006, 35).

Slika 3.2: Faze menedžmenta znanja



Vir: Harrington in Voehl (2006, 35).

3.2.1 DEFINICIJE IZMENJAVE ZNANJA

Izmenjava znanja postaja pravi fenomen na področju raziskovanja in iz prebrane literature, ki se na to nanaša, lahko poudarim, da ne obstaja vsestranska definicija izmenjave znanja, pri čemer je večina avtorjev razvila svojo lastno definicijo.

Pred predstavitvijo najbolj relevantnih definicij izmenjave znanja v okviru proučevanja socialnega omrežja, ki ustvarja priložnosti ali ovire za izmenjavo znanja, se mi zdi ključno, da predstavim definicijo izmenjave.

Izmenjava je glagolnik od besede izmenjati, ki ima v SSKJ (1985, 123) naslednja pomena:

1. menjati, zamenjati;

2. dati, poslati drug drugemu.

V procesu izmenjave znanja gre za distribucijo že zbranega znanja, ki poteka ali preko osebne komunikacije ali preko drugih kanalov izmenjave znanja: telefona, elektronske pošte, spletnih forumov in klepetalnic (Harrington in Voehla 2006). Iz te opredelitve izhajam, da vir znanja v organizaciji svoje znanje izmenjuje z ostalimi, ki so v vlogi prejemnikov znanja, osebno, preko telefona ali elektronske pošte.

V nadaljevanju predstavljam definicije izmenjave znanja:

- **Izmenjava znanja** je pripravljenost posameznikov v organizaciji, da pridobljeno in ustvarjeno znanje izmenjajo z ostalimi (Gibbert in Krause 2002) ter poteka najmanj med dvema osebama, ena oseba ima znanje, medtem ko druga oseba pridobiva to znanje (Hendriks 1999). Pri izmenjavi znanja gre torej za odnos med virom in prejemnikom znanja.
- Pri izmenjavi znanja gre za izmenjavo tihega ali eksplicitnega znanja z možnostjo ustvarjanja novega znanja ali »širitvijo inovativnih idej« (Armbrecht, Chapas, Chappelow in Farris v Ipe 2003, 342), ki prinesejo dodano vrednost.
- Izmenjava znanja je prostovoljno dejanje (Davenport in Prusak 1998; Conelly 2000; Kankanhalli, Tan in Wei v Chennamaneni 2006, 24), zato na posameznikovo pripravljenost na izmenjavo znanja močno vpliva posameznikovo stališče do izmenjave znanja oziroma izmenjava znanja postane proces posameznikove odločitve, o tem kakšno znanje izmenjati, kdaj in komu (Andrews in Delahaye v Ipe 2003, 345).
- Izmenjava znanja deluje po načelu recipročnosti (Connelly 2000; Bock in Kim 2000; Bock in ostali 2005; Chennamaneni 2006). Vir na podlagi recipročnosti izmenjuje svoje znanja, saj pričakuje od prejemnika, da mu bo znanje v prihodnosti vrnil. Izmenjava znanja torej poteka ob predpostavki, da vir v zameno za izmenjavo svojega znanja pričakuje od prejemnika, da mu bo vrnil znanje, takrat ko ga bo sam potreboval.

Moja lastna definicija izmenjave znanja na osnovi dosedanjih spoznanj TRA in teorije socialnega omrežja je naslednja: izmenjava znanja je vedenje, ki širi dragoceno znanje med zaposlenimi v organizaciji (Ellahi in Mushtag 2011) preko povezav v omrežju, ki zagotavljajo izmenjavo znanja med močno povezanim virom in prejemnikom na podlagi prostovoljne pripravljenosti na izmenjavo znanja, posameznikovega pozitivnega stališča do izmenjave znanja ali želje, da bi ustregel pomembnim drugim.

3.3 MEHANIZMI IZMENJAVE ZNANJA V ORGANIZACIJI

Eksplicitno znanje je večinoma pridobljeno v okviru formalnega izobraževanja, osnovano je na teoriji in se v organizaciji prosto in hitro prenaša preko različnih medijev in spodaj opisanih mehanizmih. Izmenjava eksplicitnega znanja poteka predvsem po formalnih kanalih (Nahapiet in Ghosal 1998), je podprta s strani organizacije in lahko s pomočjo tehnologije zajame v kratkem času širši krog ljudi.

V primeru neznanja pri opravljanju delovnih nalog v organizaciji lahko zaposleni znanje hitro in enostavno poiščejo v bazah znanja, kjer so shranjeni zaključeni projekti, strokovni načrti, natančno opisani postopki (ISO postopki), povzetki s strokovnih srečanj in konferenc, itd. Baze znanja je potrebno nenehno ažurirati, saj posamezniki v njih pridobijo znanje, ki ga potrebujejo za vsakodnevno delo. Za organizacijo je izredno pomembno, da posamezniki izmenjujejo tiho znanje, ki postane skupinsko in se pretvori v eksplicitno znanje, saj se tako znanje z odhodom posameznika ne izgubi.

Vse bolj priljubljeni mehanizmi izmenjave znanja postajajo tudi mreže znanja. Organizacije oblikujejo mreže strokovnjakov s specifičnimi ter različnimi znanji, na katere se zaposleni lahko obrnejo, ko potrebujejo pomoč pri opravljanju dela.

Zaposleni lahko znanje oziroma dokumente ali opise posameznih postopkov poiščejo tudi na intranetu, pri čemer gre torej za izmenjavo eksplicitnega znanja med zaposlenimi. Le - ta poteka preko informacijske tehnologije ali na oglasnih deskah. Cross in drugi (2001, 100) na osnovi že opravljenih raziskav zagovarjajo, da je večina ljudi še vedno bolj naklonjena osebemu kontaktu pri iskanju znanja. Medtem ko rezultati raziskave Binz- Scharfa in Lazarja (v Lenarčič 2008, 35) kažejo, da so posamezniki zaradi strahu pred razkritjem nevednosti bolj naklonjeni iskanju znanja preko telefona ali elektronske pošte.

Eden izmed mehanizmov izmenjave znanja so tudi eksterna in interna izobraževanja, z namenom pridobivanja znanja, spretnosti in veščin. Interna izobraževanja so namenjena pridobivanju in izmenjavi znanja znotraj podjetja, pri čemer je nosilec izobraževanja oseba v organizaciji, ki ima specifično znanje in je tako strokovnjak na določenem področju ali projektu.

Proučevana organizacija si prizadeva zagotoviti naslednje cilje izobraževanja, ki so tudi v skladu z ISO 9001: 2000 in ISO 14001:

- *vsem zaposlenim pridobivanje znanj, veščin in spretnosti za uspešno doseganje zastavljenih poslovnih ciljev;*
- *vsem zaposlenim spremljanje in sledenje trendom na področju trga s ciljem zagotavljanja konkurenčne prednosti podjetja;*
- *vodjem na vseh ravneh vodenja pridobivanje potrebnih znanja in veščin za učinkovito vodenje sodelavcev in organizacijskih enot;*
- *vsem zaposlenim izobraževanja s področja komunikacijskih veščin za stalno izboljševanje medsebojnih odnosov in odnosov pri delu s strankami;*
- *zaposlenim možnost za spremljanje in spoznavanje sodobnih tehnoloških rešitev z upoštevanjem varovanja okolja (Likosar 2011, 23).*

Nekateri zaposleni v proučevani organizaciji študirajo ob delu in tako pridobivajo višjo stopnjo formalne izobrazbe s ciljem, da bodo po končanem študiju prevzeli zahtevnejše naloge na svojih sedanjih ali novih strokovnih ali vodilnih delovnih mestih. Zaposleni se dodatno izobražujejo in so deležni izmenjave znanje tako na sejnih doma kot tudi v tujini, konferencah ali drugih strokovnih srečanjih, ki so povezana s potrebami dela.

Pri izmenjavi tihega znanja gre predvsem za izmenjavo neformalnega znanja, ki ga zaposleni pridobijo z izkušnjami in dobro prakso, predvsem ko teoretično znanje pridobljeno s formalnim izobraževanjem uporabijo pri opravljanju svojega dela oziroma v praksi. Med zaposlenimi tako izmenjava znanja poteka predvsem v ustni, včasih tudi v pisni obliki.

Kot sem že prej omenila, je tiho znanje izredno težko izmenjati (Nonaka 1998), najlažje z mentorstvom, pripravništvom ali opazovanjem pri delu.

Mehanizmi izmenjave tihega znanja so dialog (osebna komunikacija med zaposlenimi, videokonferenca, interaktivni mediji, ki omogočajo izmenjavo mnenj, rešitev, problemov), internetni in intranetni forumi (omogočajo sodelovanje v razpravah), razpravljanje o preteklih dogodkih in pripovedovanje zgodb, revizija akcije (pregled aktivnosti in odstopanj pri posameznem procesu, izmenjava mnenj o teh odstopanjih) in skupnosti praks (Dimovski in drugi 2007, 91- 93). Posamezniki s skupnimi interesi in podobnimi problemi so vključeni v skupnosti praks in se srečujejo z namenom posvetovanja in izmenjave znanja.

Vsak nov zaposleni v organizacijo prinese formalno znanje, medtem ko se mora za opravljanje svojega novega dela usposobiti in »spoznati ljudi v organizaciji; spoznati poslovne partnerje in njihove potrebe, navade, stereotipe, način komuniciranja itd; v praksi spoznati specifična pravila, procedure in postopke, ki izvirajo iz narave dela; seznaniti se z dimenzijami organizacijske strukture: kompleksnostjo, formalizacijo in centralizacijo; seznaniti se s kulturo organizacije; seznaniti se z neformalno organizacijo v kar največji meri« (Cimerman 2011, 13).

Naloga mentorja je torej, da s svojo razlago, predstavitvijo študije primera, neformalno komunikacijo in izmenjavo svojih delovnih izkušenj novega zaposlenega čim hitreje pripravi na samostojno opravljanje dela in ga vključi v organizacijsko kulturo. Izmenjava tihega znanja torej poteka preko »skrbnega opazovanja, predstavitve ter praktičnih izkušenj« (Hamel v Reagans in McEvily 2003, 245).

Še posebej bi izpostavila pomembnost formalnih in neformalnih sestankov kot tudi skupno timsko delo, saj si zaposleni na sestankih in ob skupnem delu izmenjujejo predvsem tiho znanje v obliki izkušenj, rešitev in spretnosti. Tiho znanje najpogosteje izmenjujejo sodelavci, ki si zaupajo, se srečujejo in družijo ob kosilu ali ob kavi ter tako razvijajo in poglobljajo neformalne odnose.

3.4 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA IZMENJAVO ZNANJA

Najzahtevnejša naloga je spremeniti miselnost, ki danes prevladuje v organizacijah, da ima vsak posameznik v organizaciji svoje znanje (Spencer in Grant v Ipe 2003, 338) in, da posamezniki znanje sprva kopičijo (Chow in Chan 2008, Ipe 2003), saj je znanje ključ do varnosti, statusa in položaja (Conelly 2000). Problem, s katerim se torej srečuje vsaka organizacija je, kako ustvariti pogoje za izmenjavo znanja, kako spodbuditi izmenjavo znanja in kako posameznike pripraviti na izmenjavo znanja. Organizacije morajo torej prepoznati dejavnike, ki vplivajo na izmenjavo znanja.

Na izmenjavo znanja na ravni zaposlenih vpliva zaupanje v sodelavce, na vodstveni ravni pa zaupanje v vodstvo, saj prisotnost zaupanja omogoča, da zaposleni izražajo svoje zamisli in jih pri svojem delu tudi uporabijo. Pri izmenjavi znanja je zaupanje ključnega pomena, saj mora posameznik, ki bo izmenjal svoje znanje, zaupati svojim sodelavcem, da ne bodo izkoristili znanje za lastno napredovanje. Prav tako je pomembno, »da zaposleni čuti zaupanje vodstva, kot tudi da ima sam zaupanje v vodstvo in svoje sodelavce« (Kejžar 2010, 73). Vodstvo organizacije s svojim zgledom, lastnostmi in delovanjem spodbuja medsebojno zaupanje (Sitar 2004, 352) kot tudi z vrednotami in normami, ki so tesno povezane z organizacijsko kulturo. Zatorej je ključnega pomena tudi organizacijska kultura, ki naj bi spodbujala zaupanje, pomoč in kolegialnost. »Zaposleni naj torej čutijo, da lahko kadarkoli prosijo za pomoč in jo dobijo, ozračje v organizaciji naj ne dovoljuje poražencev in zmagovalcem, temveč naj imajo vsi zaposleni enake možnosti za uspeh. Spoznajo naj, da z deljenjem znanja pripomorejo k doseganju skupnih ciljev, s čimer pridobijo vsi v organizaciji« (Maček 2008, 43). V organizaciji naj tako na ravni zaposlenih kot tudi na ravni vodstva prevladuje prepričanje, da z izmenjavo znanje ne izgublja na vrednosti, temveč pridobiva (Maček 2008).

Stopnja zaupanja določa tudi, ali gre za izmenjavo znanja preko močnih ali šibkih vezi (Levin in Cross 2004) ter ali gre za izmenjavo eksplicitnega ali tihega znanja.

Informacijska tehnologija s poudarkom na uporabi elektronske pošte in pripadnost organizaciji sta dejavnika, ki pospešujeta izmenjavo znanja (Van den Hooff in van Weenen 2004). V velikih organizacijah je danes informacijska tehnologija nepogrešljiva pri izmenjavi znanja, zato se zaposleni v kolikor ni možnosti za osebno srečanje, poslužujejo uporabe telefona ali elektronske pošte kot kanala/medija za izmenjavo znanja.

Tiho znanje se s pomočjo eksternalizacije¹ preoblikuje v eksplicitno obliko in se ga nato posreduje »preko kanalov za prenos eksplicitnega znanja« (Maček 2008, 44). Kanali preko katerih izmenjava znanja poteka, določajo tudi za katero vrsto izmenjave znanja gre.

Z vidika organizacije je eksplicitno znanje dobrodošlo, vendar ni tako pomembno kot tiho znanje, ki se izraža v obliki dobrih idej, in ki ustvari dodano vrednost.

¹ Eksternalizacija je preoblikovanje tihega znanja v eksplicitno znanje. Nonaka in Takeuchi (1995) z dinamičnem modelom v obliki spirala ponazarjata ustvarjanje znanja na štiri načine: socializacija (preoblikovanje tihega znanja v tiho znanje skozi izmenjavo izkušenj), eksternalizacija (preoblikovanje tihega znanja v eksplicitno znanje preko dialoga), kombinacija (preoblikovanje eksplicitnega znanja v eksplicitno znanje s pomočjo povezovanja) in internalizacija (preoblikovanje eksplicitnega znanja v tiho znanje s pomočjo učenja z delom).

3.5 POGOJI, KI MORAJO BITI ZAGOTOVLJENI ZA IZMENJAVO ZNANJA

Prvi pogoj, ki mora biti zagotovljen za začetek izmenjave znanja, je ustrezno okolje, v katerem izmenjava znanja lahko poteka. To pomeni, da mora organizacija zagotoviti izmenjavo znanja ne samo v formalni strukturi, temveč tudi v neformalni strukturi, ki poudarja osebne odnose in socialno omrežje, ki pospešuje izmenjavo znanja (Brown in Duguid v Ipe 2003, 349). Zaradi medsebojnega sodelovanja in zaupanja, občutka pripadnosti in kolegialnosti je formalna oblika povezovanja zaposlenih v manjše oddelke ali time bolj primerna za izmenjavo tihega znanja kot pa povezovanje zaposlenih v večje enote ali področja. Med organizacijskimi enotami, ki so oblikovane na osnovi hierarhične delitve dela, je zaradi strukture, neuspešnih spodbud, interesov posameznikov in skupin znanje izredno težko izmenjati (Osterloh in Frey v Maček 2008, 41). Zato je ena izmed prednosti za izmenjavo tihega znanja prisotnost neformalne strukture, ki omogoča neformalno druženje in komunikacijo, saj izmenjava tihega znanja potrebuje socialne stike in zaupanje. Temelji na neposredni fizični bližini (Nonaka 1995, 57), poteka torej predvsem med sodelavci na horizontalni ravni.

Drugi pogoj, ki mora biti izpolnjen za izmenjavo znanja, je vključenost zaposlenih v socialno omrežje, saj socialno omrežje tvorijo različne povezave, ki predstavljajo kanale za izmenjavo znanja (Tsai in Ghoshal 1998) ter materialnih in nematerialnih virov (Wasserman in Faust 1994; Guo in Chen 2010). Več kot ima posameznik povezav v omrežju, več ima priložnosti za izmenjavo znanja. Omrežje ima pomemben vpliv tudi na »sporazumevanje med člani omrežja« in tako na izmenjavo znanja (Kežar 2010, 80).

Tretji pogoj, ki mora biti izpolnjen za izmenjavo znanja, je po mojem mnenju sposobnost vodij, da prepoznajo zaposlene (oziroma vire znanja), ki imajo visoko vrednoteno znanje. Organizacije morajo prepoznati vire znanja predvsem zato, da preprečijo beg možganov in ustrezno nagradijo tiste vire znanja, ki so pripravljeni na izmenjavo znanja, predvsem na izmenjavo tihega znanja, ki je predpogoj za oblikovanje dobrih idej. Izpolnjen tretji pogoj so lahko mreže znanja v organizaciji.

Četrti pogoj za izmenjavo znanja je zagotovo pripravljenost vsakega posameznika na izmenjavo znanja. Na posameznikovo stopnjo pripravljenosti vplivajo individualni dejavniki, kot so intrinzična motivacija, medsebojno zaupanje (Davenport in Prusak 1998; Robert v Kejžar 2010, 73; Andrews in Delahayse v Kejžar 2010, 73), stališča do izmenjave znanja (Ryu in drugi 2006; Bock in drugi 2005), pričakovana recipročnost (Connelly 2000; Bock in Kim 2000; Chennamaneni 2006), socialni dejavniki kot so subjektivne norme (Bock in Kim 2000; Bock in drugi 2005), organizacijska kultura (norme, navade, načini obnašanja) in omrežni dejavniki kot so moč vezi (Hansen 1999; Reagans in McEvily 2003).

Za izmenjavo tihega znanja pa morajo biti zagotovljeni predpogoji kot so zaupanje (Davenport in Prusak 1998; Connelly in Kelloway 2000; Conner in Prahalad v Lin 2006, 16; Cross in drugi 2002), dolgoročno sodelovanje (Conner in Prahalad v Lin 2006, 16), »kakovosten« odnos med virom in prejemnikom (Simonin v Levin in Cross 2004, 1481) in močne oz. prijateljske vezi (Hansen 1999; Guo in Chen 2010; Reagans in McEvily 2003), ki so osnovane na medsebojnem zaupanju. Po mnenju Davenporta in Prusaka (2000, 97) je največja ovira za izmenjavo znanja pomanjkanje zaupanja ter kraja zaslug in nagrad.

4 OPREDELITEV SOCIALNEGA OMREŽJA

"Omrežja sestavljajo ljudje, ki se med seboj pogovarjajo, izmenjujejo ideje, informacije in sredstva" (Naisbitt 1984, 192) ter znanje. Socialno omrežje »tvorijo različne strukture povezav znotraj katere so vključeni posamezni akterji« (Kovačič 2008, 11) in služijo kot kanal za izmenjavo materialnih in nematerialnih virov (Wasserman in Faust, 1994, 4) ter omogočajo lažji dostop do ciljev, dobrin, akterjev in prednosti.

Analiza socialnih omrežij postaja vse pomembnejše metodološko orodje v družboslovju (De Nooy in drugi 2005), saj pojasnjuje delovanje posameznikov na podlagi značilnosti omrežij, v katere so vključeni ter s položaji, ki jih zasedajo v teh omrežjih. Prav tako omogoča razumevanje velikega števila povezav, ki pospešujejo izmenjavo znanja (Cross in drugi 2002). Z analizo socialnega omrežja sem preučevala socialno omrežje v organizaciji, saj je po mnenju Müller-Prothmann-a (2006, 565) analiza socialnih omrežij »strateško orodje«, ki pojasnjuje, kako struktura omrežja in moč vezi vplivata na izmenjavo znanja.

Za uporabo analize socialnega omrežja sem se odločila iz naslednjih treh razlogov. Prvič, ker omogoča preučevanje velikega števila povezav in drugič, ker poudarja povezave in ne lastnosti akterjev. Tretji razlog je, da podrobnejša analiza socialnega omrežja pokaže izmenjavo znanja v organizaciji, natančneje razkrije, kako izmenjava znanja poteka znotraj kot tudi med področji. Analiza socialnega omrežja torej omogoča vpogled v strukturo omrežja, natančneje v povezave, preko katerih izmenjava znanja poteka, ter v položaje, ki jih zaposleni v omrežju izmenjave znanja zasedajo.

Za raziskovanje socialnega omrežja so ključni elementi, kot so izbira enot opazovanja, oblika in vrsta povezav ter nivo analize podatkov (Kovačič 2008, 90). Enote opazovanja so zaposleni v organizaciji, ki so med seboj povezani v oddelke in področja skladno s formalno strukturo organizacije. S perspektive analize socialnega omrežja sem zaposlene v omrežju preimenovala v akterje ter odnose v povezave. Z relacijami oziroma s povezavami pojasnjujem izmenjavo znanja v socialnem omrežju, pri čemer je z vidika mojega preučevanja poudarek na vseh medsebojno povezanih akterjih in njihovih usmerjenih povezavah², torej gre za preučevanje popolnega omrežja³.

² Usmerjene ali nesimetrične povezave vodijo od začetne točke X_i do končne točke X_j in ločujejo med izviro in ciljem povezave.

³ Popolno omrežje sestavljajo vse enote v omrežju s pripadajočimi relacijami.

Povezavo v popolnem omrežju sem označila kot X_iRX_j , (Mrvar 2009a), kar ponazarja usmerjeno (v ang. arcs) povezavo, ki pomeni, da razlikujemo izvor in cilj vezi (Hlebec in Kogovšek 2006, 11-12) oziroma vir in prejemnika znanja. Nivo analize podatkov je na ravni posameznikov.

4.1 POLOŽAJ V STRUKTURI OMREŽJA

Z vidika izmenjave znanja namenjam posebno pozornost analizi položajev enot oz. akterjev v popolnem omrežju, saj položaji določajo prednostni dostop do različnih virov (Burt 1982). V omrežju je enota oziroma akter središčna, v kolikor se nahaja na strateško pomembnih položajih ter je zaradi povezav, ki jih ima z drugimi enotami, bolj opazna kot druge enote (Wasserman in Faust 1998, 169) in hitreje dosegljiva. »Akterje postavlja v središče omrežja večje število povezav z ostalimi akterji v omrežju, kar jim omogoča lažje dostopanje do potrebnih resursov« (Kovačič 2008, 14). Središčna enota ima več možnosti za izmenjavo znanja zaradi boljše možnosti dostopa in večjega števila stikov.

Alex Bavelas je leta 1948 prvi razvil definicijo koncepta središčnosti, ki je ena najpomembnejših strukturnih lastnosti vsakega omrežja. Strukturo omrežja določajo število, usmerjenost in porazdelitev povezav. L.C. Freeman (1979, 218-219; v Ambrož Medič 2010, 91) je iz predpostavke, da je enota, ki je v središču zvezdastega omrežja, na najbolj središčnem položaju, izpeljal koncept središčnosti enote v omrežju in s tem »opredelil tri lastnosti, ki so hkrati tudi definicije lastnosti središčnosti enote v omrežju« (v Ambrož Medič 2010, 91).

Središčni položaj v zvezdastem omrežju ima:

- največjo možno stopnjo, kar pomeni največ sosedov (enoti, ki sta neposredno povezani, sta sosednji),
- nahaja se na največjem številu najkrajših (geodezičnih) poti vmes med drugimi enotami,
- minimalno oddaljena oz. čim bolj je dostopna od vseh ostalih enot.

Iz teh definicijskih lastnosti, ki opredeljujejo, kaj posamezna mera meri in jih podrobneje predstavljam v nadaljevanju, so mere središčnosti opredeljene glede na:

- **stopnjo enot** (v ang. degree centrality), ki pomeni, koliko neposrednih povezav ima enota z drugimi enotami v omrežju;
- **dostopnost** oziroma **oddaljenost med enotami** (v ang. closeness centrality), ki pomeni, katere enote v omrežju so najbolj dostopne ali najbolj blizu vsem ostalim enotam v omrežju;
- **vmesnost** (v ang. betweenness centrality), ki pomeni, katere enote ležijo na najkrajših poteh med pari enot.

Strukturo omrežja tako določajo povezave, ki so lahko neusmerjene (simetrične) in usmerjene (nesimetrične). Kot sem že prej omenila, se usmerjene povezave razlikujejo od neusmerjenih v tem, da ločujejo izvor in prejemnika povezav. V grafični obliki so usmerjene povezave prikazane s puščico \rightarrow , neusmerjene pa z daljico $\bullet\text{---}\bullet$, ki povezuje dve enoti med seboj (Mrvar 2009a).

Neusmerjene povezave v omrežju pomenijo, da sta enoti v enakovrednem položaju (de Nooy in drugi 2004) ter »opisujejo lokacijo enote glede na to, kako blizu so enote središču relacijskega dogajanja v socialnem omrežju. V tem primeru govorimo o merah središčnosti (v ang. centrality)« (Ambrož Medič 2010, 91), medtem ko o merah pomembnosti (v ang. prestige) govorimo takrat, ko so v omrežju usmerjene povezave. Mere središčnosti so definirane kot stopnje, »do katere je posameznik povezan z drugimi v omrežju« (Ziherl 2006, 49). Osnova za razlikovanje med merami središčnosti (v ang. centrality) in merami pomembnosti (v ang. prestige) je torej v smeri povezave, ki določajo tip omrežja (usmerjeno ali neusmerjeno omrežje).

Mere središčnosti se lahko računajo prvič, za vsako enoto omrežja posebej ali drugič, za celotno omrežje. Koncept središčnosti (v ang. centrality) se nanaša na enote, medtem ko se koncept usredinjenosti (v ang. centralization) nanaša na celotno omrežje (Mrvar 2009b, 1). Za visoko usredinjeno omrežje je značilno, da se lahko določi meja med centrom in periferijo, informacije se hitro širijo, pri čemer je center nujno potreben za pretok informacij (De Nooy in ostali 2004, 111). Usredinjenost omrežja kaže na to, »da obstaja neko število akterjev, ki so bolj središčni v omrežju in se tako ločijo od ostalih akterjev« (Kovačič 2008, 14). V tej nalogi podrobneje obravnavam mere središčnosti za vsako enoto omrežja posebej. Izbira

ustrezne mere središčnosti je eden od najzahtevnejših problemov pri analizi omrežij (Mrvar 2009b) in je odvisna od problema, ki ga preučujemo (Hlebec in Zemljič 2001). Zato za lažje razumevanje izbire mere središčnosti v povezavi z izmenjavo znanja, v nadaljevanju podrobneje predstavljam mere pomembnosti glede na stopnjo enot za usmerjeno omrežje, ki so indikator strokovnega znanja in moči ter merijo vhodne in izhodne povezave, ki jih imajo akterji v omrežju (Müller- Prothmann 2006).

4.1.1 MERE POMEMBNOСТИ GLEDE NA STOPNJO ENOT

Mera pomembnosti glede na stopnjo enot je najbolj preprosta mera. Definirana je s stopnjo enote x^4 , ki pomeni »število direktnih vezi, ki jih ima določena enota z drugimi enotami v omrežju« (Ambrož Medič 2010, 92), torej neposrednih vezi.

Mere pomembnosti glede na stopnjo enot omogočajo identifikacijo najpomembnejših enot, ločenih glede na smer povezave, pri čemer je enota lahko izhodišče ali konec povezave (Mrvar 2009b). Izhodna stopnja (v ang. outdegree) pomeni, koliko drugih enot je proučevana enota izbrala. Ponazarja vpliv in popularnost ter omogoča identifikacijo najvplivnejših enot, ki so izhodišče največjega števila povezav. Vhodna stopnja (v ang. indegree) pa pomeni, kolikokrat je bila proučevana enota izbrana in tako ponazarja mero podpore in pomoči ter omogoča identifikacijo tistih enot v omrežju, v katere so usmerjene povezave (enota je konec največ povezav).

⁴ Absolutna mera pomembnosti glede na stopnjo (Mrvar 2009b, 4):

$$C_D(x) = \text{stopnja enote } x$$

Relativna mera pomembnosti glede na stopnjo (Mrvar 2009b, 5):

$$C_r(x) = \frac{c_D(x)}{n-1}$$

n je število enot v omrežju, je največja možna stopnja enote v omrežju brez zank $n - 1$

4.1.2 MERE POMEMBNOСТИ GLEDE NA DOSTOPNOST MED ENOTAMI

Najbolj središčna enota v povezanem omrežju⁵ ima najkrajšo razdaljo do drugih enot v omrežju ter porabi najmanj časa za komunikacijo z drugimi enotami v omrežju (Sabidussi v Ambrož Medič 2010, 92). Mera pomembnosti glede na dostopnost je definirana kot funkcija vsote najkrajših razdalj med dvema enotama v omrežju, ki sta posredno ali neposredno povezani⁶. Središčnost torej merimo z nasprotno vrednostjo oddaljenosti, saj daljše kot so razdalje do drugih enot, manj središčna je določena enota (Ambrož Medič 2010).

Enote izračunane glede na pomembnost na dostopnost se ločijo tudi na smer povezave. Vhodna dostopnost pomeni, kako blizu je enota vsem drugim enotam v omrežju in, v koliko korakih pridemo do te enote iz preostalih enot v omrežju. Izhodna dostopnost pa pomeni, kako blizu so ostale enote izbrani enoti in, v koliko korakih iz dane enote dosežemo ostale enote v omrežju (Mrvar 2009b, 7). Pogoj za izračun mere pomembnosti glede na dostopnost je krepko povezano omrežje.

4.1.3 MERE POMEMBNOСТИ GLEDE NA VMESNOST

Mere pomembnosti glede na vmesnost omogočajo prepoznavanje tistih enot, ki imajo nadzor nad pretokom informacij, saj ležijo na najkrajših poteh med pari enot (Mrvar 2009b, 8). Najbolj središčna je tista enota, ki leži na največ najkrajših poteh med pari enot in tako zaseda vmesen položaj. » Večja kot je dostopnost teh ljudi do drugih posameznikov v omrežju, večja je njihova moč« (Ambrož Medič 2007, 105).

Mera pomembnosti glede na vmesnost je definirana kot »vsota verjetnosti preko vseh možnih parov točk, da bo najkrajša pot med y in z potekala skozi točko x« (Mrvar 2009b, 8)⁷.

⁵ Omrežje je povezano, če je vsaka enota dosegljiva s strani katerekoli druge enote v omrežju.

⁶ Absolutna mera pomembnosti glede na dostopnost (Mrvar 2009b, 6):

$$c_c(x) = \frac{1}{\sum_{y \in E} d(x, y)}$$

$d(x, y)$ je najkrajša razdalja med enotama x in y, E množica vseh enot

Relativna mera pomembnosti glede na dostopnost (Mrvar 2009b, 7):

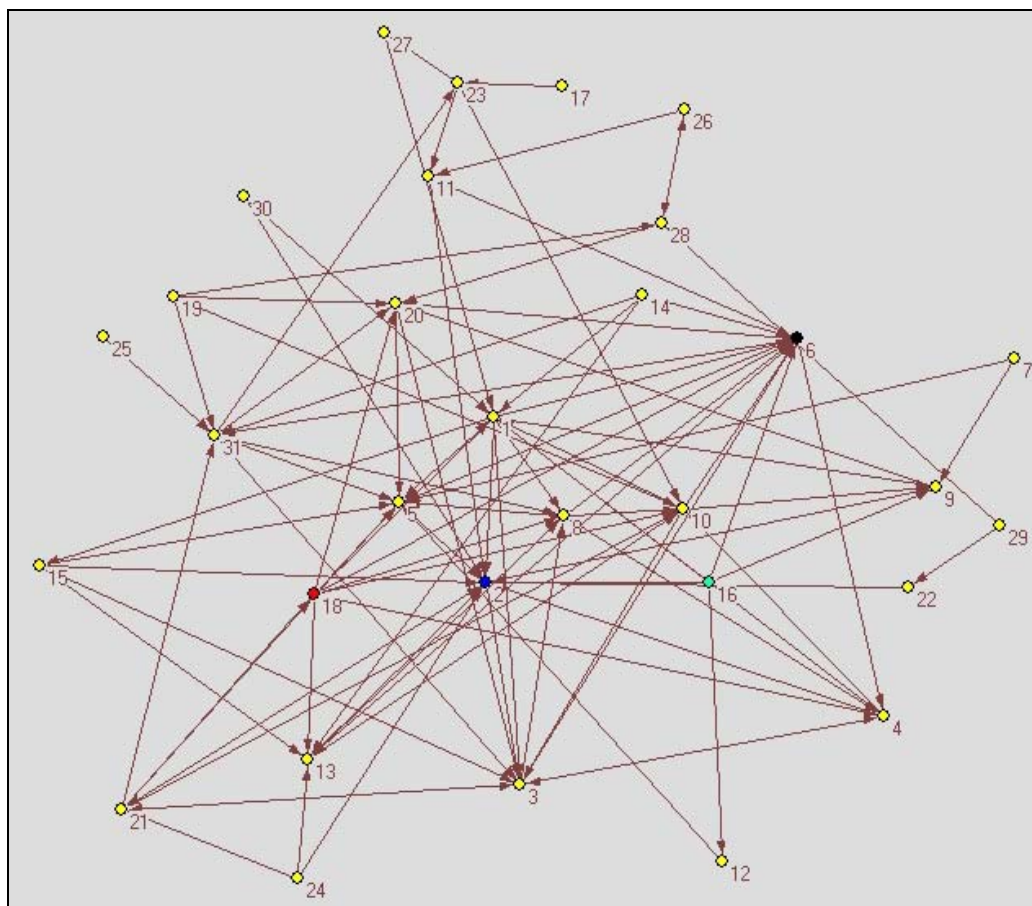
$$C_c(x) = (n-1) * c_c(x)$$

⁷ Absolutna mera pomembnosti glede na vmesnost (Mrvar 2009b, 8):

$$c_b(x) = \sum_{y < z} \frac{\text{število najkrajših poti med y in z skozi enoto x}}{\text{število vseh najkrajših poti med y in z}}$$

V spodnji sliki (4.1) predstavljam različno obarvane enote z najvišjimi stopnjami pomembnosti, ki zasedajo središčne položaje. Enota 18, obarvana rdeče, ima največje vrednosti pri izhodni stopnji in ima v omrežju največji vpliv. Od te enote gredo usmerjene povezave, ki jih ponazarjajo puščice, v 9 ostalih enot. Enota 2, označena z modro barvo, ima največje vrednosti pri vhodni stopnji kot tudi vhodni dostopnosti. 12 enot je izbralo enoto 2, saj je ta enota tudi najbližja vsem drugim enotam in, do nje pridemo v najmanj korakih od ostalih točk. Enota 2 je tako najbolj središčna oseba, ker je »dovolj blizu« vsem ostalim enotam v omrežju (Mrvar 2009b, 6). Enota 16, obarvana zeleno, ima najvišjo izhodno dostopnost. Ta enota ima torej najštevilnejše neposredno usmerjene povezave in v najmanj korakih doseže vse ostale enote v omrežju. Najbolj središčna enota, ki zaseda vmesen položaj na najkrajših poteh med pari enot, je enota 6, ki jo ponazarja črna barva. 29,4 % najkrajših poti je med dvema enotama in gre pot skozi to enoto. Položaj vmesnosti enoti 6 tako omogoča nadzor nad pretokom informacij med pari enot.

Slika 4.1: Enote z najvišjimi stopnjami pomembnosti



Relativna mera pomembnosti glede na vmesnost za usmerjena omrežja (Mrvar 2009b, 9):

$$C_s(x) = \frac{c_s(x)}{(n-1)(n-2)}$$

4.2 MOČ VEZI

Ena izmed ključnih predpostavk perspektive socialnih omrežij je povezanost med enotami omrežja, ki se razlikuje po moči vezi. Moč vezi je poleg velikosti, gostote in homogenosti omrežij ena izmed najbolj pomembnih značilnosti omrežij.

Vsebina in pomen močnih in šibkih vezi se razlikujeta, zato je potrebno proučiti moč vezi v omrežju. Moč vezi se lahko meri z dvema pristopoma. Pri nominalističnem pristopu moč vezi določi sam raziskovalec na podlagi različnih kriterijev, kot so pogostost ali starost stikov. Medtem ko pri realističnem pristopu moč vezi določi sam anketiranec. Moč vezi se tako meri z bližino, pogostostjo stikov, dolžino poznanstva, nudenjem emocionalne opore, recipročnem stiku (močne vezi so recipročne) (Hlebec in Kogovšek 2006, 34). Avtor teorije »moč šibkih vezi« Mark Granovetter (1973, 1361) je moč vezi opredelil kot kombinacijo skupaj preživetega časa, intimnosti, emocionalne intenzivnosti in recipročnosti. To so tudi kriteriji, ki ločijo šibke in močne vezi.

Z vidika proučevanja izmenjave znanja je pomembno merjenje moči vezi, saj po mnenju številnih avtorjev (Granovetter 1973; Argote in drugi 2003, 580; Hansen 1999; Reagans in McEvily 2003, itd.) moč vezi vpliva na izmenjavo različne vrste znanja. Močne prijateljske vezi se razvijejo v odnosih oziroma v povezavah med sodelavci na podlagi dolgoletnega poznavanja in sodelovanja, predvsem na podobnih področjih ter pomenijo močno vzajemno podporo, medsebojno zaupanje, sodelovanje in nudenje pomoči. Bolj kot sta sodelavca med seboj čustveno navezana, več časa, energije, truda in prizadevanja sta pripravljena nameniti izmenjavi tihega znanja (Reagans in McEvily 2003).

Po mnenju Hansena (1999; 2002) ter Guoja in Chena (2010) močne vezi pospešujejo izmenjavo tihega znanja, medtem ko šibke vezi omogočajo izmenjavo preprostega znanja (Hansen 1999) in omogočajo stike z večjim številom različnih akterjev ter s tem dostop do neobičajnih informacij (Granovetter 1973).

5 RAZISKOVALNI MODEL, RAZISKOVALNA VPRAŠANJA IN HIPOTEZE

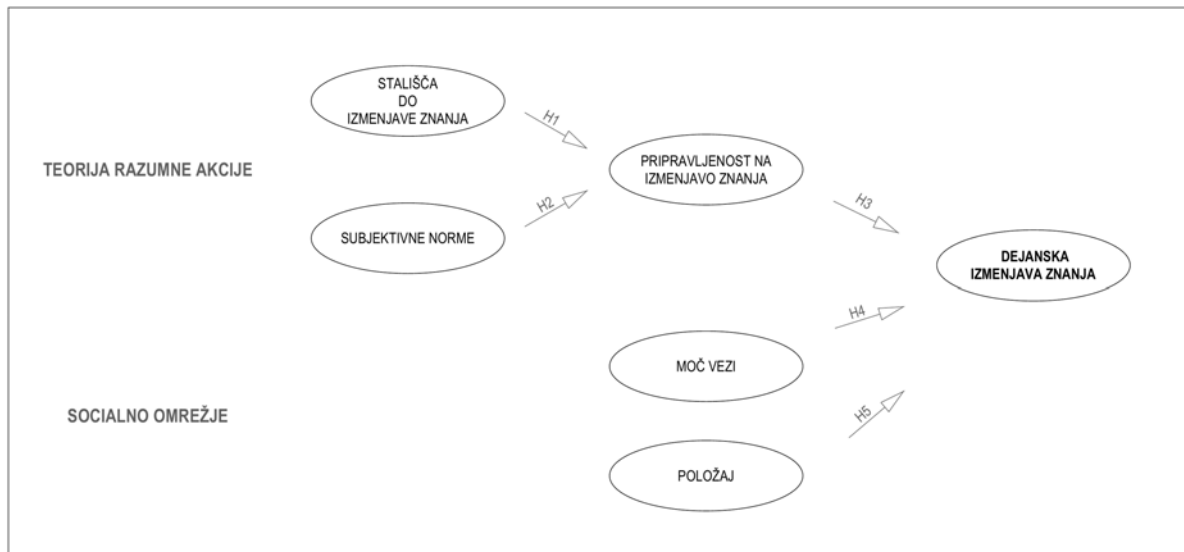
V raziskovalnem modelu, ki ga grafično ponazarja spodnja slika (slika 5.1) proučujem specifično vedenje, to je izmenjavo znanja, ki je glavna odvisna spremenljivka. Izmenjavo znanja pojasnujem s pomočjo TRA, avtorjev Iceka Ajzena in Martina Fishbeina ter sodobnih teorij socialnih omrežij. Zanima me, kateri dejavniki vplivajo na to, da posameznik v organizaciji izmenjuje oz. ne izmenjuje svoje znanje. Kot tudi to, ali obstajajo razlike, ki so posledica demografskih značilnosti, kot so spol, starost in izobrazba na izmenjavo znanja. Zanima me, ali izmenjujejo znanje pogosteje ženske v primerjavi z moškimi, mlajši v primerjavi s starejšimi in nižje izobraženi v primerjavi z višje izobraženimi.

Moj prispevek k raziskovanju izmenjave znanja je, prvič, v okviru modela TRA, empirično preverjanje odnosa med pripravljenostjo na izmenjavo znanja in dejansko izmenjavo znanja ter drugič, preučevanje socialnega omrežja organizacije kot okolja, ki ustvarja priložnosti ali ovire za izmenjavo znanja. Podrobnejša analiza socialnega omrežja med zaposlenimi pokaže, v katerem delu omrežja prihaja do izmenjave znanja in kdo so osebe, ki so viri znanja in s tega vidika za organizacijo posebej pomemben kader. Izvemo tudi, ali zaposleni iščejo pomoč predvsem pri svojih nadrejenih ali v krogu najožjih sodelavcev in kakšne vezi pripomorejo k izmenjavi znanja.

Izmenjava znanja je odvisna od socialnega omrežja, saj so povezave v omrežju »kanali«, po katerih se pretaka znanje (Tsai and Ghoshal 1998). Posamezniki v omrežju zasedajo položaje, ki so bolj ali manj ugodni glede na dostop do virov znanja. Socialno omrežje torej ustvarja pogoje za izmenjavo znanja in ima neposreden vpliv na izmenjavo znanja.

Kljub temu da po TRA vedenjske namere sprožijo dejansko vedenje, v nalogi izhajam iz predpostavke, da visoka stopnja pripravljenosti na izmenjavo znanja še ne zagotovi dejanske izmenjave znanja. Da bi prišlo do dejanske izmenjave znanja, morajo biti zaposleni povezani v ustrezno omrežno strukturo in z dovolj močnimi vezmi. Obrobni položaji, ne-povezane omrežje in šibke vezi pomenijo malo priložnosti za izmenjavo znanja.

Slika 5.1: Raziskovalni model



Osnovni raziskovalni vprašanja, ki si ju zastavljam v magistrski nalogi sta:

Ali lahko s pomočjo TRA, ki gradi na stališčih in subjektivnih normah, napovem izmenjavo znanja in prepoznam kateri dejavnik ima pomembnejši vpliv?

Ali in na kakšen način socialno omrežje ustvarja priložnosti in ovire za izmenjavo znanja v organizaciji?

Iz osnovnega sledijo naslednja specifična raziskovalna vprašanja:

1. Ali in v kolikšni meri na posameznikovo pripravljenost za izmenjavo znanja vplivata dejavnika teorije razumne akcije, ki sta stališča do izmenjave znanja in subjektivne norme?
2. Kakšna stopnja pripravljenosti na izmenjavo znanja prevladuje med zaposlenimi?
3. Kako močna je povezava med pripravljenostjo na izmenjavo znanja in dejansko izmenjavo znanja v organizaciji?
4. Ali in v kolikšni meri na dejansko izmenjavo znanja vplivajo omrežne spremenljivke, kot so moč vezi in položaj v omrežni strukturi?
 - 4.1. Kdo so viri in prejemniki znanja v organizaciji in kakšen je njihov položaj v omrežni strukturi?

4.2. Kakšna moč vezi je potrebna, da povezave med zaposlenimi opravljajo nalogo kanalov za izmenjavo znanja?

5. Ali in v kolikšni meri na dejansko izmenjavo znanja vplivajo demografske spremenljivke spol, starost in izobrazba?

Zgornja raziskovalna vprašanja se odražajo tudi v petih hipotezah, ki so označene v raziskovalnem modelu (glej sliko 5.1), in ki jih preverjam v empiričnem delu svoje naloge:

Hipoteza 1: Pripravljenost na izmenjavo znanja je posledica pozitivnih stališč do izmenjave znanja.

Hipoteza 2: Pripravljenost na izmenjavo znanja je pozitivno povezana z močjo subjektivnih norm o izmenjavi znanja.

Hipoteza 3: Pripravljenost na izmenjavo znanja neposredno vpliva na dejansko izmenjavo znanja med zaposlenimi.

Hipoteza 4: Dejanska izmenjava znanja je pozitivno povezana z močjo vezi v socialnem omrežju.

Hipoteza 5: Dejanska izmenjava znanja je pozitivno povezana s središčnostjo posameznikovega položaja v omrežni strukturi.

II EMPIRIČEN DEL

6 OPIS RAZISKAVE

6.1 PROUČEVANA ORGANIZACIJA

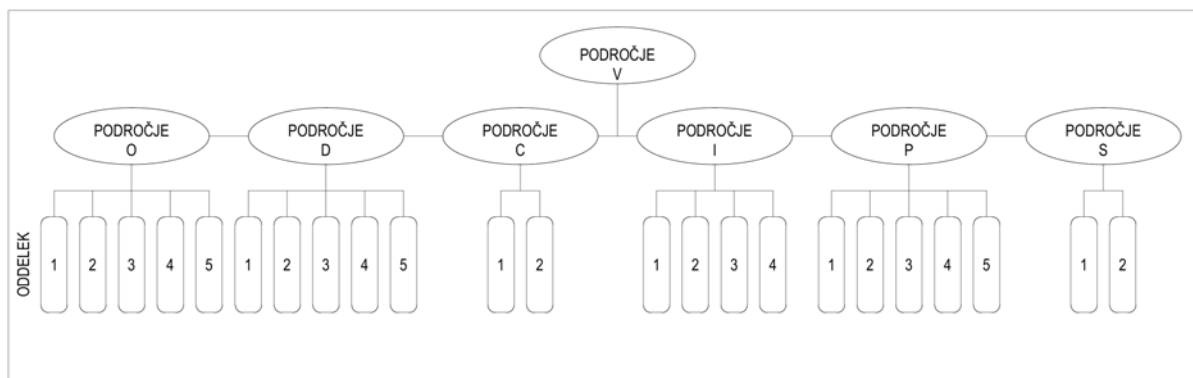
Organizacija, ki jo proučujem, izvaja dejavnost gospodarske javne službe oskrbe z energijo in ima že dolgoletno, več kot 150-letno tradicijo z natančno opredeljenimi stateškimi cilji.

Organizacija kot jo poznamo danes, je nastala leta 1981 z združitvijo dejavnosti in znanja dveh podjetij, ki sta se ukvarjali s proizvodnjo energije. Od leta 1991 ima sedanjo pravno-formalno organizacijsko strukturo in je od leta 1994 naprej združena še z ostalimi javnimi službami v Javni Holding Ljubljana (Predstavitev podjetja 2011). Posledica reorganizacije je bila prenos posameznih storitev in podpornih služb (kot so na primer računovodstvo, finance, kadrovska služba) na Javni Holding Ljubljana. S prenosom teh služb je organizacija izgubila zaposlene in s tem pomembno znanje.

V okviru osnovnih dejavnosti je organizacija smiselno in vsebinsko strukturirana v sedem večjih področij (glej sliko 6.1), preimenovanih v področje V, področje D, področje O, področje I, področje S, področje P in področje C. Z namenom boljše organiziranosti in produktivnosti ter zaradi potreb po učinkovitejšem delu, so področja sestavljena iz manjših oddelkov, ki se lahko naprej delijo na odseke. Vsako področje ima svojega direktorja, medtem ko ima vsak oddelek ali odsek vodjo, ki je podrejena direktorju področja.

Največ zaposlenih je v področjih D in P, ki se ukvarjata z osnovno dejavnostjo organizacije, torej z distribucijo energije. Področje C skrbi za nadzor, analizo ter izdelavo poročil, medtem ko področje V skrbi za razvojne rešitve in širitev omrežja, izdeluje razvojne analize in tehnološke študije vezane na razvoj nove dejavnosti. Glavna naloga področja P je skrb za obstoječe in pridobivanje novih uporabnikov, posredovanje informacij o možnostih in poteku priključitve, izdajanje soglasij, svetovanje o učinkoviti rabi energije, komuniciranja z internimi in z eksternimi javnostmi, urejanje pogodbenih razmerij, itd. Področje I skrbi za projektiranje, pridobivanje potrebnih dovoljenj za gradnjo in širitev omrežja. Področje S deluje kot podporna dejavnost delovanja organizacije in skrbi za javne razpise, vzdrževanje, skladiščenje in transport.

Slika 6.1: Organigram



Vodstvo organizacije je razdeljeno na štiri hierarhične ravni. Najvišja hierarhična raven pripada glavnemu direktorju ter tehničnemu direktorju, ki je zadolžen za osnovne dejavnosti. Podrejeni so jima direktorji področij, ki se srečujejo na rednih sestankih. Sledijo svetovalci direktorja in nato vodje oddelkov in odsekov. Zaposleni v organizaciji so izvajalci ter nosilci delovno poslovnega procesa in so zaradi potreb podobnega dela organizirani v medsebojno oddelke znotraj področja. Sodelovanje med oddelki in med področji zagotovi nemoteno delovanje in dobre poslovne rezultate.

Organizacija s svojimi pridobljenimi certifikati skrbi za svoje zaposlene kot tudi za okolje in lokalno skupnost. Organizacija ima pridobljen certifikat ISO 9001, ki opredeljuje postopke za izobraževanje zaposlenih, ISO 14001, ki opredeljuje postopek ravnanja z okoljem in certifikat Družini prijazno podjetje.

6.2 IZMENJAVA ZNANJA V ORGANIZACIJI

Proučevana organizacija X potrebuje zaradi svoje dejavnosti na področju oskrbe z energijo specifično znanje za svoje delovanje in razvoj. Zaposleni pridobijo del strokovnega znanja v okviru formalnega izobraževanja, del specifičnega znanja pridobijo predvsem novi zaposleni v okviru pripravništva, usposabljanja ali nadomeščanja starejših z njihovimi nasledniki, ter del potrebnega znanja s prostovoljo izmenjavo tako eksplicitnega kot tudi tihega znanja. Za delovanje organizacije je nujno potrebna predvsem izmenjava tihega znanja, pridobljenega iz izkušenj (Nonaka 1994).

Organizacija v skladu z natančno določeno kadrovske politiko izvaja kadrovske funkcije, kot so uvajanje novih zaposlenih, pripravništvo, zaposlovanje, izobraževanje, študij ob delu, usposabljanje, nagrajevanje, itd. Posebno skrb namenja izmenjavi znanja s starejših na mlajše sodelavce in uvajanje novih zaposlenih, saj »na trgu dela ni mogoče najti novih sodelavcev, ki bi že imeli znanja za takojšnje samostojno opravljanje določenih specifičnih dela« (Likosar 2001, 21). To velja predvsem za potrebe dela v področju D in področju P. Iz tega izhaja, da morajo zaposleni v teh dveh področjih imeti visoko stopnjo pripravljenosti na izmenjavo znanja in tudi dejansko izmenjati znanje.

Ena izmed oblik formalne izmenjave znanja v organizaciji je zagotovo pripravništvo, ki se izvaja za zaposlene, ki so se prvič zaposlili. Pri pripravništvu mentor izmenja svoje znanje z novim zaposlenim oz. s pripravnikom. Le- ta pridobiva posamezna znanja, spoznava organizacijo ter delovne procese, in sicer s ciljem, da se uvede v delo in usposobi za samostojno opravljanje le – tega.

Kot sem že prej omenila, organizacija posveča posebno pozornost tudi uvajanju novih zaposlenih s programom kroženja znotraj organizacije, »saj je prvo obdobje zaposlitve v novem delovnem okolju priložnost za spoznavanje procesov, sodelavcev, poslovnih povezav, delovnega okolja in organizacijske kulture« (Likosar 2011, 21) ter se »tako že od prvega dne zaposlitve pri sodelavcih spodbuja in krepi odprtost, komunikativnost in pripadnost podjetju« (Likosar 2011, 21).

Vodstvo organizacije se zaveda, da je »sprotno in pravočasno nadomeščanje delavcev ključnega pomena za podjetje, saj je zaradi dejavnosti podjetja, ki v drugih podjetjih ni razširjena (predvsem na tehničnem področju), pri delu precejšnji del specifičnih znanj« (Likosar 2011, 21). V ta namen organizacija eno leto pred odhodom zaposlenega na njegovo delovno mesto, ki zahteva specifično znanje, zaposli novega sodelavca, da imata tako čas za izmenjavo znanja in za začetek samostojnega dela.

Kadrovska politika že skrbi in izvaja del izmenjave znanja. V ta proces izmenjave znanja so predvsem vključeni novi zaposleni, neglede na to ali gre za obliko mentorstva, pripravništva ali nadomeščanja starejših delavcev z nasledniki. Za te primere ne morem trditi, da gre za prostovoljno oziroma neformalno izmenjavo znanja, ki je predmet mojega raziskovanja.

Tudi zaposleni sami se zavedajo pomembnosti znanja. Zavedajo se, da je uspešno delovanje organizacije odvisno od medsebojnega sodelovanja, pomoči in izmenjave znanja tako med zaposlenimi kot tudi med direktorji v področju kot tudi med področji. Glavni direktor ima redne vnaprej dogovorjene sestanke z vsemi direktorji področji, glede na potrebe se srečujejo tudi pogosteje ali z vsakim direktorjem področja posebej. Direktorji področja imajo vsakodnevne stike z neposredno podrejenimi vodji oddelkov, ti pa s svojimi podrejenimi. Vodje oddelkov imajo svoje pisarne v neposredni bližini zaposlenih, kar omogoča vsakodnevno komunikacijo, osebno izmenjavo znanja, pisnih dokumentov ter reševanje problemov, ki so povezani z delom.

Na podlagi opravljene raziskave Merjenje organizacijske klime in delavnice skupinske dinamike se organizacija sooča z problemom notranjega komuniciranja. Vodstvo organizacije si tako prizadeva izboljšati neposredno in posredno notranjo komunikacijo med sodelavci in skupinami sodelavcev. V ta namen so organizirana letna srečanja za vse zaposlene (v zadnjih letih dvakrat letno), ki so namenjena druženju in neformalni komunikaciji, ter tudi sestanki oddelkov. Zaposleni so o novostih in samem dogajanju v organizaciji obveščeni z objavo na intranetu, oglasnih deskah, po elektronski pošti ali na internih sestankih od svojih neposredno nadrejenih.

Predpostavljam, da so zaposleni lojalni organizaciji in zato pripravljeni na izmenjavo znanja, saj delujejo v skupno dobro in v dobrobit organizacije. Iz tega izhaja moje dodatno zanimanje, kakšna je stopnja pripravljenosti na izmenjavo znanja med zaposlenimi oziroma natančneje, kako izmenjava znanja v organizaciji dejansko poteka.

6.3 ZBIRANJE PODATKOV

Z empirično raziskavo želim prepoznati, kateri dejavniki vplivajo na to, da posameznik v organizaciji izmenjuje oz. ne izmenjuje svoje znanje in s pomočjo analize socialnega omrežja grafično predstaviti izmenjavo znanja med zaposlenimi ter tako odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja. Kot končni rezultat empirične naloge želim opozoriti na ovire in poudariti priložnosti za izmenjavo znanja, ki se nahajajo v omrežju organizacije.

Izmenjavo znanja preučujem v kontekstu teorije razumne akcije, pri čemer je predmet raziskovanja raven posameznika oz. anketiranca in njegova stališča do izmenjave znanja ter vpliv pomembnih drugih, kot so sodelavci in nadrejeni na njegovo izmenjavo znanja. V drugem delu s programskim paketom Pajek grafično prikazujem izmenjavo znanja med zaposlenimi v celotnem omrežju organizacije in predstavljam, kdo so posamezniki v organizaciji, ki zasedajo strateški položaj pri izmenjavi znanja v organizaciji.

Odločila sem se za kvantitativno metodo zbiranja podatkov z anketnim vprašalnikom v tiskani obliki z direktno pošto, saj vsi zaposleni nimajo dostopa do interneta. V vzorčno enoto sem želela vključiti vse zaposlene, ki so bili v organizaciji prisotni v obdobju anketiranja. Po mnenju Hlebec in Kogovšek (2006, 26) je anketa najpogostejša metoda zbiranja podatkov tudi v analizi socialnega omrežja.

Anketne vprašalnike z obrazložitvijo sem osebno razdelila med zaposlene in med direktorje v petih področjih v mesecu maju 2012 s končnim rokom 25.5.2012. V dveh področjih, in sicer v področju O in področju D sem za pomoč pri distribuciji anketnega vprašalnika zaprosila poslovni sekretarki. Delo v teh oddelkih je terensko, dvoizmensko in prostorsko ločeno, saj imajo nekateri zaposleni svoje pisarne na drugi lokaciji. Za osebno razdelitev anketnega vprašalnika sem se odločila iz dveh razlogov. Prvi razlog je, da sem mnenja, da osebni pristop in prošnja za izpolnjevanje anketnega vprašalnika vpliva na posameznikovo odločitev za izpolnjevanje anketnega vprašalnika in drugi razlog, da zagotovi večjo realizacijo vzorca, če bodo anketni vprašalnik prejeli vsi zaposleni.

V organizaciji X, ki jo proučujem, je bilo v obdobju zbiranja anketnega vprašalnika, zaposlenih 326 ljudi, in od tega je bilo na delovnem mestu prisotnih 308 zaposlenih (razlogi odsotnosti so porodniški dopust, daljša bolniška, dopust itd.). Izpoljenih sem dobila 143 anketnih vprašalnikov.

Pri pripravi podatkov za analizo sem se soočila s problemom, da vsi anketni vprašalniki niso bili izpolnjeni v celoti, saj so nekateri zaposleni izpolnili samo prvi del anketnega vprašalnika. Nerešena so ostala vprašanja za analizo socialnega omrežja, kjer so morali anketiranci poimensko navesti osebe, h katerim so se v zadnjih šestih mesecih obrnili po pomoč ali katere osebe so se obrnile k njim po pomoč. Nekateri, predvsem nižje izobraženi, so pod to vprašanje napisali svoje komentarje.

Manj kot polovica zaposlenih je izpolnila anketni vprašalnik, kljub naslednjim obrazložitvam: prvič, da podatke zbiram samo za potrebe magistrskega dela; drugič, da bodo na koncu objavljeni samo povzetki na ravni celotne organizacije; tretjič, da bo anonimnost popolnoma zagotovljena, saj bom pri pripravi podatkov za analizo navedene osebe preštevilčila, kar bo onemogočalo razkritje posameznikov ali njihovih odgovorov; četrto, da bodo anketni vprašalniki takoj po pripravi baze uničeni. S 46 odstotki izpolnjenih anketnih vprašalnikov sem kljub vsemu zadovoljna. V primerjavi z rezultati že opravljenih raziskav, izvedenih v organizaciji (173 realiziranih anketnih vprašalnikov v raziskavi 2009, 171 v raziskavi 2011 in 184 v raziskavi 2012), se mi zdi realizacija mojega anketnega vprašalnika zadovoljiva (več o tem v poglavju 6.5. Reprezentativnost zbranih podatkov na strani 53).

Nezainteresiranost za izpolnjevanje pripisujem različnim razlogom, kot so:

- odnos zaposlenih do anketnih vprašalnikov,
- splošno nezaupanje v zagotavljanje anonimnosti podatkov, saj so imeli nekateri zaposleni v preteklosti slabe izkušnje,
- številni anketni vprašalniki, ki se vsako leto odvijajo v organizaciji (organizacijska klima, zadovoljstvo zaposlenih, itd.)
- oblika vprašanj, ki se nanašajo na preučevanje socialnega omrežja, saj so morali zaposleni poimensko naštetih osebe.

Lastno poznavanje zaposlenih in organizacijske strukture mi je pomagalo pri interpretaciji rezultatov, zato se mi zdi ključnega pomena, da preučujem izmenjavo znanja v organizaciji, kjer sem zaposlena in katere dejavnost zahteva poznavanje tako naravoslovnih kot tudi družboslovnih ved.

6.4 ANKETNI VPRAŠALNIK

Merski inštrument, ki sem ga izbrala za zbiranje podatkov je anketni vprašalnik, ki je razdeljen na tri dele (glej prilogo A: Anketni vprašalnik).

Prvi del anketnega vprašalnika predstavlja 26 trditvev, ki se nanašajo na preučevanje stališč do izmenjave znanja, subjektivnih norm, pripravljenosti na izmenjavo znanja in dejanske izmenjave znanja. Anketiranci so svoje strinjanje ali nestrinjanje kot tudi pomembnost ali nepomembnost posameznega cilja ocenjevali s pomočjo petstopenjske Likertove merske lestvice (ocena 1- popolnoma se ne strinjam do 5- popolnoma se strinjam ter 1- zelo nepomembno do 5- zelo pomembno). Prav tako so anketiranci s pomočjo petstopenjske merske lestvice z ocenami 1- večkrat dnevno, 2- dnevno, 3- tedensko, 4- mesečno in 5- nikoli, ocenjevali, kako pogosto osebno, preko telefona ali elektronske pošte izmenjujejo znanje z nadrejenimi, najožjimi sodelavci, sodelavci iz istega ali drugega področja.

Pri oblikovanju anketnega vprašalnika so mi bile v veliko pomoč smernice raziskovalcev kot so Francis in drugi (2004), Bock in Kim (2002) in Bock in drugi (2005). Nekatero trditve sem povzela ali preoblikovala od Bock in drugih (2005) ter Ryu in drugih (2003) in jih tako uporabila v svojem anketnem vprašalniku.

Trditve, ki sem jih povzela, so naslednje:

- Menim, da je izmenjava znanja s sodelavci zame koristna (Bock in drugi 2005);
- Večina sodelavcev, ki so mi pomembni, od mene pričakujejo, da bom izmenjal/a znanje s sodelavci (Ryu in drugi 2003);
- Nadrejeni od mene pričakujejo, da bom izmenjal/a znanje s sodelavci (Bock in drugi 2005);

Trditve, ki sem jih preoblikovala in priredila, so naslednje:

- Odločitve sodelavcev spoštujem in jih poskušam realizirati v praksi (Bock in drugi 2005);
- Odločitve svojih nadrejenih spoštujem in jih izvajam tudi kadar se z njimi ne strinjam (Bock in drugi 2005);
- Vedno, ko me sodelavci prosijo za pomoč, sem jim pripravljen/a pomagati (Ryu in drugi 2003);

- Pripravljen/a bi bil/a tudi na pogostejšo izmenjavo znanja v organizaciji kot doslej (Bock in drugi 2005);

Trditve za merjenje dejanske izmenjave znanja sem za potrebe lastnega raziskovanja oblikovala sama.

Drugi del anketnega vprašalnika se nanaša na preučevanje omrežja organizacije, natančneje na povezave med zaposlenimi, ki predstavljajo izmenjavo znanja, in na njihove položaje, ki jih zasedajo v omrežju. Za namen analize socialnega omrežja in grafičnega prikaza izmenjave znanja v organizaciji sem oblikovala dve vprašanji, ki sem ju časovno omejila na obdobje zadnjih šestih mesecev. Anketiranci so s pomočjo metode prepoznavanja oseb po spominu z imenom in priimkom odgovorjali na vprašanji, ki se glasita:

- H katerim osebam v vaši organizaciji ste se v zadnjih šestih mesecih obrnili po pomoč pri delu?;
- Katere osebe v vaši organizaciji so v zadnjih šestih mesecih poiskale vašo pomoč pri delu?.

Pomembno se mi zdi izpostaviti, da so anketiranci osebe naštevili po spominu brez pomoči seznama, saj bi iskanje zaposlenih s seznama zagotovo prineslo drugačne podatke in posledično končne ugotovitve.

Podrobne podatke o odnosu in opisu oseb, sem pridobila z generatorji imen, in sicer s podvprašanji o spolu, starosti, stopnji izobrazbe, delovnem mestu in področju. Ker je predmet mojega preučevanja moč povezav, me je natančneje zanimalo, kako blizu sta si anketiranec in navedena oseba. Anketiranci so z ocenami od 1, ki pomeni, da sta si z navedeno osebo zelo oddaljeni, do 5, ki pomeni, da sta si zelo blizu, odgovarjali na podvprašanje Kako blizu ste si s to osebo?. Anketiranci so tako sami določili, kako blizu so si z navedenimi osebami. Bližina povezave oz. občutek bližine je eden izmed indikatorjev za merjenje moči vezi (Marsden in Campbell v Hlebec in Kogovšek 2006, 35).

Za izpolnjevanje podatkov o starosti in stopnji izobrazbe so anketiranci uporabili naslednja šifrant:

- **Starost:**

- 1 20-25 let
- 2 26-35 let
- 3 36-45 let
- 4 46-55 let
- 5 56 in več

- **Stopnja izobrazbe:**

- 1 poklicna izobrazba ali manj (I-IV)
- 2 srednja izobrazba (V)
- 3 višja izobrazba (VI)
- 4 visoka strokovna ali univerzitetna izobrazba (VII)
- 5 magisterij (VIII).

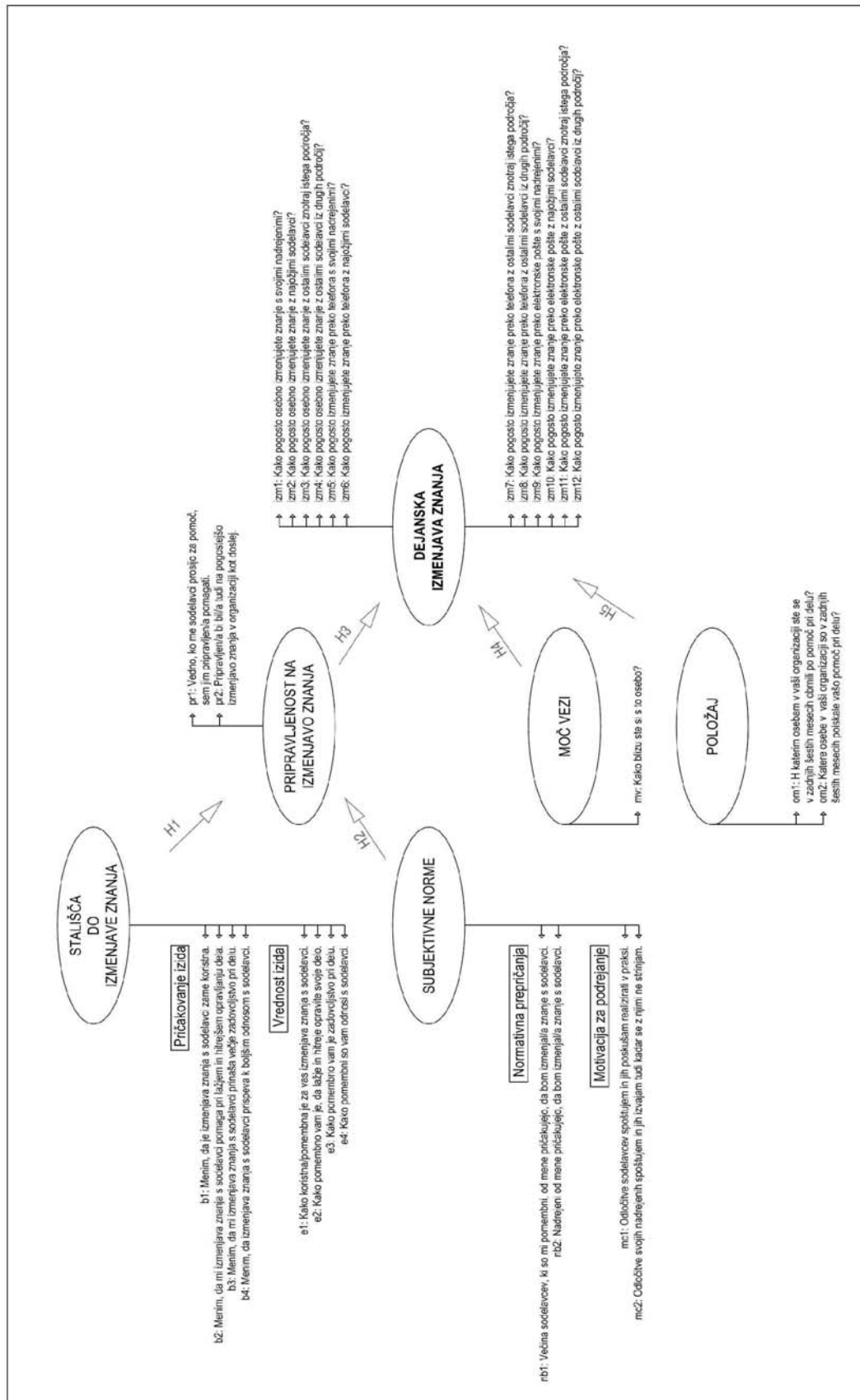
V tretjem delu anketnega vprašalnika so demografski podatki o spolu, starosti (zgornji šifrant), stopnji izobrazbe (zgornji šifrant), delovnem mestu (1 strokovno, 2 vodstveno) in delovni dobi v organizaciji s šifrantom:

- 1 do 2 leti
- 2 od 3 let do 10 let
- 3 od 11 let do 18 let
- 4 od 19 let do 25 let
- 5 več kot 25 let.

Na koncu anketnega vprašalnika je sledila zahvala za čas in za sodelovanje kot tudi možnost za pripombe ali komentarje.

Vse trditve razen demografskih vprašanj uporabljene v anketnem vprašalniku, podrobneje predstavljam v spodnji sliki Raziskovalni model v grafični obliki z vključenimi trditvami (glej sliko 6.2).

Slika 6.2: Raziskovalni model v grafični obliki z vključenimi trditvami



6.5 REPREZENTATIVNOST ZBRANIH PODATKOV

V mesecu anketiranja je bilo v organizaciji X zaposlenih 326 ljudi. Anketni vprašalnik sem razdelila 308 zaposlenim, od katerih ga je izpolnilo 143. Celotna ocena realizacije vzorca je 46 odstotna. V nadaljevanju primerjam realiziran vzorec zaposlenih, ki so izpolnili anketni vprašalnik z vsemi zaposlenimi v organizaciji glede na spol, starost, izobrazbo in področje (Priloga B- B.5).

Reprezentativnost zbranih podatkov glede na spol (glej prilogo B) kaže na to, da predstavnice ženskega spola v organizaciji predstavljajo 18,71 odstotka. Če primerjam odstotek žensk, ki so izpolnile anketni vprašalnik z odstotkom vseh žensk v organizaciji, lahko sklepam, da je odstotek žensk v realiziranem vzorcu dokaj visok in znaša 27,30. Strukturno razmerje v prid moškemu spolu v realiziranem vzorcu (72,70 odstotka) se mi zdi pričakovano, saj med zaposlenimi prevladujejo moški.

Povprečna starost v organizaciji znaša 44,61 let, od tega je več kot 60 odstotkov vseh zaposlenih starih med 36 in 55 let. Primerjava odstotka zaposlenih glede na starost, ki so izpolnili anketni vprašalnik z odstotkom vseh zaposlenih v organizaciji kaže na to, da je 20,28 odstotka zaposlenih starih med 26 in 35 let in 33,57 odstotka zaposlenih starih med 46 in 55 let izpolnilo anketni vprašalnik (glej prilogo B.1). Najbolj izstopa nizek odstotek (1,40) zaposlenih, ki so stari do 25 let in so izpolnili anketni vprašalnik v primerjavi z odstotkom (3,68) vseh enako starih zaposlenih v organizaciji. Le - ti zaposleni imajo malo delovnih izkušenj in zato je za njih izmenjava znanja zelo pomembna, saj svoje delo kot tudi samo organizacijo še spoznavajo in so odvisni od nasvetov, pomoči in znanja starejših izkušenih zaposlenih ali nadrejenih. Predpostavljam, da so mladi, ki imajo le nekaj let delovnih izkušenj v procesu izmenjave znanja v vlogi prejemnikov znanja in imajo tako majhno število recipročnih povezav. Anketni vprašalnik je izpolnila tudi najstarejša populacija, stara nad 56 let, ki je z vidika organizacije pomembna, saj imajo le-ti zaposleni veliko različnih delovnih izkušenj.

Med zaposlenimi, ki so izpolnili anketni vprašalnik, prevladuje odstotek (30,77) zaposlenih z visoko strokovno ali univerzitetno izobrazbo, čeprav je v organizaciji najvišji odstotek (32,52) zaposlenih s IV. stopnjo izobrazbe. Sledi srednješolska izobrazba (28,22). V kolikor primerjam realiziran vzorec z vsemi zaposlenimi glede na stopnjo izobrazbe, lahko sklepam, da so višje izobraženi najbolj naklonjeni izpolnjevanju anketnega vprašalnika ter tisti z najnižjo stopnjo izobrazbe, najmanj naklonjeni (Priloga B.2).

V koliko primerjam odstotke realiziranih anketnih vprašalnikov glede na število zaposlenih v določenem področju, je največ rešenih anketnih vprašalnikov iz področja P, saj je 86 odstotka zaposlenih anketni vprašalnik tudi izpolnilo (Priloga B.3). Odstotek realiziranih anketnih vprašalnikov v področju P v primerjavi z odstotki realiziranih anketnih vprašalnikov v ostalih področjih tako znaša 25,87, kar je precej višje od odstotka (13,19) vseh zaposlenih v tem področju. Sledijo zaposleni iz področja V (Priloga B.4). 30,06 odstotka vseh zaposlenih v organizaciji pripada področju O. Primerjava realiziranega vzorca z vsemi zaposlenimi v tem področju kaže, da je 15,38 odstotka zaposlenih iz tega področja v primerjavi z odstotkom zaposlenih v ostalih področjih, izpolnilo anketni vprašalnik (Priloga B.4). Zaključim lahko, da je tako le 22,45 odstotkov zaposlenih v tem področju izpolnilo anketni vprašalnik (Priloga B.3), sledi področje C s 33,33 odstotki. Iz tega sledi, da je manj kot polovica zaposlenih v teh dveh področjih izpolnila anketni vprašalnik. Nizka reprezentativnost zaposlenih v področjih O in C zagotovo vpliva tudi na rezultate socialnega omrežja in posledično na ugotovitve o izmenjavi znanja med zaposlenimi znotraj področij O in C.

Primerjavo vzorcev glede na delovno dobo ne morem predstaviti, ker ne razpolagam s popolnimi podatki o delovni dobi. Povprečna delovna doba v organizaciji znaša 14 let, 11 mesecev in 13 dni. Med anketiranci, ki so izpolnili anketni vprašalnik, prevladujejo tisti, ki so v organizaciji zaposleni od 3 do 10 let, in sicer je teh 40,56 odstotka (Priloga B.5). 13,29 odstotka zaposlenih, ki je izpolnilo anketni vprašalnik, je v organizaciji zaposlenih že več kot 25 let in zato lahko trdim, da ostajajo lojalni organizaciji. Prav tako so zelo dobro seznanjeni s celotnim procesom delovanja organizacije, hitro prepoznajo spremembe v njej in imajo širok krog poznanstva. 10,49 odstotka anketirancev je v organizaciji zaposlenih manj kot dve leti, zato lahko trdim, da so le-ti zaposleni zelo odvisni od poznanstev, ki so jih v teh dveh letih vzpostavili. Novo zaposleni so torej prejemniki znanja in nekateri izmed njih so ravno zaključili pripravništvo in so še vedno odvisni od znanja starejših in bolj izkušenih sodelavcev ali mentorjev.

7 TVORJENJE SPREMENLJIVK

Iz trditev, ki so podrobneje predstavljene v sliki (glej sliko 6.2), sem tvorila neodvisne spremenljivke na dva načina. **Prvi način** tvorjenja spremenljivk temelji na modelu TRA in je opisan v literaturi (Fishbein in Ajzen 1981). Po literaturi so stališča do izmenjave znanja in subjektivne norme definirane kot multiplikativna funkcija indikatorjev. Stališče do izmenjave je konstrukt, ker je »skonstruirano« iz posameznih indikatorjev oziroma je funkcija pomembnih prepričanj (b_i) o posledicah oziroma izidih vedenja pomnoženo z oceno vrednosti teh pozitivnih ali negativnih posledic oz. izidov (e_i). Medtem ko so subjektivne norme funkcija posameznikovih normativnih prepričanj (nb_i) in njegove motivacije za podrejanje (mc_i) (Fishbein in Ajzen 1981). Drugi način tvorjenja spremenljivk je osnovan na metodi glavnih komponent.

7.1 STALIŠČA DO IZMENJAVE ZNANJA

7.1.1 TVORJENJE SPREMENLJIVK PO LITERaturi

Spremenljivka stališča do izmenjave znanja je sestavljena iz posameznikovih prepričanj o izidih vedenja in o njihovi verjetnosti. Zatorej so stališča do izmenjave znanja produkt pričakovane verjetnosti izida oziroma izidov vedenja in vrednotenje izida oziroma izidov vedenja. Iz tega sledi, da stališča do izmenjave znanja ponazarja enačba $A = \sum b_i e_i$, ki je podrobneje že predstavljena v poglavju 2.1.2 na strani 18.

Spremenljivko stališča do izmenjave znanja meri 8 indikatorjev v obliki trditev. Prvi štirje indikatorji merijo posameznikovo pričakovanje izida izmenjave znanja in drugi štirje merijo vrednost izida (glej sliko 6.2).

V kolikor sledim teoriji TRA, dobim novo sestavljene konstrukte, ki merijo stališča do izmenjave znanja in sem jih za potrebe našega raziskovanja poimenovala:

$$\mathbf{KORIST} = b_1 * e_1$$

$$\mathbf{POMOČ} = b_2 * e_2$$

$$\mathbf{ZADOVOLJSTVO} = b_3 * e_3$$

$$\mathbf{ODNOS} = b_4 * e_4$$

V skladu z zgoraj prikazano matematično enačbo je moja nova spremenljivka stališča do izmenjave znanja vsota produktov sestavljenih indikatorjev, in sicer $A = b_1 * e_1 + b_2 * e_2 + b_3 * e_3 + b_4 * e_4$ oz. skupna vsota sestavljenih konstruktov, kot so $A = \text{korist} + \text{pomoč} + \text{zadovoljstvo} + \text{odnos}$, ki predstavljajo moč stališč do izmenjave znanja.

Indikatorji stališča do izmenjave znanja merijo za vsakega posameznika, v kolikšni meri je izmenjava znanja ovrednotena pozitivno ali negativno. Posameznik svoja stališča oblikuje na podlagi lastnega prepričanja, ki ga ima o izmenjavi znanja in pričakovanja njenih izidov ter na podlagi ocene privlačnih izidov, ki jih izmenjava znanja prinese. Povprečni oceni trditve (3,88 in 4,26) kažeta, da anketiranci izražajo pozitivna stališča do izmenjave znanja. Še zlasti če so prepričani, da jim izmenjava znanja s sodelavci pomaga, da lažje opravijo svoje delo (3,96), da je izmenjava znanja za njih koristna (3,89), jim prinaša večje zadovoljstvo pri samem delu (3,85) in tudi izboljša odnose med sodelavci (3,84). Anketiranci so visoko ovrednotili lastno zadovoljstvo pri delu (4,31), odnose s sodelavci in pomembnost izmenjave znanja s sodelavci (4,28), kar so pozitivni izidi izmenjave znanja (glej tabelo 7.1), ki jih anketiranci pričakujejo.

Tabela 7.1: Indikatorji stališča do izmenjave znanja

		Povprečje	Stand. odklon
PRIČAKOVANJE IZIDA	Menim, da je izmenjava znanja s sodelavci zame koristna.	3,89	1,170
	Menim, da mi izmenjava znanja s sodelavci pomaga pri lažjem opravljanju dela.	3,96	1,102
	Menim, da mi izmenjava znanja s sodelavci prinaša večje zadovoljstvo pri delu.	3,85	1,101
	Menim, da izmenjava znanja s sodelavci prispeva k boljšim odnosom s sodelavci.	3,84	1,161
		3,88	1,13
VREDNOST IZIDA	Zanima me, kako pomembno vam je, da lažje in hitreje opravite svoje delo.	4,16	1,061
	Zanima me, kako pomembno vam je lastno zadovoljstvo pri delu.	4,31	1,046
	Zanima me, kako pomembni so vam odnosi s sodelavci.	4,28	1,060
	Zanima me, kako pomembna vam je izmenjava znanja s sodelavci.	4,28	,982
	N=140	4,26	1,04

7.1.2 TVORJENJE SPREMENLJIVK Z METODO GLAVNIH KOMPONENT

Metoda glavnih komponent je pokazala, da indikatorji stališča do izmenjave znanja merijo dve komponenti, imenovani pričakovanje izida in vrednost izida, kar je skladno tudi s teorijo TRA. Iz spodnje tabele (glej tabelo 7.2) je razvidno, da prva komponenta predstavlja vrednost izida in ima visoke uteži pri trditvah, ki ocenjujejo pomembnost odnosov (0,948), izmenjavo znanja s sodelavci (0,939), lastno zadovoljstvo pri delu (0,928) in nudenje pomoči (0,909). Druga komponenta predstavlja pričakovanje izida ter ima visoke uteži pri trditvah, ki ocenjujejo kakšen izid izmenjave znanja anketiranec pričakuje. Iz rezultatov sledi, da med anketiranci obstaja pričakovanje, da izmenjava znanja zagotovi večje zadovoljstvo pri delu (0,902), lažje opravljanje dela (0,899), boljše odnose z sodelavci (0,743) ter navsezadnje, da je izmenjava znanja s sodelavci za posameznika koristna (0,854).

Tabela 7.2: Matrika uteži po indikatorjih, ki merijo stališča do izmenjave znanja

	KOMPONENTA	
	1	2
Menim, da je izmenjava znanja s sodelavci zame koristna.	0,012	0,854
Menim, da mi izmenjava znanja s sodelavci pomaga pri lažjem opravljanju dela.	0,099	0,899
Menim, da mi izmenjava znanja s sodelavci prinaša večje zadovoljstvo pri delu.	0,072	0,902
Menim, da izmenjava znanja s sodelavci prispeva k boljšim odnosom s sodelavci.	0,094	0,743
Zanima me, kako pomembno vam je, da lažje in hitreje opravite svoje delo.	0,909	0,066
Zanima me, kako pomembno vam je lastno zadovoljstvo pri delu.	0,928	0,123
Zanima me, kako pomembni so vam odnosi s sodelavci.	0,948	0,009
Zanima me, kako pomembna vam je izmenjava znanja s sodelavci.	0,939	0,081
% variance merjenih spremenljivk	47,003	33,270

Prva komponenta vrednost izida pojasni 47,003 % variance, medtem ko druga komponenta pričakovanje izida pojasni 33,270 % variance. Obe komponenti skupaj pojasnita 80,272 % variance.

7.2 SUBJEKTIVNE NORME

7.2.1 TVORJENJE SPREMENLJIVK PO LITERATURI

Subjektivne norme sestavljajo štiri trditve, ki merijo vpliv pomembnih drugih (glej sliko 6.2). Natančneje gre za vpliv, ki ga sodelavci ali nadrejeni izvajajo na posameznika in s tem vplivajo na posameznikovo željo, da bi jim ustregel.

Spremenljivko subjektivne norme ponazarja enačba $SN = \sum nb_i mc_i$, ki je podrobneje predstavljena v poglavju 2.1.3 na strani 19.

V kolikor ponovno sledim teoriji, dobim novo sestavljena konstrukta, ki merita subjektivne norme in sta poimenovana:

SODELAVCI: $nb_1 * mc_1$

NADREJENI: $nb_2 * mc_2$.

V skladu z zgoraj prikazano matematično formulo je moja nova spremenljivka subjektivne norme vsota produktov sestavljenih indikatorjev $SN = nb_1 * mc_1 + nb_2 * mc_2$ oz. skupna vsota sestavljenih konstruktov, kot so $SN = \text{sodelavci} + \text{nadrejeni}$ ter predstavlja moč subjektivnih norm.

Indikatorji subjektivne norme merijo vpliv, ki ga imajo pomembni drugi, torej sodelavci ali nadrejeni na posameznika. Vpliv se kaže kot prepričanje o tem, ali je v organizaciji izmenjava znanja zaželjena ali nezaželjena ter, ali se je posameznik pripravljen podrediti, zato da bi ustregel nadrejenim ali svojim sodelavcem. Povprečni odgovori anketirancev se gostijo okrog ocene 3,94 in 3,29, kar predstavlja visoko oceno na lestvici od 1 do 5 (glej tabelo 7.3). Anketiranci se najmočneje strinjajo s trditvijo, da nadrejeni od njih pričakujejo, da bodo izmenjali znanje s sodelavci (4,11). Sledi prepričanje anketirancev, da večina sodelavcev, ki so jim pomembni, od njih pričakujejo, da bodo izmenjali znanje z njimi (3,77). Prav tako se anketiranci strinjajo, spoštujejo in realizirajo odločitve svojih sodelavcev (3,38) kot tudi odločitve svojih nadrejenih (3,21). Iz primerjave povprečnih vrednosti lahko trdim, da imajo pomembni drugi močan vpliv na anketirančevo odločitev za izmenjavo znanja, saj pomembni drugi izmenjavo znanja v organizaciji odobravajo in jo od anketiranca tudi pričakujejo. Predvsem nadrejeni izvajajo močnejši pritisk in so izmenjavi znanja naklonjeni.

Dodatno lahko še trdim, da je zaznati močnejši vpliv lastnega prepričanja anketirancev za določeno vedenje kot pa željo, da bi ustregli nadrejenim ali sodelavcem ter svoje želje podredili njihovim.

Tabela 7.3: Indikatorji subjektivne norme

		Povprečje	Stand. odklon
NORMATIVNA PREPRIČANJA	Večina sodelavcev, ki so mi pomembni, od mene pričakujejo, da bom izmenjal/a znanje s sodelavci.	3,77	1,026
	Nadrejeni od mene pričakujejo, da bom izmenjal/a znanje s sodelavci.	4,11	1,07
		3,94	1,048
MOTIVACIJA ZA PODREJANJE	Odločitve sodelavcev spoštujem in jih poskušam realizirati v praksi.	3,38	1,06
	Odločitve svojih nadrejenih spoštujem in jih izvajam tudi kadar se z njimi ne strinjam.	3,21	1,18
N=141		3,29	1,12

7.2.2 TVORJENJE SPREMENLJIVK Z METODO GLAVNIH KOMPONENT

Metoda glavnih komponent je pokazala, da indikatorji predstavljajo dve komponenti, imenovani normativna prepričanja in motivacija za podrejanje. Prav tako pregled uteži iz spodnje tabele (glej tabelo 7.4) kaže na izbiro dveh komponent, kar mi še dodatno omogoča primerjavo s TRA.

Tabela 7.4: Matrika uteži po indikatorjih, ki merijo subjektivne norme

	KOMPONENTA	
	1	2
Večina sodelavcev, ki so mi pomembni, od mene pričakujejo, da bom izmenjal/a znanje s sodelavci.	0,866	0,094
Nadrejeni od mene pričakujejo, da bom izmenjal/a znanje s sodelavci.	0,860	-0,114
Odločitve sodelavcev spoštujem in jih poskušam realizirati v praksi.	0,064	0,813
Odločitve svojih nadrejenih spoštujem in jih izvajam tudi kadar se z njimi ne strinjam.	-0,081	0,806
% variance merjenih spremenljivk	37,605	33,184

Prva komponenta normativna pričakovanja pojasnjuje 37,605 % variance, druga komponenta motivacija za podrejanje pa pojasnjuje 33,184 % variance. Tako obe komponenti skupaj pojasnita 70,789 % variance.

7.3 PRIPRAVLJENOST NA IZMENJAVO ZNANJA

7.3.1 TVORJENJE SPREMENLJIVK PO LITERATURI

V skladu s teorijo TRA je pripravljenost na izmenjavo znanja neposredni predhodnik ali determinanta izmenjave znanja (Fishbein in Ajzen 1975; Fishbein in Ajzen 1981). Stopnja posameznikove pripravljenosti na izmenjavo znanja temelji na posameznikovih stališčih do izmenjave znanja in subjektivnih normah in je zapisana kot matematična enačba $I = Aw_1 + SNw_2$, ki je podrobneje že predstavljena v poglavju 2.1.1 na strani 17.

Spremenljivko pripravljenost na izmenjavo znanja lahko torej merim posredno s pomočjo formule $I = Aw_1 + SNw_2$, pri čemer je spremenljivka pripravljenost na izmenjavo znanja vsota spremenljivke stališča do izmenjave znanja in subjektivne norme.

Zanimalo me je, ali so zaposleni v organizaciji pripravljeni na izmenjavo znanja. Povprečni vrednosti trditve (glej tabelo 7.5) se gibljeta okrog ocene 4, zato lahko sklepam, da so anketiranci v organizaciji pripravljeni na izmenjavo znanja, saj so pripravljeni pomagati, ko jih sodelavci prosijo za pomoč (3,96), kot tudi, da so pripravljeni še pogosteje izmenjati svoje znanje (4,02). Povprečna vrednost obeh trditev (3,99) mi torej omogoča sklepanje, da prevladuje v organizaciji visoka stopnja pripravljenosti na izmenjavo znanja.

Tabela 7.5: Indikatorji pripravljenosti na izmenjavo znanja

	Povprečje	Stand. odklon
Vedno, ko me sodelavci prosijo za pomoč, sem jim pripravljen/a pomagati.	3,96	1,074
Pripravljen bi bil tudi na pogostejšo izmenjavo znanja v organizaciji kot doslej.	4,02	1,01
	3,99	1,042

7.3.2 TVORJENJE SPREMENLJIVK Z METODO GLAVNIH KOMPONENT

Izbiro ene komponente, imenovane pripravljenost na izmenjavo znanja, mi potrjujeta močni uteži obeh indikatorjev, ki ocenjujeta spremenljivko pripravljenost na izmenjavo znanja, predstavljeni v tabeli (glej tabelo 7.6). Komponenta pripravljenost na izmenjavo znanja pojasni 69,19 % variance. Tisti, ki so že danes bolj pripravljeni pomagati sodelavcem, bi bili v prihodnje pripravljeni na še pogostejšo izmenjavo znanja.

Tabela 7.6: Matrika uteži po indikatorjih, ki merijo pripravljenost na izmenjavo znanja

	KOMPONENTA
	1
Vedno, ko me sodelavci prosijo za pomoč, sem jim pripravljen pomagati.	0,832
Pripravljen/a bi bil/a tudi na pogostejšo izmenjavo znanja v organizaciji kot doslej.	0,832
% variance merjenih spremenljivk	69,19

7.4 DEJANSKA IZMENJAVA ZNANJA

S sklicevanjem na literaturo posameznikovo izmenjavo znanja določa subjektivna orientacija oziroma pripravljenost na izmenjavo znanja. Ta naj bi bila neposredna determinanta dejanske izmenjave znanja. Po mnenju avtorjev Fishbeina in Ajzena (1981) lahko vedenje zelo natančno napovemo že iz pripravljenosti na vedenje, kar ponazarja funkcija $B = f(I)$.

Izkazalo se je, da je v proučevani organizaciji prisotna visoka stopnja pripravljenosti na izmenjavo znanja. To mi omogoča sklepanje in napovedovanje, da dejanska izmenjava znanja v organizaciji uspešno poteka. V magistrski nalogi sem želela ugotoviti, ali je celoten model TRA relevanten za preučevanje dejanske izmenjave znanja v organizaciji. V ta namen sem testirala model TRA, pri čemer je moj prispevek k teoriji tudi testiranje odnosa med pripravljenostjo na izmenjavo znanja in dejansko izmenjavo znanja. Zatorej je odvisna spremenljivka dejanska izmenjava znanja vsota vseh 12 indikatorjev, ki merijo pogostost izmenjave znanja med različnimi akterji (nadrejeni, najožji sodelavci, sodelavci iz istega in drugega področja) in preko različnih komunikacijskih kanalov (osebno, telefon in elektronska pošta).

Dejanska izmenjava znanja je tako seštevek pogostosti osebne izmenjave znanja z nadrejenimi, osebne izmenjave znanja z najožjimi sodelavci, osebne izmenjave znanja z ostalimi sodelavci iz istega področja, osebne izmenjave znanja z ostalimi sodelavci iz drugih področij, itd.

Z namenom natančnejše argumentacije in vpogleda v izmenjavo znanja v nadaljevanju podrobneje predstavljam različne vidike izmenjave znanja in rezultate deskriptivne statistike. V prilogi C je mpredstavljeno, kako pogosto v povprečju anketiranci izmenjujejo znanje osebno, preko telefona ali elektronski pošti. Najvišje povprečne vrednosti osebne izmenjave znanja kažejo, da je izmenjava znanja z nadrejenimi največkrat tedenska (47 oz. 32,9 %), z najožjimi sodelavci dnevna (57 oz. 39,9 %), z ostalimi sodelavci iz istega področja tedenska (46 oz. 32,2 %) in s sodelavci iz drugih področij mesečna (54 oz. 37,8 %). Rezultati raziskave Chenamanneni (2006) kažejo na dnevno osebno izmenjavo znanja.

Največ anketirancev, in sicer 42 (29,4 %) je odgovorilo, da s svojimi nadrejenimi nikoli ne izmenjujejo znanja po telefonu. Tisti anketiranci, ki s svojimi nadrejenimi izmenjujejo znanje po telefonu to počnejo tedensko (25,2 %) ali dnevno (24,5 %). Preko telefona 40 (28 %) anketirancev dnevno izmenjuje znanje z najožjimi sodelavci, medtem ko skoraj enako število anketirancev (38 oz. 26,6 %) nikoli ne izmenjujejo znanja preko telefona. Za te anketirance predpostavljam, da se poslužujejo osebne izmenjave znanja z najožjimi sodelavci. 38 (26,6 %) anketirancev tedensko in 34 anketirancev (23,8 %) mesečno izmenjujejo znanje preko telefona s sodelavci iz istega področja. 47 (32,9 %) anketirancev nikoli ne uporablja telefona za izmenjavo znanja s ostalimi sodelavci iz drugih področij. Tisti, ki pa izmenjujejo znanje preko telefona z sodelavci iz drugih področij, to počnejo mesečno (41 oz. 28,7 %).

»Ljudje, ki delajo v istem oddelku ali imajo podobna delovna mesta, imajo podoben pogled na svet in ta podobnost olajša interakcijo« (Alderfer v Ibarra 1993, 61) in posledično izmenjavo znanja. Rezultati povprečnih vrednosti, ki kažejo na dnevno osebno komunikacijo med najožjimi sodelavci, se ujemajo z mojimi pričakovanji. Podobno, prekrivajoče ali dopolnjujoče se delo kot tudi skupni prostori zagotovo veliko pripomorejo k osebni izmenjavi znanja, ki krepí odnose med sodelavci. Le - ti so po navedbah anketirancem pomembni. Izpostavila bi še prostorsko bližino pisarn, saj so skoraj vsi zaposleni iz istega področja nameščeni v istem nadstropju ter si delijo skupne ali sosednje pisarne. To je tudi razlog za osebno izmenjavo znanja med najožjimi sodelavci.

Enostavnejša, predvsem pa hitrejša izmenjava znanja s sodelavci iz drugih področij poteka preko telefona, saj se nahajajo v drugih nadstropjih. Nekateri zaposleni opravljajo pretežno terensko delo, zato je še toliko težje s temi osebami vzpostaviti osebni stik in posledično osebno izmenjavo znanja.

Elektronska pošta ni ravno najbolj priljubljen medij izmenjave znanja v proučevani organizaciji, saj je najvišji odstotek anketirancev navedlo, da nikoli ne izmenjujejo znanja preko elektronske pošte. 64 (44,8 %) anketirancev nikoli ne izmenjuje znanja preko elektronske pošte s svojimi nadrejenimi, 52 (36,4 %) s svojimi najožjimi sodelavci, 58 (40,6 %) z ostalimi sodelavci iz istega ali drugega področja. Zato ponovno poudarjam, da vsi zaposleni v organizaciji nimajo dostopa do interneta in ne uporabljajo elektronske pošte. Med tistimi anketiranci, ki uporabljajo elektronsko pošto kot medij izmenjave znanja, jih 26 (18,2 %) izmenjuje znanje s svojimi nadrejenimi tedensko, 33 (23,1 %) anketirancev s svojimi najožjimi sodelavci dnevno, 29 (20,3 %) z ostalimi sodelavci iz istega področja in 38 (26,6 %) s sodelavci iz drugega področja mesečno. Rezultati raziskave Chenamanneni (2006) pa kažejo, da anketiranci najpogosteje tedensko izmenjujejo znanje preko elektronske pošte.

Ker se delo zaposlenih znotraj področja precej prekriva in je en oddelek odvisen od dela drugega oddelka, gre zato za izmenjavo predvsem eksplicitnega znanja, kot so dokumenti, dopisi, poročila ali pogodbe. Prostorsko gledano so najožji sodelavci locirani blizu, v skupni ali sosednji pisarni in zato poteka komunikacija in posledično izmenjava znanja najhitreje, najlažje in po mojem mnenju tudi najučinkoviteje osebno.

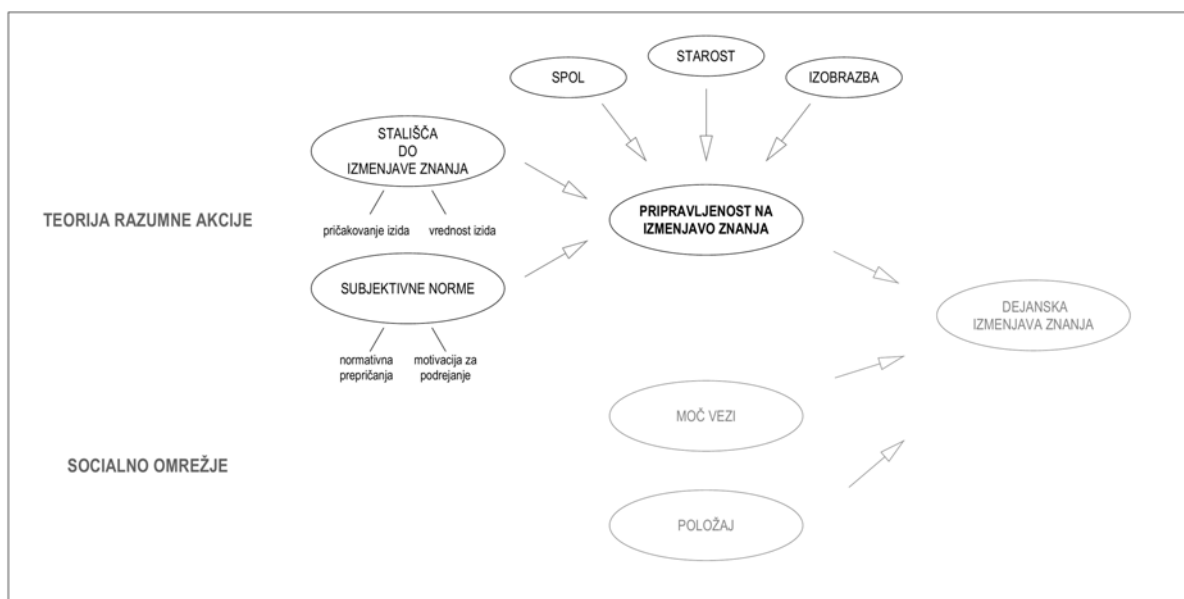
8 PREVERJANJE RAZISKOVALNEGA MODELA IN ZASTAVLJENIH HIPOTEZ

8.1 ANALIZA TRA MODELA

V tem poglavju odgovarjam na prvo raziskovalno vprašanje, ki se glasi: Ali in v kolikšni meri na posameznikovo pripravljenost na izmenjavo znanja vplivata dejavnika stališča do izmenjave znanja in subjektivne norme?

V ta namen podrobneje predstavljam dva različna načina, s katerima sem testirala vzročne korelacije modela TRA, prikazano v sliki 8.1 in poudarjeno s črno barvo, v katerem preverjam vpliv neodvisnih spremenljivk stališča do izmenjave znanja in subjektivne norme na pripravljenost na izmenjavo znanja kot odvisno spremenljivko.

Slika 8.1: Model TRA



Prvi način je preverjanje modela TRA na osnovi literature, ki temelji na uporabi matematične enačbe oziroma matematične funkcije TRA (Fishbein in Ajzen 1981), po kateri sta izračunani neodvisni spremenljivki. Izpostaviti moram, da v kolikor je pripravljenost na izmenjavo znanja vsota spremenljivk stališča do izmenjave znanja in subjektivne norme, potem ni smiselno preverjati vpliva neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko, saj vpliv sam po sebi obstaja.

Zatorej sem se odločila, da v nadaljnji analizi predstavim odvisno spremenljivko pripravljenost na izmenjavo kot komponento, ki je rezultat metode glavnih komponent, in neodvisni spremenljivki, izračunani po matematični enačbi na podlagi teorije. **Drugi način** je preverjanje modela TRA z komponentami, ki so rezultat predhodnega tvorjenja spremenljivk.

V model TRA sem dodatno vključila še demografske spremenljivke (spol, starost in izobrazba) kot kontrolne spremenljivke, ki vplivajo na pripravljenost na izmenjavo znanja. Avtorja Ajzen in Fishbein (1980) trdita, da so demografske spremenljivke že povezane s stališči ali pa s subjektivnimi normami, zato jih posebej ne prikazujeta kot dejavnike, ki imajo neposreden vpliv na pripravljenost ali celo na vedenje samo.

Kljub temu da je v skladu s TRA večji poudarek na nameri oziroma pripravljenosti na izmenjavo znanja kot pa na individualnih ali socialnih dejavnikih, imajo le-ti za moje raziskovanje izmenjave znanja v organizaciji pomembno vlogo. Zato sem spremenljivki stališča do izmenjave znanja in subjektivne norme merila neposredno in v skladu s TRA, po katerih je moč stališč merjena s pričakovanjem izida in vrednostjo izida izmenjave znanja ter moč subjektivnih norm z normativnimi prepričanji in motivacijo za podrejanje. Večina že prej omenjenih avtorjev kot so Bock in Kim (2002), Ryu in drugi (2003), Chenammaneni (2006), so s pomočjo metode glavnih komponent tvorili spremenljivke. V primerjavi z ostalimi avtorji je moja dodana vrednost v tvorjenju kot tudi testiranju modela na dva prej predstavljena načina. Končni rezultati obeh analiz okrepijo ugotovitve, ali je model TRA relevanten za preučevanje dejanske izmenjave znanja v organizaciji ali ne.

8.1.1 PRVI NAČIN ANALIZE TRA MODELA PO LITERATURI

Pearsonov koeficient korelacije (glej tabelo 8.1) med neodvisno spremenljivko stališča do izmenjave znanja in odvisno spremenljivko pripravljenost na izmenjavo znanja je statistično značilen, in sicer sta spremenljivki šibko povezani (0,282, $p < 0,01$). Prav tako obstaja statistično značilna pozitivna, a šibka povezanost (0,180, $p < 0,05$) med spremenljivkama spol in pripravljenost na izmenjavo znanja. Za proučevano organizacijo je značilno, da so ženske v primerjavi z moškimi pripravljene na pogostejšo izmenjavo znanja.

Iz rezultatov analize sklepam, da bolj kot imajo anketiranci pozitivna stališča do izmenjave znanja, bolj so pripravljeni na izmenjavo znanja. V tem modelu subjektivne norme in pripravljenost na izmenjavo znanja nista neposredno povezani.

Tabela 8.1: Korelacijska matrika (Pearsonov koeficient)

		1	2	3	4	5	6
Pripravljenost na izmenjavo znanja	1	1					
Stališča do izmenjave znanja	2	,282**	1				
Subjektivne norme	3	,162	,292**	1			
Starost	4	-,019	-,194*	-,122	1		
Izobrazba	5	,092	,244**	-,069	-,228**	1	
Spol	6	,180*	,083	,123	-,157	-,028	1

** . Koeficient korelacije je statistično značilen pri stopnji tveganja 0.01.

* . Koeficient korelacije je statistično značilen pri stopnji tveganja 0.05.

Rezultati korelacijske analize, ki se osredotoča na bivariatne odnose med spremenljivkami, se potrjujejo tudi v multivariatni regresijski analizi. Iz rezultatov regresijske analize (glej tabelo 8.2) lahko razberemo, da neodvisne spremenljivke pojasnjujejo 8,8 % variabilnosti odvisne spremenljivke pripravljenost na izmenjavo znanja. Spremenljivke tako pojasnjujejo majhen del variabilnosti odvisne spremenljivke pripravljenost na izmenjavo znanja, zato lahko trdim, da imajo šibko razlagalno moč v modelu TRA. Zunanji nepojasnjeni vplivi iz okolja znašajo kar 91,2 %.

Tabela 8.2: Vpliv neodvisnih spremenljivk na pripravljenost na izmenjavo znanja

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Neodvisne spremenljivke	Beta	Beta	Beta	Beta
Spol (0=moški, 1=ženske)	,164*			,174*
Starost	,039			,094
Izobrazba	,079			,028
Stališča do izmenjave znanja		,291**		,267**
Subjektivne norme			,176	,068
N Popr. R ²	N=143 popr. R ² = 1 %	N= 140 popr. R ² = 7,8 %	N= 141 popr. R ² = 2,4 %	N= 138 popr. R ² = 8,8 %

** . Regresijski koeficient je statistično značilen pri stopnji tveganja 0.01.

* . Regresijski koeficient je statistično značilen pri stopnji tveganja 0.05.

Celoten regresijski model TRA lahko ocenimo z F- statistiko in njeno statistično značilnostjo. Regresijska analiza za neodvisno spremenljivko pripravljenost na izmenjavo znanja je pokazala, da je model statistično značilen ($F= 3,660$, $Sig=0,004$). Stopnja tveganja je manj kot en odstotek, zato s tem tveganjem trdim, da se regresijski model TRA statistično značilno prilagaja proučevanim podatkom.

Podatki iz zgornje tabele (glej tabelo 8.2) kažejo, da so vsi regresijski koeficienti, ki so v povezavi z odvisno spremenljivko pozitivni ($Beta > 0$), vendar obstaja pozitivna in statistično značilna povezanost samo med spremenljivko pripravljenost na izmenjavo znanja in spremenljivko stališča do izmenjave znanja ($Beta= 0,267$, $p<0,01$). Na pripravljenost na izmenjavo znanja vplivajo tudi demografske spremenljivke. Spremenljivka spol ($Beta= 0,174$, $p<0,05$) je statistično značilno povezana s spremenljivko pripravljenost na izmenjavo znanja. Iz tega izhaja, da so v organizaciji ženske bolj pripravljene na izmenjavo znanja kot pa moški in, da vpliv spola ne poteka v celoti preko stališč, kot se običajno predvideva, ampak še preko dodatnih in avtonomnih mehanizmov vplivanja.

Zaključim lahko, da na posameznikovo pripravljenost na izmenjavo znanja najbolj vplivajo njegova stališča do izmenjave znanja, ki pojasnijo 7,8 % variance pripravljenosti na izmenjavo znanja. V primerjavi s pojasnjenimi 32 % variance pripravljenost na izmenjavo znanja raziskave Bock in Kim (2002), moji rezultati pojasnijo štirikrat manjši odstotek njune variance odvisne spremenljivke.

Kljub temu so moji rezultati o vplivu stališč na pripravljenost na izmenjavo znanja primerljivi s končnimi rezultati raziskav Bock in drugi (2005), Bock in Kim (2002), Ryu in drugi (2003) in Chanammaneni (2006). Medtem ko rezultati o vplivu subjektivnih norm na pripravljenost na izmenjavo znanja iz predhodnih raziskav Bock in drugi (2005), Ryu in drugi (2003) in Chanammaneni (2006) niso primerljivi z mojimi rezultati, ki le-tega vpliva ne potrjujejo.

8.1.2 DRUGI NAČIN ANALIZE TRA MODELA S KOMPONENTAMI

Model TRA sem preverila tudi s korelacijsko matriko komponent. Iz spodnje korelacijske matrike komponent (glej tabelo 8.3) je jasno razvidno, da med spremenljivkami (komponentami) obstaja pozitivna korelacija. Med odvisno spremenljivko pripravljenost na izmenjavo znanja in spremenljivko oz. komponento vrednost izida (0,214, $p < 0,05$) ter pričakovanje izida (0,210, $p < 0,05$) obstaja šibka pozitivna povezanost, kar se sklada z rezultati iz zgornje analize. Hkrati pa obstaja tudi šibkejša pozitivna povezanost med normativnim prepričanjem (0,172, $p < 0,05$) in pripravljenostjo na izmenjavo znanja. Ta statistična povezanost v prejšnji analizi ni bila vidna, saj smo normativna prepričanja združili z motivacijo za podrejanje v skupen konstrukt subjektivne norme, ki kot tak ni bil povezan s pripravljenostjo na izmenjavo. Iz tega lahko sklepam, da posameznikovo prepričanje o tem, kakšno vedenje je v organizaciji zaželeno in če takšno vedenje od njega pričakujejo tudi njegovi sodelavci in nadrejeni, vpliva na njegovo pripravljenost na izmenjavo znanja. S 5-odstotnim tveganjem lahko trdim, da višje kot je posameznikovo normativno prepričanje, da je izmenjava znanja v organizaciji zaželjena, bolj je posameznik pripravljen na izmenjavo znanja.

Zaključim lahko, da močnejše kot je pričakovanje pozitivnega izida izmenjave znanja med anketiranci in višje kot je normativno prepričanje, da je v organizaciji izmenjava znanja zaželjena, bolj so anketiranci pripravljeni na izmenjavo znanja s pomembnimi drugimi, torej s svojimi sodelavci ali z nadrejenimi.

Tabela 8.3: Korelacijska matrika komponent (Pearsonov koeficient)

		1	2	3	4	5	6	7	8
Pripravljenost na izmenjavo znanja	1	1							
Pričakovanje izida	2	,210*	1						
Vrednost izida	3	,214*	,000	1					
Normativna prepričanja	4	,172*	,367**	,074	1				
Motivacija za podrejanje	5	,140	,160	,029	,000	1			
Spol	6	,156*	,088	,007	,095	,118	1		
Starost	7	-,005	-,219**	-,003	-,053	-,114	-,157	1	
Izobrazba	8	,066	,258**	,018	-,040	-,022	-,028	-,228**	1

** Koefficient korelacije je statistično značilen pri stopnji tveganja 0.01.

* Koefficient korelacije je statistično značilen pri stopnji tveganja 0.05.

V spodnji tabeli (8.4) je razvidno, da neodvisne spremenljivke pojasnjujejo 9,1 % variance odvisne spremenljivke pripravljenost na izmenjavo znanja, pri čemer znaša vrednost F statistike 2,970 pri statistični stopnji značilnosti $p < 0,01$. Model se torej prilega podatkom, ki sem jih dobila z vzorcem. Statistično značilna pozitivna povezanost obstaja med komponento (spremenljivko) pripravljenost na izmenjavo znanja in komponenti vrednost izida (Beta= 0,216, $p < 0,01$) ter pričakovanje izida (Beta= 0,196, $p < 0,05$). Iz tega sledi, da imata neodvisni komponenti vpliv na odvisno spremenljivko.

Zagovarjam lahko direkten vpliv normativnega prepričanja (Beta= 0,172, $p < 0,05$) na pripravljenost na izmenjavo znanja (glej model 3 v tabeli 8.4), vendar se v prisotnosti ostalih spremenljivk ta vpliv izgubi. Demografska spremenljivka spol je prav tako povezana z odvisno spremenljivko pripravljenost na izmenjavo znanja, vendar gre za šibko statistično značilno povezanost (Beta= 0,171, $p < 0,05$). Iz tega izhaja, da med moškimi in ženskami obstajajo razlike v stopnji pripravljenosti na izmenjavo znanja, saj ima 38,46 % anketirank visoko stopnjo pripravljenosti na izmenjavo znanja (glej prilogo Č).

Tabela 8.4: Vpliv neodvisnih spremenljivk na pripravljenost na izmenjavo znanja

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Neodvisne spremenljivke	Beta	Beta	Beta	Beta
Spol (0=moški, 1=ženske)	,164*			,171*
Starost	,039			,088
Izobrazba	,079			,050
Pričakovanje izida		,210*		,196*
Vrednost izida		,214**		,216**
Motivacija za podrejanje			,140	,102
Normativna prepričanja			,172*	,074
N	N=143	N= 140	N= 138	N= 138
Popr. R ²	popr. R ² = 1 %	popr. R ² = 7,6 %	popr. R ² = 3,5 %	popr. R ² = 9,1 %

** Regresijski koeficient je statistično značilen pri stopnji tveganja 0.01.

* Regresijski koeficient je statistično značilen pri stopnji tveganja 0.05.

Rezultati obeh predhodno predstavljeni analizi modela TRA kažejo na to, da na pripravljenost na izmenjavo znanja vpliva spremenljivka stališča do izmenjave znanja, in sicer sta obe komponenti, ki merita to spremenljivko, statistično značilno pozitivno povezani. Izkazalo se je, da subjektivne norme na pripravljenost na izmenjavo znanja nimajo direktnega vpliva, temveč vplivajo na pripravljenost na izmenjavo znanja indirektno preko stališč do izmenjave znanja. To pomeni, da so anketiranci pripravljeni na izmenjavo znanja, ker imajo pozitivna stališča do izmenjave znanja in ker pomembni drugi v organizaciji od njih izmenjavo znanja

pričakujejo. Na pripravljenost na izmenjavo znanja vpliva tudi spol, in sicer so ženske v primerjavi z moškimi bolj pripravljene na izmenjavo znanja (glej prilogo Č). Ta ugotovitev je primerljiva z ugotovitvijo Lin (2006) in Irmer, Bordia in Abusah (v Pangil in Nasrudin 2008, 129). Lin (2006) zagovarja, da so ženske v primerjavi z moškimi bolj pripravljene na izmenjavo znanja, ko imajo pogoste in pozitivne stike s sodelavci. Predvsem so ženske bolj pripravljene na izmenjavo znanja, ker s tem pridobijo več koristi kot moški (Irmer in drugi v Pangil in Nasrudin 2008, 129). Po mnenju Pangil in Nasrudin »obstaja možnost, da so lahko ženske v primerjavi z moškimi bolj pripravljene na izmenjavo znanja, ker želijo, da jih ostali prepoznajo kot bolj izobražene, kar jim zagotavlja več možnosti za kasnejšo kariero« (2008, 129). V povezavi s koristmi lahko sklepam, da imajo ženske višja pričakovanja o izidih izmenjave znanja.

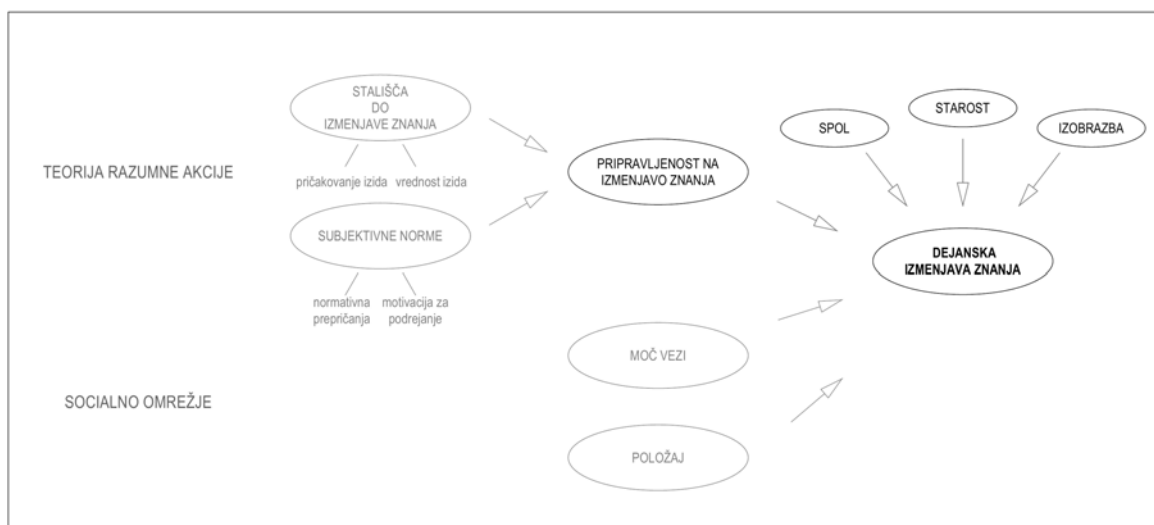
Zaključim lahko, da analiza modela TRA izvedena na dva različna načina, vodi v enak zaključek, in sicer da stališča do izmenjave znanja pomembno vplivajo na pripravljenost na izmenjavo znanja, medtem ko subjektivne norme tega vpliva ne izražajo, vsaj v kontekstu multivariatne analize ne.

8.2 ANALIZA ODNOSA MED PRIPRAVLJENOSTJO NA IZMENJAVO ZNANJA IN DEJANSKO IZMENJAVO ZNANJA

V tem poglavju odgovarjam na raziskovalni vprašanji Kakšna stopnja pripravljenosti na izmenjavo znanja prevladuje med zaposlenimi? in Kako močna je povezava med pripravljenostjo na izmenjavo znanja in dejansko izmenjavo znanja v organizaciji?. Kot sem že prej omenila, je moj prispevek magistrske naloge na področju izmenjave znanja testiranje odnosa med pripravljenostjo na izmenjavo znanja in dejansko izmenjavo znanja, saj želim preveriti, ali je dejanska izmenjava znanja odvisna od pripravljenosti na izmenjavo znanja. Iz predhodne analize modela TRA bi lahko zaključila, da stališča do izmenjave znanja preko pripravljenosti na izmenjavo znanja vplivajo na izmenjavo znanja in, da je v organizaciji zaznati visoko stopnjo pripravljenosti na izmenjavo znanja, ki sproži dejansko izmenjavo znanja.

V nadaljevanju analize preverjam vpliv neodvisne spremenljivke pripravljenosti na izmenjavo znanja, tvorjene na dva različna načina, ki je v spodnji sliki 8.2 predstavljen s črno barvo. Prvi način tvorjenja spremenljivke sledi teoriji TRA, in sicer spremenljivko ponazarja matematična enačba $I = Aw_1 + SNw_2$, medtem ko gre pri drugem načinu za spremenljivko tvorjeno z uporabo metode glavnih komponent.

Slika 8.2: Model analize odnosa med pripravljenostjo na izmenjavo znanja in dejansko izmenjavo znanja



8.2.1 PRVI NAČIN ANALIZE PRIPRAVLJENOSTI NA IZMENJAVO ZNANJA V OKVIRU TRA

V kolikor se ne sklicujem na TRA in se osredotočim samo na rezultate, ki jih prikazuje spodnja korelacijska tabela (glej tabelo 8.5), le-ti ne potrjujejo, da je dejanska izmenjava znanja odvisna od pripravljenosti na izmenjavo znanja. Pridobljeni statistični podatki bivariatne in regresijske analize kažejo, da ne obstaja statistično značilna povezava med odvisno spremenljivko dejanska izmenjava znanja in sestavljeno spremenljivko pripravljenost na izmenjavo znanja (0,144, $p > 0,05$). Zaključim lahko, da posameznikovo vedenje torej ni determinirano z njegovo namero. Empirični študiji Bock in Kim (2002) ter Chennamaneni (2006) govorita v prid teoriji, medtem ko moja ugotovitev ni skladna z njihovo ugotovitvijo,

da obstaja statistično značilen pozitiven odnos med pripravljenost na izmenjavo znanja in dejansko izmenjavo znanja.

Med spremenljivkama izobrazba in dejanska izmenjava znanja obstaja negativna povezanost (-0,177, $p < 0,05$), kar pomeni, da anketiranci z nižjo izobrazbo pogosteje izmenjujejo znanje kot tisti z višjo izobrazbo. Vendar vpliv izobrazbe (glej model 1 v tabeli 8.6) izgine z vključitvijo dodatne spremenljivke pripravljenost na izmenjavo znanja (glej model 3 v tabeli 8.6). Čeprav spremenljivka spol vpliva na pripravljenost na izmenjavo znanja, pa na samo dejansko izmenjavo znanja nima statistično značilnega vpliva. Predhodne raziskave (Ojha v Pangil in Nasrudin 2008, 129; Evans 2012; Mohd in Zawiyah 2009; Pangil in Nasrudin 2008) tudi potrjujejo, da spol nima vpliva na izmenjavo znanja.

Tabela 8.5: Korelacijska matrika (Pearsonov koeficient)

		1	2	3	4	5
Dejanska izmenjava znanja	1	1				
Pripravljenost na izmenjavo znanja	2	,144	1			
Spol	3	-,132	,180*	1		
Starost	4	,066	-,019	-,157	1	
Izobrazba	5	-,177*	,092	-,028	-,228**	1

*. Koeficient korelacije je statistično značilen pri stopnji tveganja 0.05.

** . Koeficient korelacije je statistično značilen pri stopnji tveganja 0.01.

Prav tako spremenljivka pripravljenost na izmenjavo znanja pojasni zanemarljiv odstotek variance odvisne spremenljivke dejanska izmenjava znanja, ki znaša 1,4 % (glej tabelo 8.6).

Tabela 8.6: Vpliv neodvisnih spremenljivk na dejansko izmenjavo znanja

	Model 1	Model 2	Model 3
Neodvisne spremenljivke	Beta	Beta	Beta
Spol (0=moški, 1=ženske)	-,136		-,116
Starost	,003		,007
Izobrazba	-,181*		-,169
Pripravljenost na izmenjavo znanja		,144	,108
N popr. R ²	N=143 popr. R ² = 3 %	N= 138 popr R ² = 1,4 %	N= 138 popr R ² = 3,4 %

** . Regresijski koeficient je statistično značilen pri stopnji tveganja 0.01.

*. Regresijski koeficient je statistično značilen pri stopnji tveganja 0.05.

8.2.2 DRUGI NAČIN ANALIZE PRIPRAVLJENOSTI NA IZMENJAVO ZNANJA S KOMPONENTAMI

Med odvisno spremenljivko dejanska izmenjava znanja in pripravljenostjo na izmenjavo znanja obstaja šibka (0,129, $p > 0,05$), vendar pozitivna povezanost, ki pa ni statistično značilna (glej tabelo 8.7). V kolikor upoštevam stopnjo statistične značilnosti manj kot 0,1, še vedno ne morem potrditi obstoja povezanosti med pripravljenostjo na izmenjavo znanja in dejansko izmenjavo znanja, saj znaša stopnja signifikance 0,124. Enako kažejo tudi rezultati regresijske analize, saj je standardiziran koeficient Beta 0,129 pri signifikanci večji od 0,05 ali 0,1.

Ne samo, da pripravljenost na izmenjavo ne vpliva na dejansko izmenjavo znanja, tudi demografske spremenljivke dobijo različen predznak. Pripravljenost na izmenjavo je večja med ženskami, medtem, ko je dejanska izmenjava znanja višja med moškimi (glej tabelo 8.7). Izobrazba na pripravljenost na izmenjavo znanja ne vpliva bistveno, medtem ko je močan njen vpliv na dejansko izmenjavo (-0,177, $p < 0,05$). Iz navedenega lahko podvomimo v ustreznost teorije, da vedenje izhaja iz pripravljenosti na to vedenje. Očitno je dejansko vedenje možno odvisno od različnih dejavnikov v okolju in ne le od posameznikove namere za to vedenje ter, da so odgovori na vprašanja o pripravljenost na izmenjavo znanja in sodelovanju močno "kontaminirani" s prilagajanjem na družbeno zaželjene odgovore.

Tabela 8.7: Korelacijska matrika komponent (Pearsonov koeficient)

		1	2	3	4	5
Dejanska izmenjava znanja	1	1				
Pripravljenost na izmenjavo znanja	2	,129	1			
Spol	3	-,132	,156	1		
Starost	4	,066	-,005	-,157	1	
Izobrazba	5	-,177*	,066	-,028	-,228**	1

*. Koeficient korelacije je statistično značilen pri stopnji tveganja 0.05.

** . Koeficient korelacije je statistično značilen pri stopnji tveganja 0.01.

Prav tako spremenljivka pripravljenost na izmenjavo znanja sama pojasni le 1,4 % dejanske izmenjave znanja. Ta odstotek je primerljiv z 1,6 odstotkom iz raziskave Bock in drugi (2005) in z 1,4 odstotkom iz raziskave Bock in Kim (2002). Skupaj z ostalimi demografskimi spremenljivkami pa pojasni 3,4 % variance odvisne spremenljivke dejanska izmenjava znanja (glej tabelo 8.8).

Tabela 8.8: Vpliv neodvisnih spremenljivk na dejansko izmenjavo znanja

	Model 1	Model 2	Model 3
Neodvisne spremenljivke	Beta	Beta	Beta
Spol (0=moški, 1=ženske)	-,136		-,120
Starost	,003		,007
Izobrazba	-,181*		-,173
Pripravljenost na izmenjavo znanja		,129	,099
N	N=143	N= 138	N= 138
Popr. R ²	popr. R ² = 3 %	popr. R ² = 1,4 %	Popr. R ² = 3,4 %

** Regresijski koeficient je statistično značilen pri stopnji tveganja 0.01.

* Regresijski koeficient je statistično značilen pri stopnji tveganja 0.05.

Obstoj odnosa med pripravljenost na izmenjavo znanja in dejansko izmenjavo znanja na proučevanem vzorcu nisem statistično dokazala. Ker je rezultat presenetljiv, sem v nadaljevanju sprejela odločitev, da spremenljivko pripravljenost na izmenjavo znanja iz analize izločim. V nadaljni analizi sem tako preverila, ali obstaja neposreden vpliv TRA komponent vrednotenje izida, pričakovanje izida, normativna prepričanja in motivacija za podrejanje na dejansko izmenjavo znanja. Ta vpliv bi lahko v dosedanjih analizah zameglili konstrukti.

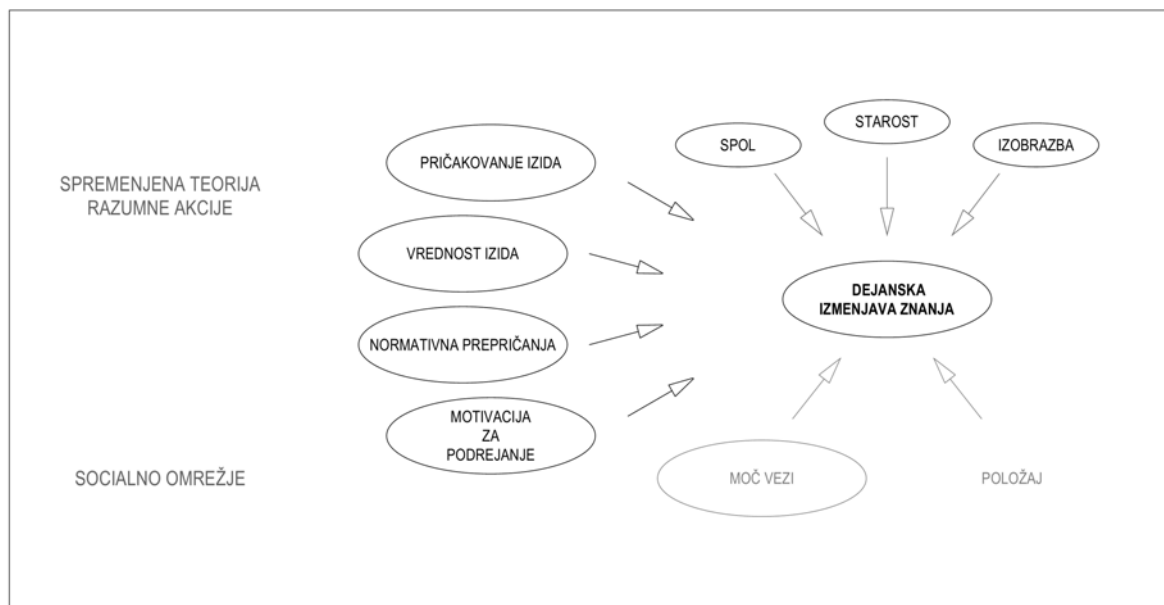
8.3. ANALIZA ODNOSA OSNOVNIH KOMPONENT TRA NA DEJANSKO

IZMENJAVO ZNANJA

Avtorja TRA sta ugotovila, da je zveza med stališči in vedenjem kot tudi normami in vedenjem posredna. Zatorej na nadaljno analizo in interpretacijo bistveno vpliva nepovezanost spremenljivke pripravljenost na izmenjavo znanja s spremenljivko dejansko izmenjavo znanja, ker iz tega sledi, da s spremenljivkama stališča do izmenjave znanja in subjektivne norme ne morem zagovarjati njihov posreden vpliv na izmenjavo znanja preko pripravljenosti na izmenjavo znanja kot to zagovarja TRA. Fishbein in Ajzen zagovarjata, da se drugi dejavniki (npr. druga stališča, prepričanja o tem, kaj pričakujejo člani referenčne skupine, spol, itd.) »vključujejo posredno, namreč tako, da dodatno modificirajo posameznikova stališča ali sprejete norme« (v Ule 1997, 141). Zato je to poglavje namenjeno dodatnemu proučevanju, ali imajo komponente pričakovanje izida in vrednost izida, ki tvorita stališča do izmenjave znanja, motivacija za podrejanje in normativno prepričanje, ki tvorita subjektivne norme ter demografske spremenljivke, neposreden (direkten) vpliv na dejansko

izmenjavo znanja. To podrobneje prikazuje spodnja slika modela analize osnovnih TRA komponent na dejansko izmenjavo znanja (glej sliko 8.3), ki je označeno s črno barvo.

Slika 8.3: Model analize osnovnih komponent TRA na dejansko izmenjavo znanja



Iz korelacijske matrike komponent (glej tabelo 8.9) je razvidno, da obstaja statistično značilna nizka korelacija (0,247, $p < 0,01$) med neodvisno spremenljivko vrednost izida in odvisno spremenljivko dejanska izmenjava znanja. Prisotna je tudi korelacija (0,198 $p < 0,05$) med spremenljivko pričakovanje izida in dejansko izmenjavo znanja. Višje kot je pričakovanje in vrednost izidov izmenjave znanja, pogosteje anketiranci izmenjujejo znanje.

Tabela 8.9: Korelacijska matrika komponent (Pearsonov koeficient)

		1	2	3	4	5	6	7	8
Dejanska izmenjava znanja	1	1							
Pričakovanje izida	2	,198*	1						
Vrednost izida	3	,247**	,000	1					
Normativna prepričanja	4	,092	,367**	,074	1				
Motivacija za podrejanje	5	,124	,160	,029	,000	1			
Spol	6	-,132	,088	,007	,095	,118	1		
Starost	7	,066	-,219**	-,003	-,053	-,114	-,157	1	
Izobrazba	8	-,177*	,258**	,018	-,022	-,022	-,028	-,228**	1

*. Koeficient korelacije je statistično značilen pri stopnji tveganja 0.05.

** . Koeficient korelacije je statistično značilen pri stopnji tveganja 0.01.

Spremenljivka izobrazba je še vedno statistično negativno povezana (-0,177, $p < 0,05$) s spremenljivko dejanska izmenjava znanja, kar pomeni, da se z večanjem vrednosti neodvisne spremenljivke znižuje vrednost odvisne spremenljivke. Na podlagi bivariatne analize velja, da višjo izobrazbo kot imajo anketiranci, redkeje izmenjujejo znanje. Razlog za njihovo neizmenjavo znanja je lahko strah pred zlorabo znanja in posledično izgubo varnosti, statusa ali položaja (Conelly 2000) ali večja tekmovalnost v želji po napredovanju in doseganju višjega statusa v organizaciji. Eden izmed razlogov za neizmenjavo znanja med višje izobraženimi je lahko tudi to, da organizacija nima posebnega sistema nagrajevanja namenjenega izmenjavi znanja.

Vrednost popravljenega determinacijskega koeficienta (R^2) v multipli regresiji znaša 0,094 in iz tega zaključujem, da neodvisne spremenljivke pojasnijo 9,4 % variance odvisne spremenljivke dejanska izmenjava znanja (glej tabelo 8.10). Natančneje neodvisni spremenljivki pričakovanje izida in vrednost izida pojasnita 8,7 % variance odvisne spremenljivke dejanska izmenjava znanja. Iz modela 4 v spodnji tabeli 8.10 je razvidno, da z vključitvijo vseh neodvisnih spremenljivk v regresijsko analizo izgine statistično značilen vpliv izobrazbe (Beta= -0,162, $p > 0,05$) in pričakovanja izida (Beta= 0,111, $p > 0,05$) na dejansko izmenjavo znanja. Rezultati regresijske analize kažejo na to, da upoštevanje kontrolne spremenljivke, izobrazba, nima večjega vpliva na dejansko izmenjavo znanja, kar je primerljivo z rezultati Ojha (v Pangil in Nasrudin 2008, 129), Pangil in Nasrudin (2008), Keyes (2008) ter Mohd in Zawiyah (2009).

Tabela 8.10: Vpliv neodvisnih spremenljivk na dejansko izmenjavo znanja

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Neodvisne spremenljivke	Beta	Beta	Beta	Beta
Spol (0=moški, 1=ženske)	-,136			-,096
Starost	,003			,016
Izobrazba	-,181*			-,162
Pričakovanje izida		,198*		,111
Vrednotenje izida		,247**		,240**
Motivacija za podrejanje			,124	,120
Normativna prepričanja			,092	,051
N	N=143	N= 140	N= 141	N=138
Popr. R^2	popr. $R^2 = 3 \%$	popr. $R^2 = 8,7 \%$	popr. $R^2 = 1 \%$	popr. $R^2 = 9,4 \%$

** Regresijski koeficient je statistično značilen pri stopnji tveganja 0.01.

* Regresijski koeficient je statistično značilen pri stopnji tveganja 0.05.

Zaključim lahko, da na dejansko izmenjavo znanja vpliva samo spremenljivka vrednost izida ($\text{Beta} = 0,240$, $p < 0,01$), ki je pozitivno šibko povezana s spremenljivko dejanska izmenjava znanja. Medsebojni odnosi, zadovoljstvo pri delu, lažje in hitrejše opravljanje dela so pozitivni rezultati izmenjave znanja. Višje kot anketiranci vrednotijo in cenijo te izide oz. rezultate, pogosteje dejansko izmenjujejo znanje s svojimi sodelavci.

Odločila sem sem, da bom v nadaljni analizi uporabila spremenljivke, tvorjene z metodo glavnih komponent. Glavne komponente so tako nove spremenljivke in ne korelirajo med seboj ter pojasnijo največji delež variabilnosti odvisnih spremenljivk (Cugmas v Žiberna 2012, 4). V primerjavi s spremenljivkami, pridobljenimi po literaturi, so le te močnejše in bolj natančne. Omogočajo podrobnejši vpogled v vpliv subjektivnih norm, ki so odvisne od posameznikove motivacije in posameznikovega prepričanja o tem, ali sme ali ne sme izmenjati znanja, ter v vpliv stališč do izmenjave znanja, ki so odvisni od posameznikovega pričakovanja izida izmenjave znanja in od tega, kako pomembni so mu le-ti izidi. Nadaljna analiza zato temelji na drugem načinu analize spremenjenega TRA modela s komponentami, ki jo zagovarjam tudi sama.

9 REZULTATI ANALIZE SOCIALNEGA OMREŽJA

V tem poglavju podrobneje analiziram in predstavljam rezultate modela, ki se nanaša na preučevanje strukture socialnega omrežja kot priložnosti ali ovire za izmenjavo znanja.

9.1 REPREZENTATIVNOST VZORCA IN PRIPRAVA PODATKOV ZA ANALIZO

V vzorec sem zajela vse zaposlene, ki so bili v organizaciji prisotni med anketiranjem, saj sem želela ugotoviti, h katerim osebam se zaposleni zaradi pomanjkanja znanja najpogosteje obračajo po pomoč in po nasvet. Osnovno popolno omrežje tako predstavlja 308 zaposlenih, ki so prejeli anketni vprašalnik. V celoti je izpolnilo anketni vprašalnik 132 zaposlenih, ki so torej odgovorili na vprašnji za namen analize socialnega omrežja.

Pred pripravo podatkovne baze v Textpadu sem pripravila poimenski seznam vseh zaposlenih, ki sem jih preoštevilčila in vsakemu zaposlenemu dodelila svojo ID številko, ločeno po spolu. Oznaka m pomeni, da gre za moškega in oznaka z, da gre za žensko.

Priprava podatkovne baze, ločene za omrežje nasveta in omrežje pomoči, je zahtevala kar nekaj časa, saj sem izpolnjene anketne vprašalnike prejela v fizični obliki. Pri pripravi podatkov za analizo se je izkazalo, da sestavlja moje popolno omrežje 221 točk oz. enot, kar ponazarja osebe, zaposlene v proučevani organizaciji. Iz osnovnega popolnega omrežja, ki ga predstavlja 308 enot oziroma zaposlenih, sem iz naslednjih razlogov kot so, da osebe niso izpolnile anketnega vprašalnika kot tudi da jih ni nihče od sodelavcev poimensko navedel, odstranila 87 enot oz. zaposlenih. Odstranjeni zaposleni so tako z vidika izmenjave znanja nepomembni. Razlogi so lahko naslednji. Prvič, da so izolirana enota v organizaciji, ki deluje samozadostno in tako zasedajo obrobni položaj v organizaciji. Drugič, da so lahko nepripravljeni na izmenjavo znanja z ostalimi zaposlenimi. Tretjič, da imajo slabe izkušnje pri izpolnjevanju anketnega vprašalnika in četrtič, da anketnega vprašalnika niso izpolnili zaradi preobremenjenosti v času anketiranja. Obdelava podatkov drugega dela anketnega vprašalnika je potekala v programskem paketu Pajek, ki je dostopen na <http://pajek.imfm.si> (Mrvar 2009a) in je program za analizo socialnih omrežij. Program Pajek je namenjen analizi in predstavitvi velikih omrežij ter omogoča natančnejšo analizo po strukturah - omrežje, razbitje, permutacija, skupina, vektor in hierarhija (Mrvar 2009c).

Na vhodni datoteki v Textpadu, ki jo program Pajek prepozna, sem z ukazom *Vertices opredelila, da ima omrežje 221 točk oz. enot in z ukazom *Arcs seznam usmerjenih povezav. Usmerjena povezava (v ang. arcs) pomeni, da poteka izmenjava znanja od začetne točke povezave oziroma vira znanja h končni točki povezave oziroma prejemniku znanja. Vrednosti na povezavah od 1 do 5 pa pomenijo moč vezi.

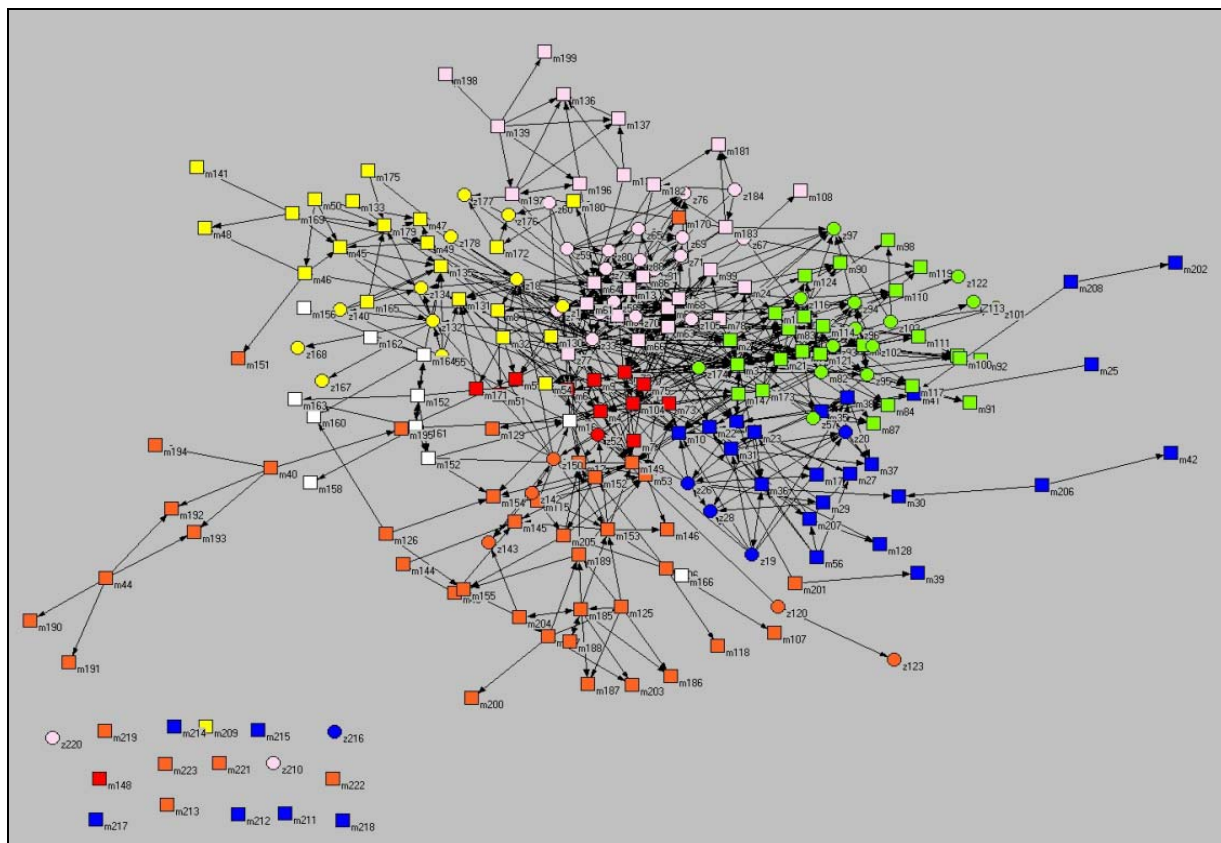
9.2 ZNAČILNOSTI OMREŽJA POSVETOVANJE

Vprašanje iz anketnega vprašalnika: H katerim osebam v vaši organizaciji ste se v zadnjih šestih mesecih obrnili po pomoč, je izvor podatkov za izris omrežja, ki sem ga poimenovala posvetovanje. Omrežje sem poimenovala posvetovanje, ker me zanima, pri katerih osebah je anketiranec iskal pomoč in nasvet, ki ga potrebuje za nadaljevanje in uspešno opravljanje svojega dela. To omrežje sestavlja 221 enot, 56 enot ženskega spola in 165 enot moškega spola. Število enot pove, da gre za majhno socialno omrežje, v katerem se nahaja 752 usmerjenih povezav. Omrežje je brez zank, pri čemer je omrežje redko, saj znaša njegova gostota 0,013. Omrežje posvetovanja zaposlenih ločenih po področjih prikazuje naslednje slika (glej sliko 9.1).

Barvna legenda:

- **krog** ○ ponazarja ženski spol,
- **kvadrat** □ ponazarja moški spol,
- **področje P** predstavlja roza barva,
- **področje D** predstavlja temno modra barva,
- **področje I** predstavlja svetlo zelena barva,
- **področje V** predstavlja rdeča barva,
- **področje O** predstavlja oranžna barva,
- **področje C** predstavlja bela barva,
- **področje S** predstavlja rumena barva.

Slika 9.1: Omrežje posvetovanja, ločeno po področjih



Iz slike 9.1 je razvidno, da so enote znotraj področja kot tudi med področji med seboj povezane. Med enotami pretežno prevladujejo enosmerne direktne povezave, ki predstavljajo izmenjavo znanja od vira znanja k prejemalec. Podrobnejši vpogled v povezave med enotami kaže tudi na dvosmerno oziroma recipročno povezavo. Kot primer recipročne povezave navajam enoto m188, ki je poiskala pomoč pri enoti m185 in enota m185 pri enoti m188. Izkaže se, da je v omrežju 88 recipročnih povezav (npr. 196- m197, m38- z20, z1- m2, m152- m149). Omenjeni rezultat sem dobila s preoblikovanjem dvosmernih usmerjenih povezav (v ang. bidirected arcs) v neusmerjene (v ang. edges). Neusmerjene povezave štejemo kot dve usmerjeni povezavi med ustreznima točkama v nasprotnih smereh (Mrvar 2009a).

Podomrežja ločena po spolu sem določila s pomočjo razbitja enot. Z ukazom Create Constant Partition 0 sem vse enote v omrežju posvetovanja postavila v skupino 0. Nato sem vsako enoto posebej uvrstila v ustrezno skupino, in sicer skupina 0 predstavlja moške in skupina 1 ženske. Izris podomrežja žensk in podomrežja moških sem izvedla z ukazom Draw/Draw Partition.

Podomrežje žensk sestavljajo 104 usmerjene povezave z gostoto (brez zank) 0,034. Pretvorba dvosmernih usmerjenih povezav v neusmerjene povezave ustvari novo podomrežje žensk, ki ga tako sestavlja 70 usmerjenih in 17 neusmerjenih oziroma recipročnih povezav. Recipročne povezave pomenijo vzajemno izmenjavo znanja, zato lahko trdim, da je recipročnost v podomrežju žensk velika, saj recipročne povezave predstavljajo 24 % vseh povezav v podomrežju žensk. Moški predstavljajo večji del zaposlenih v organizaciji, zato je moško podomrežje, v katerem je 165 moških, precej večje od ženskega podomrežja, ki ga sestavlja 56 žensk. Moško podomrežje ima 408 usmerjenih povezav z gostoto (brez zank) 0,013. S pretvorbo dobim novo podomrežje moških s 324 usmerjenih in 42 recipročnih povezav. V moškem podomrežju posvetovanje predstavljajo recipročne povezave 13 % vseh povezav. V kolikor primerjam gostoto ženskega podomrežja posvetovanje z gostoto moškega podomrežja posvetovanje, moški manj pogosto izmenjujejo znanje med seboj, kar pomeni, da se moški redkeje obrnejo po pomoč k svojim sodelavcem ali nadrejenim kot pa ženske. Ženske tako pogosteje izmenjujejo znanje med seboj, kar se mi zdi povezano s tem, da si morajo v organizaciji, kjer prevladujejo moški, med seboj pomagati in sodelovati, kar posledično pomeni tudi izmenjati znanje. To povezujem tudi s tem, da so se morale ženske soočiti in premagati ovire tradicionalnih poklicev (Lin 2006) kot tudi z vlogo manjšine v organizaciji. Ženske v proučevani organizaciji zasedajo pretežno nevodstvene položaje. Stekljeni strop je le ena izmed ovir, s katerimi se soočajo ženske, ki v organizaciji želijo napredovati in zasedati položaje moči, ki v večini pripadajo moškim. Razlogi so lahko tudi ti, da so ženske v »številčni manjšini v družbeni in organizacijski eliti moči« (Morrison in Von Glinow v Ibarra 1993, 66) in da jih še vedno spremljajo negativni stereotipi spola in kompetence povezane z delom in odgovornostjo na vodstvenih položajih (Fernandez v Ibarra 1993, 66; O'Leary in Ickovics v Ibarra 1993, 66). Prav tako po mnenju Ridgeway (v Ibarra 1993, 66) imajo ženske nižji status v družbi.

Izmenjava znanja je najpogostejša med prijatelji in zelo verjetno je, da se sodelavci spoprijateljujejo z istim spolom (Connely in Kelloway 2003). Močne vezi povezujejo ljudi, ki so si podobni (Ibarra 1993). Bolj kot je torej posameznik združljiv s svojo skupino glede na spol, verjetnejša je izmenjava znanja (Ojha v Evans 2012, 46).

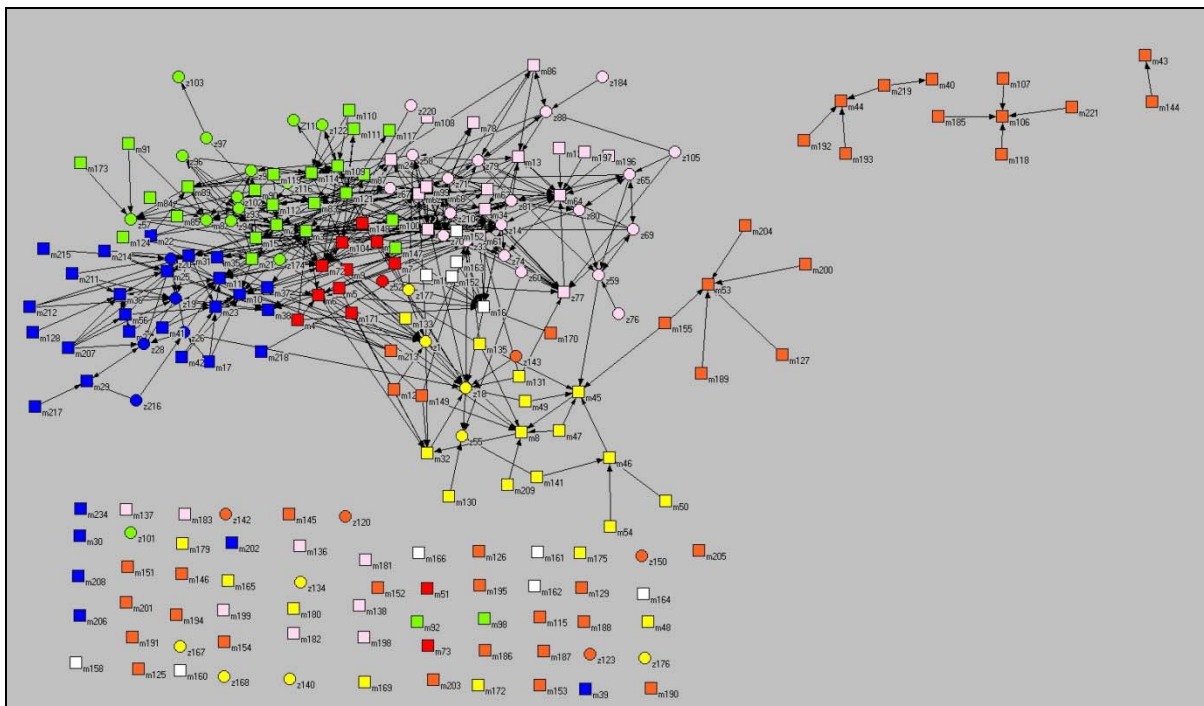
9.3 ZNAČILNOSTI OMREŽJA POMOČI

Vprašanje, ki daje podatke za izris drugega omrežja, ki sem ga poimenovala omrežje pomoči, se glasi: Katere osebe v vaši organizaciji so v zadnjih šestih mesecih poiskale vašo pomoč pri delu? Omrežje pomoči prav tako sestavlja 221 enot s 495 usmerjenimi povezavami in z gostoto omrežja (brez zank) 0,009. Omrežje pomoči je tako v primerjavi z omrežjem posvetovanja zelo redko. V spodnji sliki (glej sliko 9.2) je prikazana izmenjava znanja znotraj področij kot tudi med posameznimi področji. Razvidno je, da omrežje pomoči ni povsem povezano, da je veliko izoliranih enot, ki jih nihče izmed ostalih enot v omrežju pomoči ni navedel, da jih je v zadnji šestih mesecih poiskal ali potreboval njihovo pomoč. Skleпам lahko, da omenjene enote (m154 m138, m73, z150, m30, z140, itd.) izmenjujejo znanje, medtem ko same ne iščejo pomoči in nasvetov pri sodelavcih ali nadrejenih.

Razvidno je tudi, da enote v področju O izstopajo, saj področje ni popolnoma povezano in izmenjava znanja poteka ločeno v skupinah. V področju O kot tudi v ostalih področjih ne obstaja oseba, ki bi imela vlogo posrednika in bi tako nepovezane dele povezovala z ostalimi področji. To mi omogoča sklepanje, da imajo nekatere enote v področju O specifično delo, ki je povezano z izmenjavo specifičnega znanja, ki ga za opravljanje svojega dela potrebujejo samo enote, kot so m192, m193, m219, m107, m195, m221, m118 in m144 (glej sliko 9.2).

Vseeno lahko zaključim, da so enote medsebojno povezane z enosmernimi direktnimi povezavami znotraj istega področja kot tudi z ostalimi enotami iz drugih področij. V omrežju pomoči lahko opazimo tudi dvosmerne povezave, ki ponazarjajo recipročno izmenjavo znanja med enotami m29- m28, m86- z88, z14- m34, z20- m35, m35- m11, itd. S pomočjo preoblikovanja sem dobila 377 usmerjenih povezav in 59 neusmerjenih oziroma recipročnih povezav.

Slika 9.2: Omrežje pomoči, ločeno po področjih



Podomrežje žensk sestavlja 87 usmerjenih povezav z gostoto (brez zank) 0,028. S pomočjo pretvorbe dvosmernih usmerjenih povezav v neusmerjene povezave se ustvari novo podomrežje žensk, ki je sestavljeno iz 53 usmerjenih in 17 neusmerjenih oziroma recipročnih povezav. V primerjavi s podomrežjem žensk omrežja posvetovanje lahko trdim, da je recipročnost v tem omrežju še večja. Rezultati raziskave o vplivu spola na prijateljstvo kažejo, »da se ženske bolj pogosto pogovarjajo, da imajo večja pričakovanja, da so ženska prijateljstva bolj vzajemna in da je v ta prijateljstva vloženo več truda kot pri moških« (Koporec Oberčkal, 2010, 157). Izhajajoč iz teh ugotovitev lahko dodam, da se ženske čutijo dolžne pomagati svojim sodelavkam. V organizaciji so torej ženske iz vseh sedmih področij med seboj povezane, zato iščejo pomoč in nasvete najprej pri svojih najožjih sodelavkah kot tudi pri sodelavkah iz drugih področij, s katerimi imajo močne vezi. Ženske pogosteje izmenjujejo znanje, kar ustreza tudi moji predhodni ugotovitvi, da so ženske v organizaciji bolj pripravljene na izmenjavo znanja v primerjavi z moškimi (glej prilogo Č).

Za ženske sta status in položaj v organizaciji manjša ovira kot za moške pri vzpostavljanju stikov z drugimi. Prav tako moškim komunikacija o aktualnih problemih in vprašanjih predstavlja sredstvo za vzpostavitev in ohranitev statusa in oblasti, medtem ko je le-ta za ženske sredstvo za ustvarjanje vezi (Gray v Merchant 2012, 17). Zaključim lahko, da si ženske prizadevajo za razvoj socialnega kapitala v organizaciji.

Podomrežje moških ima 225 usmerjenih povezav z gostoto (brez zank) 0,007, kar pomeni, da je moško podomrežje izredno redko povezano. Moški zelo redko poiščejo pomoč in nasvete pri svojih sodelavcih ali nadrejenih. S pretvorbo dobim novo podomrežje moških s 191 usmerjenimi in 17 recipročnimi povezavami, ki predstavljajo 9 % vseh povezav. Iz pridobljenih rezultatov lahko povzamem, da med moškimi potekajo usmerjene povezave, ki pomenijo enosmerno izmenjavo znanja. Zato med njimi ni zaznati visoke stopnje recipročnosti. Recipročno izmenjavo znanja lahko povezujem samo z ženskim spolom. Zaključim lahko, da v primerjavi z ženskim podomrežjem pomoči moški redkeje izmenjujejo znanje med seboj in imajo v svojem omrežju manj recipročnih vezi .

S Pearsonovim korelacijskim koeficientom sem preverila, ali sta omrežji posvetovanje in pomoč med seboj povezani. Izkazalo se je, da omrežji med seboj močno korelirata 0,755 in sta torej statistično značilno linearno povezani. Na podlagi rezultata povezanosti med omrežjema, sem se odločila, da omrežje posvetovanja in omrežje pomoči združim v skupno omrežje, ki sem ga poimenovala omrežje izmenjave znanja. Z združitvijo obeh omrežij sem pridobila popolnoma povezano omrežje in številčne usmerjene povezave, med njimi tudi recipročne povezave, preko katerih izmenjava znanja poteka. Prav tako visoka povezanost med omrežjema pomeni, da so enote, ki so bile prej bodisi vir bodisi prejemnik znanja, v omrežju izmenjave znanja lahko tako v vlogi vira kot tudi v vlogi prejemnika znanja. Omrežje izmenjave znanja mi tako omogoča preučevanje izmenjave znanje med vsemi medsebojno povezanimi akterji v organizaciji.

9.4 ZNAČILNOSTI OMREŽJA IZMENJAVE ZNANJA

Novo omrežje izmenjava znanja sem generirala z združevanjem prvega omrežja posvetovanje in drugega omrežja pomoči, tako da omrežje izmenjava znanja predstavljajo povezave iz obeh omrežij. Omrežje izmenjave znanja sestavlja 221 enot in v njem obstaja 1075 usmerjenih povezav. Gostota omrežja brez zank je 0,0221, torej je tudi novonastalo omrežje redko povezano, čeprav je število povezav skoraj petkrat večje od števila enot. Iz spodnje slike (glej sliko 9.3) je razvidno, da so zaposleni iz vseh sedmih področij medseboj povezani, zato je poteka pomoč nepretrgoma med področji.

9.5 ANALIZA PRISOTNOSTI SREDIŠČNIH ENOT V OMREŽJU IZMENJAVE

ZNANJA

Enote, ki so v omrežju izmenjave znanja najpomembnejše, zasedajo strateško pomembne položaje v omrežju in so zaradi povezav, ki jih imajo z drugimi enotami, bolj opazne (Hlebec in Kogovšek 2006; Faust in Wasserman 1994). Strateško pomemben položaj v omrežju, ki prinaša večjo moč, je središčni položaj, ki središčnim enotam omogoča veliko število povezav, preko katerih poteka izmenjava znanja. »Take enote so v prednostnem položaju zaradi večjega števila povezav z ostalimi enotami, zato lažje zadovoljijo svoje potrebe« (Ambrož Medič 2007, 96).

Moje zanimanje je opredeljeno na posameznika in na njegov položaj, ki ga zaseda v procesu izmenjave znanja v omrežju. Koncept središčnosti je za preučevanje izmenjave znanja pomemben, saj kot sem že omenila, imajo središčne osebe veliko število povezav, ki so kanali za izmenjavo znanja in jim omogočajo lažji in hitrejši dostop do različnih resursov (Kovačič 2008, 14) in s tem večji vpliv in moč. Prav tako se s konceptom središčnosti in pomembnosti lahko odgovori na vprašanje Katera oseba v omrežju ima največji vpliv ali moč? (Ambrož Medič 2007). Zato v tej magistrski nalogi s konceptom središčnosti in z merami pomembnosti odgovarjam na zastavljeno raziskovalno vprašanje Kdo so viri znanja in prejemniki znanja v organizaciji in kakšen je njihov položaj v omrežni strukturi?

Omrežje izmenjave znanja sestavljajo enote in usmerjene povezave, ki vodijo od vira znanja k prejemniku znanja. Usmerjene povezave prvič, definirajo omrežje izmenjave znanja, ki ima lastnosti usmerjenega omrežja ter drugič, omogočajo razlikovanje med merami središčnosti (za neusmerjene povezave) in merami pomembnosti (za usmerjene povezave). Omrežje izmenjave znanja je usmerjeno omrežje, zato proučujem mere pomembnosti glede na stopnjo enot, ki omogočajo identifikacijo najpomembnejših enot, ločenih glede na smer povezave, pri čemer je enota lahko izhodišče ali konec povezave (Mrvar 2009b).

Za prepoznavanje celotne strukture omrežja izmenjave znanja sem stopnji pomembnosti, ločeno na izhodno in vhodno stopnjo, primerjala med seboj na osnovi izračuna Pearsonovega koeficienta korelacije. Višja kot je korelacija med merama, večja je torej podobnost med njima. Vhodna in izhodna stopnja sta močno povezani (0,651, $p < 0,01$), zato iz tega lahko sklepam, da obstajajo v organizaciji osebe, ki imajo visoko stopnjo vpliva in tudi visoko stopnjo opore. Zaradi obstoja visoke korelacije med stopnjama pomembnosti je samo izhodna stopnja vključena v nadaljno analizo.

Izhodna stopnja (v ang. outdegree) ponazarja mero vpliva in popularnosti ter omogoča identifikacijo najvplivnejših enot, ki so izhodišče največjega števila povezav. »V kolikor je akter izhodišče povezav, potem lahko zbira med različnimi akterji in več kot ima povezav z akterji večjo mero vplivnosti dosega« (Kovačič 2008, 130). Za preučevanje izmenjave znanja mi izračun izhodne stopnje služi za prepoznavanje virov znanja v omrežju in odgovori na vprašanje, kateri so zaposleni v organizaciji, ki so jih ostali sodelavci največkrat izbrali za nasvet oziroma h katerim osebam v organizaciji so se v zadnjih 6 mesecih obrnili po pomoč. »Visoka izhodna stopnja akterjem omogoča izmenjavo znanja z večjim številom akterjev« (Kovačič 2008, 130), kar jim prinese večji vpliv in popularnosti ter tako še poveča odvisnost prejemnikov znanja od akterjeve odprtosti in pripravljenosti na izmenjavo znanja.

S pomočjo izračuna izhodne stopnje sem dobila seznam desetih najbolj središčnih enot - virov znanja v proučevanem omrežju izmenjave znanja (Priloga D). Najbolj središčna enota v omrežju je oseba z id številko m3. To osebo je v zadnjih šestih mesecih prosilo za pomoč in nasvet povezan z delom 36 ostalih enot v omrežju. Podrobnejša identifikacija te enote kaže, da je oseba moškega spola in je stara med 45 in 54 let, ima višjo izobrazbo in zaseda vodstveni položaj v področju I. Sklepam lahko, da položaj, ki ga ima v organizaciji, prinese enoti prednost ter število povezav večjo možnost izbire. Ta oseba ima v organizaciji velik vpliv ter je za organizacijo dragocen vir znanja in številnih povezav z zaposlenimi iz različnih področij.

Visoko izhodno stopnjo ima tudi enota m64, ki je imela v zadnjih šestih mesecih več kot 20 stikov z najožjimi sodelavci kot tudi s sodelavci iz drugih področij. Za organizacijo so pomembne in omembe vredne tudi osebe m2, m10, m72, m13, m6, m109, m11 in z18, ki imajo številne stike s sodelavci in so pomembni nosilci znanja v organizaciji. Izkazalo se je, da se je med deset najbolj središčnih enot v omrežju izmenjave znanja uvrstila samo ena ženska, ki je v organizaciji zelo priljubljena in iskana.

Kljub temu da je v nadaljno analizo vključena samo izhodna stopnja, me vseeno zanima, kdo so osebe v organizaciji, ki so v vlogi prejemnika znanja. Vhodna stopnja pomeni, da je enota v omrežju konec povezave in z vidika izmenjave znanja pomeni, kolikokrat je anketiranec prejel znanje od direktno povezanih sodelavcev ali nadrejenih.

Vhodna stopnja (v ang. indegree) ponazarja mero podpore in pomoči ter omogoča identifikacijo tistih enot v omrežju, v katere so usmerjene povezave (enota je konec največ povezav). Po mnenju Hanneman in Riddle (v Kovačič 2008, 134) »visoka vhodna stopnja pomeni, da veliko akterjev usmerja povezave k določenemu akterju in nudi informacijo o pomembnosti tega akterja«. Zato sem mero vhodne stopnje uporabila za prepoznavanje prejemnikov znanja v omrežju, h katerim je izmenjava znanja usmerjena in ki podpirajo in pomagajo ostalim enotam v omrežju. Za preučevanje izmenjave znanja mi tako izračun vhodne stopnje služi za prepoznavanje prejemnikov znanja v omrežju in odgovori na vprašanje, katere osebe v organizaciji so v zadnjih 6 mesecih poiskale vašo pomoč pri delu?.

S pomočjo izračuna vhodne stopnje sem dobila seznam deset najaktivnejših središčnih enot-prejemnikov znanja v organizaciji (Priloga E). Oseba m68 je v zadnjih šestih mesecih prejela nasvete od 20 ostalih enot, ki so svoje posredne povezave usmerili k tej osebi. Oseba m68 je v organizaciji odprta za pomoč in nasvete drugih sodelavcev. Podrobnejša identifikacija kaže, da je oseba z id m68 moškega spola in je stara med 45 in 54 let, ima višjo izobrazbo in zaseda vodstveni položaj. Tudi osebe z id številkami z14, m114, m21, m121, itd. so povezane z velikim številom enot v omrežju in so prejele nasvete od nadrejenih, najožjih sodelavcev in sodelavcev iz drugih področij.

Osebe, ki se v omrežju pojavljajo v vlogi vira znanja, so v organizaciji zelo iskan kader in imajo velik vpliv in spoštovanje pri prejemnikih znanja, ki so najožji sodelavci ali pa sodelavci iz drugih področij. Medtem ko so prejemniki znanja v organizaciji vse pomembnejši kader, saj širijo svojo mrežo poznanstev. Ker so ponavadi sami deležni pomoči, tudi sami nudijo pomoč in podporo ter recipročno izmenjujejo svoje znanje. Zaposleni v organizaciji pri iskanju nasveta ne izgubljajo veliko časa, truda in energije, saj v omrežju obstajajo ljudje, ki so vir ali prejemnik znanja, in so zaradi svojega središčnega položaja hitro dostopni širokemu krogu zaposlenih.

V nadaljevanju predstavljam še mero usredinjenosti celotnega omrežja in ne več stopnje pomembnosti za vsako posamezno enoto v omrežju. Pogoj za izračun mere središčnosti je krepko povezano omrežje, kar pa ne drži za omrežje izmenjave znanja. Zato stopnjo središčnost glede dostopnosti ni bilo možno izračunati, saj pogoj ni bil izpolnjen. Glede na mero usredinjenosti je celotno popolno omrežje izmenjave znanja decentralizirano omrežje v obliki cikla, saj je vrednost usredinjenosti omrežja v primeru izhodnje stopnje 0.1422 in v primeru vhodnje stopnje 0,0691. Meri usredinjenosti sta nizki in se gibljeta okoli števila 0, zatoj sta si enoti med seboj podobni.

9.6 MOČ VEZI

V omrežju izmenjave znanja me zanimajo vrednosti na povezavah, ki so v razponu od 1 do 5 in ponazarjajo bližino odnosa. Vrednost 1 pomeni, da obstaja med enotama šibka vez, ocena 3 pomeni, da obstaja nevtralna vez in ocena 5 pomeni, da med enotama obstaja močna vez. Višja kot je vrednost na povezavah, močnejša je torej vez med enotama, ki sta si blizu. Kot sem omenila že v teoretičnem delu moč vezi med enotami vpliva na izmenjavo različne vrste znanja, saj močne vezi pospešujejo izmenjavo tihega znanja (Guo in Chen 2010), ki ga izmenjujejo predvsem tisti zaposleni, ki si medseboj zaupajo. Močne vezi so »vezi, ki so bolj dostopne in pripravljene pomagati« (Evans 2012, 54). V prilogi F so prikazane povprečne vrednosti moč vezi za vsakega akterja v omrežju izmenjave znanja.

Pretvorba usmerjenih povezav, ki pomenijo povezavo od ene enote k drugi in obratno, zagotovi natančnejši vpogled v recipročno izmenjavo znanja in s tem v bolj pregledno omrežje. Omrežje izmenjave znanja sestavlja 607 usmerjenih in 234 recipročnih povezav, kar pomeni, da je v organizaciji skoraj vsak tretji zaposleni poiskal nasvet pri tistem sodelavcu ali nadrejenemu, ki je tudi sam poiskal njegov nasvet.

Ker je raven mojega preučevanja posameznik in njegova izmenjava znanja, sem iz programa Pajek podatke uvozila v SPSS, kar mi omogoča izračun povprečne moči vezi za vsako enoto posebej. Izkazalo se je, da znaša povprečna moč vezi v omrežju 2,8710. V omrežju izmenjave znanja torej prevladujejo med enotami predvsem nevtralne vezi, po katerih poteka izmenjava znanja. Podrobnejša analiza povprečne moči vezi po spolu, starosti in izobrazbi razkriva, da je v določenih podskupinah moč vezi močnejša kot v drugih.

Povprečne vrednosti moči vezi kažejo, da obstaja razlika v moči vezi med spoloma (Priloga G). Povprečna moč vezi anketirancev je 2,9474 in anketirank 2,6671. Ženske imajo v svojem omrežju šibkejšo vezi.

Povprečne moči vezi zaposlenih razdeljenih v starostne razrede kažejo, da med različno starimi anketiranci ni bistvenih razlik in da med anketiranci prevladujejo nevtralne vezi (Priloga G.1). Najvišjo povprečno moč vezi imajo najmlajši kot tudi najstarejši anketiranci. Razlog za to je, da imajo najmlajši anketiranci zaradi kratkega časa poznanstev in uvajanja malo povezav. Mlajši anketiranci preprosto ne vedo, h komu se obrniti po pomoč oziroma koga prositi za nasvet, saj imajo pomanjkljivo ali neučinkovito omrežje (Conelly in Kelloway 2003). Najmlajši zaposleni v organizaciji svoje omrežje počasi širijo in razvijajo zaupne odnose, saj imajo zaenkrat malo povezav, ki pa so močne. Najmočnejše vezi imajo najstarejši anketiranci, kar pomeni, da imajo dolgo zgodovino poznanstva, ki temelji na zaupanju, sodelovanju in prijateljstvu. Starejši zaposleni v organizaciji imajo s svojimi sodelavci tesne neformalne odnose in so si blizu. Najšibkejšo vezi imajo zaposleni, ki so stari med 25 in 44 let in z ostalimi zaposlenimi razvijajo formalne odnose, saj težijo k napredovanju in utrditvi svojega položaja v organizaciji. Predvidevam, da je med njimi visoka stopnja tekmovalnosti.

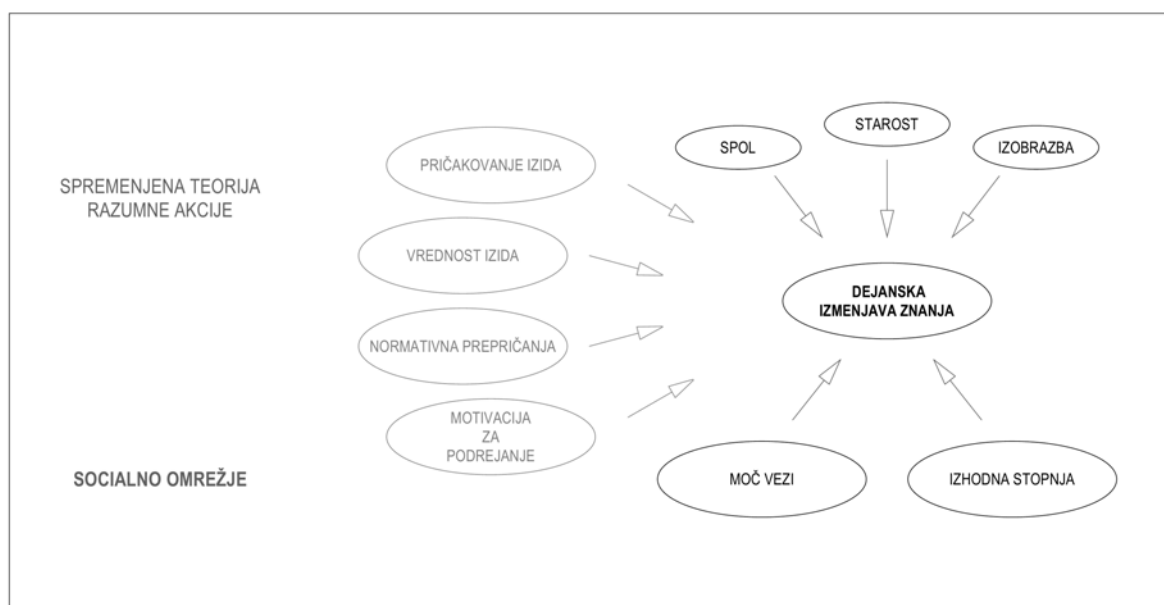
V povprečju imajo zaposleni z najnižjo stopnjo izobrazbe najmočnejšo vezi in zaposleni z najvišjo stopnjo izobrazbe najšibkejšo vezi. Zatorej obstaja razlika v moči vezi med anketiranci glede na stopnjo izobrazbe (Priloga G.2). Najvišje izobražen kader v organizaciji zaseda vodstvene položaje in opravljajo delo avtonomno. Zaradi narave dela so manj odvisni od pozitivnih izidov izmenjave znanja in s tem dodane vrednosti, saj že zasedajo položaje statusa in moči. Njihovo omrežje je precej razširjeno, razgibano ter povezano tako s podrejenimi kot tudi z vodstvenim kadrom, zatorej so vezi številčnejše in šibkejšo. Šibkejšo vezi zagotavljajo dostop do znanja in informacij ter tehničnih nasvetov (Constant, Sproull in Kiesler v Evans 2012, 51) in prinašajo prednost predvsem moškim na vodstvenih položajih (Burt v Ibarra 1993, 72).

9.7 ANALIZA ODNOSA MED SOCIALNIM OMREŽJEM IN DEJANSKO

IZMENJAVO ZNANJA

Moj namen je ugotoviti, ali socialno omrežje ustvarja priložnosti ali ovire za izmenjavo znanja, zato v tem poglavju najprej z izračunom korelacije in nato še z regresijsko analizo preverjam povezanost med spremenljivkami socialnega omrežja (kot so izhodna stopnja ter moč vezi) in spremenljivko dejanska izmenjava znanja, kar ponazarja črna barva v modelu socialnega omrežja (glej spodnjo sliko 9.4).

Slika 9.4: Model socialnega omrežja



Središčni položaji v omrežju omogočajo enotam veliko število povezav ter njihovo usmerjenost in tako ponujajo priložnost za izmenjavo znanja s številnimi drugimi enotami. Pozitivna korelacija med izmenjavo znanja in socialnim omrežjem pomeni, da središčne enote izmenjujejo znanje pogosteje kot enote na obrobju. Položaj v organizacijskem omrežju ne korelira z demografskimi spremenljivkami.

Tabela 9.1: Korelacijski koeficienti (Pearsonov koeficient)

		1	2	3	4	5	6
Dejanska izmenjava znanja	1	1					
Izhodna stopnja	2	,310**	1				
Moč vezi	3	,627**	,02	1			
Spol	4	-,132	,092	-,214*	1		
Starost	5	,066	-,066	,095	-,157	1	
Izobrazba	6	-,177*	,047	-,177*	-,028	-,228*	1

*. Koeficient korelacije je statistično značilen pri stopnji tveganja 0.05.

**.. Koeficient korelacije je statistično značilen pri stopnji tveganja 0.01.

Rezultati korelacije dejanske izmenjave znanja kažejo na pozitivno povezavo izhodne stopnje pomembnosti z dejansko izmenjavo znanja (glej tabelo 9.1). Akterji, ki zasedajo središčne položaje, pogosteje izmenjujejo svoje znanje. Izhodna stopnja pomeni, da je enota izhodišče povezave in z vidika izmenjave znanja pomeni, kolikokrat je anketiranec kot vir znanja izmenjal znanje z najožjimi sodelavci. Zaposleni z visoko izhodno stopnjo zasedajo v omrežju središčne položaje, ki zagotavljajo, da poteka izmenjava znanja v omrežju preko teh oseb, ki so najbolj vplivne in iskane.

Rezultati korelacijske analize, ki se osredotoča na bivariatni odnos med spremenljivko dejanska izmenjava znanja in izhodna stopnja, se potrjujejo tudi v regresijski analizi. Izhodna stopnja v modelu 2 (Beta= 0,310, $p < 0,01$) ima statistično značilen vpliv na dejansko izmenjavo znanja. Argumentiram lahko, da viri znanja, ki zasedajo središčne položaje, izmenjujejo znanje pogosteje kot ostali akterji v omrežju. Z vključitvijo še ostalih neodvisnih spremenljivk (model 4) statistično značilen vpliv izhodne stopnje (Beta= 0,008, $p > 0,01$) na dejansko izmenjavo znanja izgine.

Med demografskimi spremenljivkami je z dejansko izmenjavo znanja povezana izobrazba, kar smo videli že v prejšnjih poglavjih. Spremenljivka izobrazba je statistično značilno negativno povezana ($\text{Beta} = -0,181$, $p < 0,05$) z dejansko izmenjavo znanja v modelu 1. Zaposleni z nižjo izobrazbo pogosteje izmenjujejo znanje. Z vključitvijo vseh neodvisnih spremenljivk v model 4 (glej tabelo 9.2) vpliv izobrazbe izgine ($\text{Beta} = -0,720$, $p > 0,05$). Ker se vpliv izobrazbe izgubi v učinku moči vezi, izobrazba posredno vpliva na izmenjavo znanja preko spremenljivke moč vezi.

Predhodne raziskave prav tako potrjujejo mojo končno ugotovitev, da stopnja izobrazbe nima neposrednega vpliva na izmenjavo znanja (Pangil in Nasrudin 2008; Mohd in Zawiyah 2009; Ojha v Pangil in Nasrudin 2008, 130). Poudariti moram, da je izredno malo raziskav na področju izmenjave znanja, ki preučujejo tudi demografske dejavnike.

Naslednja spremenljivka je moč vezi. Moč vezi med dvema enota pa ponazarja, da močnejša je vez med enotama, bolj kot sta enoti v omrežju med seboj čustveno navezani, več časa, energije, truda in prizadevanja sta pripravljena nameniti izmenjavi znanja (Reagans in McEvily 2003). Pozitivna močna korelacija med dejansko izmenjavo znanja in močjo vezi ($0,627$, $p < 0,01$) pomeni, da močnejše kot so vezi med zaposlenimi v omrežju, pogosteje ti zaposleni izmenjujejo znanje. Močnejše vezi imajo v organizaciji starejši zaposleni z nižjo izobrazbo in moški (glej tabelo 9.1).

Rezultat, da obstaja vpliv moči vezi na izmenjavo znanja, je primerljiv z ugotovitvami Levin in Cross (2004) ter Krackhardt (v Evans 2012, 51), medtem ko Evans (2012) ta vpliv zavrača. »Krackhardt predlaga, da so močne vezi pomembnejše od šibkih vezi za posameznika, ker so to vezi, ki so dostopne in kar je še pomembneje, so pripravljene pomagati« (v Evans 2012, 51). Evans (2012) zagovarja, da posamezniki pogosteje izmenjujejo znanje s tistimi, ki so jim blizu ter s tistimi, ki so njihovih let. Pogosteje izmenjujejo znanje medseboj močno povezani akterji, ne glede na to, ali zasedajo ali ne zasedajo središčne položaje. Zatorej zaključujem, da je izmenjava znanja v organizaciji odvisna predvsem od razvoja tesnih prijateljskih odnosov in od pogostosti interakcije.

Demografske spremenljivke pojasnijo 3 % variance odvisne spremenljivke dejanska izmenjava znanja, medtem ko spremenljivka socialnega omrežja izhodna stopnja pojasni 9 %. Najvišji odstotek 38,8 % variance odvisne spremenljivke pojasni spremenljivka moč vezi. Demografske spremenljivke in spremenljivki socialnega omrežja pojasnijo skupaj 37,5 % variance odvisne spremenljivke dejanska izmenjava znanja (glej tabelo 9.2).

Tabela 9.2: Vpliv neodvisnih spremenljivk socialnega omrežja na dejansko izmenjavo znanja

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Neodvisne spremenljivke	Beta	Beta	Beta	Beta
Spol (0=moški, 1= ženske)	-,136			-,004
Starost	,003			,010
Izobrazba	-,181*			-0,72
Izhodna stopnja		,310**		,008
Moč vezi			,627**	,610**
N Popr. R ²	N=143 popr. R ² = 3 %	N=143 popr. R ² = 9 %	N=143 popr. R ² = 38,8 %	N=143 popr.R ² = 37,5 %

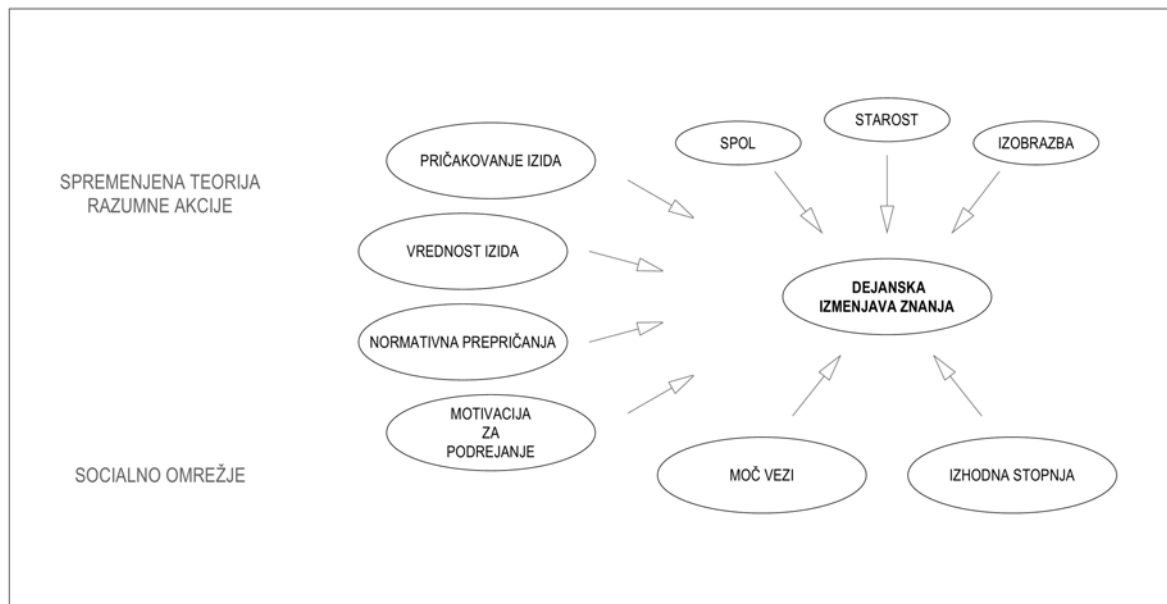
** . Regresijski koeficient je statistično značilen pri stopnji tveganja 0.01.

* . Regresijski koeficient je statistično značilen pri stopnji tveganja 0.05.

10 ANALIZA ODNOSA OSNOVNIH NEODVISNIH SPREMENLJIVK TRA IN SOCIALNEGA OMREŽJA NA DEJANSKO IZMENJAVO ZNANJA

V tem poglavju na podlagi bivariatne korelacijske in multivariatne regresijske analize preverjam celoten raziskovalni model, ki je prikazan v spodnji sliki (glej sliko 10.1).

Slika 10.1: Celoten raziskovalni model



Statistično značilen vpliv na dejansko izmenjavo znanja iz korelacijske tabele (glej tabelo 10.1) imata spremenljivki iz spremenjenega TRA modela, in sicer stališčni komponenti vrednost izida ($0,247$, $p < 0,01$) in pričakovanje izida ($0,198$, $p < 0,05$), medtem ko komponenti, ki predstavljata subjektivne norme, nista statistično značilno povezani z dejansko izmenjavo znanja.

Spremenljivka socialnega omrežja, ki kaže na položaj, ki ga enote v omrežju zasedajo, korelira z dejansko izmenjavo znanja. Gre za zmerno povezanost, saj je koeficient korelacije izhodne stopnje $0,310$ ($p < 0,01$) (glej tabelo 10.1). Statistično značilna močna korelacija ($0,627$, $p < 0,01$) obstaja med neodvisno spremenljivko moč vezi in odvisno spremenljivko dejanska izmenjava znanja, kar pomeni, da močnejše kot so vezi, pogostejša je izmenjava znanja.

Tabela 10.1: Korelacijska matrika vseh spremenljivk (Pearsonov koeficient)

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dejanska izmenjava znanja	1	1									
Pričakovanje izida	2	,198*	1								
Vrednost izida	3	,247**	0	1							
Normativna prepričanja	4	,092	,367**	,074	1						
Motivacija za podrejanje	5	,124	,160	,029	0	1					
Izhodna stopnja	6	,310**	,225**	,150	,135	,083	1				
Moč vezi	7	,627**	,280**	,155	,300**	,010	,020	1			
Spol	8	-,132	,088	,007	,095	,118	,092	-,214*	1		
Starost	9	,066	-,219**	,003	-,053	-,114	-,066	,095	-,157	1	
Izobrazba	10	-,177*	,258**	,018	-,040	-,022	,047	-,177*	-,028	-,228**	1

*. Koeficient korelacije je statistično značilen pri stopnji tveganja 0.05.

** . Koeficient korelacije je statistično značilen pri stopnji tveganja 0.01.

Medtem ko iz rezultatov multivariatne regresijske analize spremenljivke TRA, spremenljivki socialnega omrežja kot tudi demografske spremenljivke skupaj pojasnijo skoraj 40 % variance odvisne spremenljivke dejanska izmenjava znanja (glej tabelo 10.2). Vplivi posameznih spremenljivk se ne razlikujejo od prejšnjih analiz. Moč vezi ostaja najpomembnejša spremenljivka.

Tabela 10.2: Vpliv neodvisnih spremenljivk na dejansko izmenjavo znanja

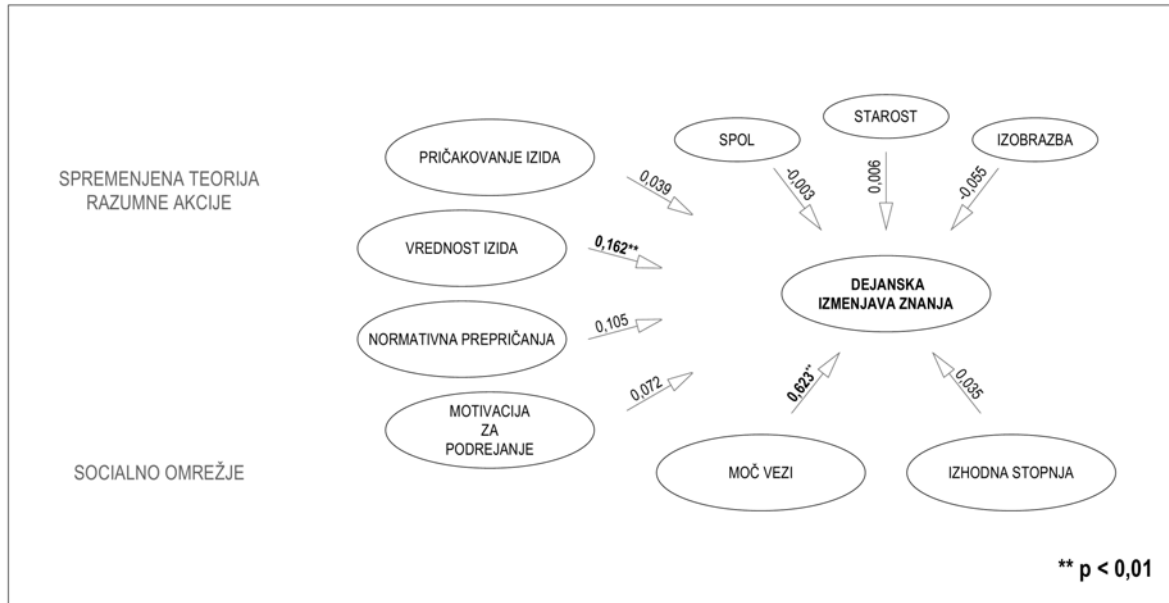
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Neodvisne spremenljivke	Beta	Beta	Beta	Beta
Spol (0=moški, 1=ženske)	-,136			-,003
Starost	,003			,006
Izobrazba	-,181*			-,055
Pričakovanje izida		,165		,039
Vrednost izida		,243**		,162**
Motivacija za podrejanje		,116		,072
Normativna prepričanja		,031		,105
Izhodna stopnja			,004	,035
Moč vezi			,625**	,623**
N	N= 143	N= 138	N= 138	N= 138
popr. R ²	popr. R ² = 3 %	popr. R ² = 8,3 %	popr. R ² = 38,4 %	popr. R ² = 39,4 %

** . Regresijski koeficient je statistično značilen pri stopnji tveganja 0.01.

*. Regresijski koeficient je statistično značilen pri stopnji tveganja 0.05.

V spodnji sliki 10.2 predstavljam končne rezultate in s tem lahko zaključim, da so ključnega pomena za izmenjavo znanja v organizaciji tesni prijateljski odnosi oziroma socialno omrežje ter posameznikovo zavedanje in ovrednotenje pozitivnih izidov, ki jih dejanska izmenjava znanja v organizaciji prinese.

Slika 10.2: Predstavitev končnih rezultatov regresijske analize v modelu



11 PREVERJANJE HIPOTEZ

Izkazalo se je, da na pripravljenost na izmenjavo znanja najbolj vpliva spremenljivka stališča do izmenjave znanja, in sicer sta obe komponenti, ki merita to spremenljivko, statistično značilno pozitivno povezani. Kot zaključek lahko ugotavljam, da so anketiranci, ki imajo bolj pozitivna stališča do izmenjave znanja, pogosteje pripravljeni na izmenjavo znanja. Iz tega izhaja, da lahko s 5-odstotnim tveganjem **prvo hipotezo**, ki se glasi: **Pripravljenost na izmenjavo znanja je posledica pozitivnih stališč do izmenjave znanja, potrdim**.

Rezultati predhodnih analiz potrjujejo, da neodvisna spremenljivka subjektivne norme kot tudi obe komponenti, ki merita to spremenljivko, nimajo statistično značilnega vpliva na pripravljenost na izmenjavo znanja. Iz tega izhaja, da ne morem trditi, da na posameznikovo pripravljenost na izmenjavo znanja vplivajo pritiski s strani nadrejenih ali sodelavcev, kot tudi da si posameznik ne želi podrediti pritiskom drugih, zato, da bi jim ugajal. Iz rezultatov torej izhaja, da lahko s 5-odstotnim tveganjem **drugo hipotezo**, ki se glasi: **Pripravljenost na izmenjavo znanja je pozitivno povezana z močjo subjektivnih norm o izmenjavi znanja, zavrnem**.

Na preučevanem vzorcu lahko povzamem, da ne obstaja statistično značilen pozitiven ali negativen vpliv pripravljenosti na izmenjavo znanja na dejansko izmenjavo znanja, čeprav po teoriji TRA visoka pripravljenost sproži dejansko vedenje. S testiranjem tega odnosa sem na področju izmenjave znanja želela dati še večjo veljavo modelu TRA. Vendar kljub temu da sem odnos preverila s testiranjem neodvisne spremenljivke, tvorjene na dva različna načina, obstoj tega odnosa nisem potrdila. **Tretjo hipotezo**, ki se glasi: **Pripravljenost na izmenjavo znanja neposredno vpliva na dejansko izmenjavo znanja med zaposlenimi, s 5-odstotnim tveganjem zavrnem**.

Rezultati analize socialnega omrežja poudarjajo, da ima socialno omrežje pomembno vlogo pri dejanski izmenjavi znanja, saj so vezi, ki obstajajo med virom in prejemnikom znanja, kanal za izmenjavo znanja. Močnejše kot so vezi med zaposlenimi v organizaciji, pogosteje zaposleni dejansko izmenjujejo znanje. Četrto hipotezo, ki se glasi: **Dejanska izmenjava znanja je pozitivno povezana z močjo vezi v socialnem omrežju, z 1-odstotnim tveganjem potrdim**.

Položaj, ki ga enote zasedajo v omrežju omogoča dostop do različnih virov (Burt 1982) in enotam prinese prednost pri izmenjavi znanja, saj imajo veliko število povezav ter lažji in hitrejši dostop do znanja. V organizaciji imajo zaposleni, ki zasedajo središčni položaj, vpliv in možnost izbire s kom izmenjati znanje. Izbirajo lahko torej, ali bodo izmenjali znanje z najožjimi sodelavci ali s sodelavci z drugih področij. Rezultati kažejo, da zaposleni kljub središčnemu položaju, dostopu in možnosti izbire med številnimi zaposlenim, znanja ne izmenjujejo pogosteje. Iz tega izhaja, da peto hipotezo, ki se glasi: **Dejanska izmenjava znanja je pozitivno povezana s središčnostjo posameznikovega položaja v omrežni strukturi**, na osnovi zgoraj navedenih argumentov z 1-odstotnim tveganjem **zavrnem**.

12 ZAKLJUČEK

To poglavje je namenjeno predstavitvi končnih ugotovitev, kje v omrežju so priložnosti in ovire za izmenjavo znanja ter kako se lahko organizacija sooči z ovirami in razvije okolje, ki pospešuje izmenjavo znanja.

Rezultati empiričnega preverjanja dejavnikov TRA so pokazali, da na posameznikovo pripravljenost na izmenjavo znanja vplivajo samo stališča do izmenjave znanja in, da pripravljenost na izmenjavo znanja ne predstavlja neposredno napoved dejanske izmenjave znanja. V skladu s TRA, pripravljenost na izmenjavo znanja ni psihični mehanizem (Fishbein in Ajzen 1981), ki posreduje med stališči do izmenjave znanja in subjektivnimi normami ter dejansko izmenjavo znanja. Zatorej tudi ne morem trditi, da je zveza med stališči do izmenjave znanja in dejansko izmenjavo znanja posredna. Nasprotno pa je dodatna analiza, ki ne temelji več na TRA, potrdila, da imajo stališča do izmenjave znanja neposreden vpliv na dejansko izmenjavo znanja.

Iz navedenega lahko podvomim v ustreznost teorije, da vedenje izhaja iz pripravljenosti na to vedenje, kot tudi, da je teorija primerna za preučevanje izmenjave znanja v organizaciji X. Končne ugotovitve ne morem enačiti s predhodnimi raziskavami, ki so potrdile aplikativnost preučevane teorije na področju izmenjave znanja. Možni razlogi, zakaj med pripravljenostjo na izmenjavo znanja in dejansko izmenjavo znanja ni povezanosti, so lahko vprašanje majhnega vzorca, preučevanje izmenjave znanja v eni sami organizaciji ali učinkovitost vprašalnika. Najbolj verjeten razlog pa je, da so zaposleni na vprašanja odgovarjali tako, kot je zaželeno v organizaciji.

Izpostavljam še pomembnost dejavnikov socialnega omrežja, ki vplivajo na to, da posamezniki na različnih hierarhičnih ravneh izmenjujejo znanje. Med zaposlenimi v organizaciji obstajajo vezi, ki se razlikujejo po svoji moči in se razvijejo na osnovi dolgoletnega poznanstva, medsebojnega zaupanja in sodelovanja ter na osnovi podobnih zanimanj, stališč, izkušenj in dostopa do informacij (McPherson in Smith-Lovin 1987). Močne vezi pospešujejo izmenjavo znanja (Argote in drugi 2003, 580), predvsem tihega znanja (Guo in Chen 2010), ki ga zaposleni izmenjujejo s svojimi sodelavci ali nadrejenimi. Moč vezi ima torej pomembno vlogo pri dejanski izmenjavi znanja, kar potrjujejo tudi rezultati predhodno opravljene bivariatne in regresijske analize. Središčni položaj v omrežju

vpliva na dejansko izmenjavo znanja samo v kontekstu bivariatne analize in ne tudi v kontekstu multivariatne analize.

Zavedam se, da je za vodstvo organizacije zelo dragoceno prepoznavanje ključnih oseb- virov znanja v sami organizaciji. Vpogled v omrežje izmenjave znanja razkriva, da so v organizaciji viri znanja starejši moški (med desetimi viri znanja je samo ena ženska), ki zasedajo vodstvene položaje in so visoko izobražen kader (glej prilogo D). Moški torej bolje izkoristijo prednosti omrežja (Ridgeway in Smith- Lovin v Lin 2006, 238) kot tudi vodstvene položaje. Najvplivnejše osebe so zaposlene v področju I. Iz rezultatov sledi, da zaposleni v proučevani organizaciji najpogosteje poiščejo nasvet ali pomoč pri nadrejenih. Skleпам lahko, da so v organizaciji mentorji predvsem moški, čeprav raziskave o mentorstvu kažejo, da ni razlik med spoloma (Dreher in Ash v Ibarra 1993, 71; Ragins in McFarlin v Ibarra 1993, 71; Thomas v Ibarra 1993, 71). Dobljeni rezultati niso primerljivi z izsledki raziskave Binz- Scharf in Lazar (v Lenarčič 2008, 35), saj rezultati njune raziskave kažejo, da posamezniki znanje raje iščejo pri prijateljih kot pa pri nadrejenih.

Prepričana sem, da so za vodstvo organizacije dragoceni podatki o tem, kdo so ključne osebe v procesu izmenjave znanja. V organizaciji so vir in prejemnik znanja zaposleni z ID številko m66, z1, m63, m62 in z33 (glej prilogo H) in so zaradi svojega središčnega položaja hitro dostopni vsem ostalim zaposlenim. Menim, da so omenjeni zaposleni za organizacijo najpomembnejši kader iz naslednjih razlogov. Prvi razlog je, da so ti zaposleni nosilci specifičnega znanja in izkušenj, po katerih povprašujejo ostali zaposleni v organizaciji. Drugi razlog je, da so pripravljeni na izmenjavo znanja in, da tudi dejansko izmenjujejo svoje znanje z ostalimi. Tretji razlog je, da so odprti za nasvete in znanje ostalih zaposlenih in četrti razlog, da se zavedajo, kako pomembna je recipročna izmenjava znanja v organizaciji. Dobro osebno poznavanje teh vseh spodaj navedenih oseb mi omogoča sklepanje, da imajo te osebe specifično znanje in široko mrežo povezav s številnimi zaposlenimi. Oseba z1 je v organizaciji iskana za pravne nasvete, oseba z33 pokriva področje odnosov z javnostmi, osebe m66, m62 in m63 pa delujejo na področju osnovne dejavnosti organizacije. Osebi z18 in m109 (Priloga E) izmenjujeta tiho znanje s svojimi najožjimi sodelavci kot tudi z ostalimi sodelavci ali celo z nadrejenimi, s katerimi imata močne vezi (povprečna vrednost moči vezi znaša več kot 3,5). Osebe z70, m121 in z81 (Priloga E) so inovatorji dobrih idej, saj so prejemniki tihega znanja.

Še do danes vpliv spola na izmenjavo znanja ni privabil velikega zanimanja raziskovalcev, ki proučujejo izmenjavo znanja (Connely in Kelloway 2003). To velja tudi za ostale demografske dejavnike. Rezultati analize kažejo, da ima spol neposreden vpliv samo na pripravljenost na izmenjavo znanja. Iz tega izhaja, da so v proučevani organizaciji ženske v primerjavi z moškimi bolj pripravljene na izmenjavo znanja. Predpostavljam lahko, da to izhaja iz njihove narave dela (skrb, vzgoja otrok ter vsakodnevna gospodinjska opravila) in ženskih lastnosti, kot so »spodbujanje in podpiranje sodelavcev« (Rosener v Lin 2006, 238). Obstaja pa tudi možnost, da je pripravljenost na izmenjavo znanja le posledica ženskih prizadevanj, da jih ostali v organizaciji zaznajo kot bolj izobražene ter si tako pridobijo možnost poklicnega napredovanja (Pangil in Nasuridin 2008). Glede na poznavanje organizacije in njene dejavnosti menim, da ženske raje ostanejo neopazne med moškimi. Moje mnenje lahko dodatno podprem še s prepoznavanjem desetih najpomembnejših virov znanja v organizaciji, saj je med njimi le ena ženska, ki ni na vodstvenem položaju.

Izkazalo se je, da v organizaciji ni bistvenih razlik glede pogostosti izmenjave znanja med mlajšo in starejšo generacijo. Moje ugotovitve glede vpliva starosti na izmenjavo znanja so tako primerljive s predhodnimi raziskavami (Ojha v Pangil in Nasuridin 2008, 130; Mohd in Zawiyah 2009; Pangil in Nasuridin 2008). Obstajajo pa razlike med zaposlenimi z nižjo in višjo izobrazbo. Rezultati bivariatne analize kažejo, da je izobrazba dejavnik, ki vpliva na izmenjavo znanja, medtem ko se v multipli regresiji vpliv izobrazbe izgubi v učinku moči vezi. Zaposleni z nižjo izobrazbo imajo večjo moč vezi in ta povečuje izmenjavo znanja. Le-ti zaposleni izmenjujejo znanje tako s svojimi sodelavci kot tudi z nadrejenimi.

Zaključim lahko, da pri proučevanju dejanske izmenjave znanja med zaposlenimi v proučevani organizaciji obstajajo razlike, ki so posledica demografskih značilnosti. Demografski spremenljivki spol in izobrazba posredno vplivata na izmenjavo znanja preko spremenljivke moč vezi. Moški in zaposleni z nižjo izobrazbo imajo močnejše vezi in zato pogosteje dejansko izmenjujejo znanje v organizaciji.

12.1 PREDNOSTI IN OVIRE V OMREŽJU

S pomočjo teoretskega pregleda literature in opravljene raziskave sem prepoznala, kateri dejavniki vplivajo na to, da posamezniki v organizaciji izmenjuje svoje znanje. Prišla sem do zaključka, da socialno omrežje ustvarja več priložnosti kot ovir za izmenjavo znanja.

Dejavniki teorije razumne akcije razkrivajo, da ima stališčni dejavnik pomemben vpliv na izmenjavo znanja. Bolj kot so posameznikom pomembni izidi in koristi, ki jih izmenjava znanja prinese, pogosteje posamezniki izmenjujejo znanje. Vendar je od posameznika do posameznika odvisno, kakšno je njihovo prepričanje o izmenjavi znanja in kako pomembni so mu izidi izmenjave znanja v primerjavi z ostalimi njegovimi cilji. Zaposlenim v organizaciji je najpomembnejše lastno zadovoljstvo pri delu, sledijo odnosi s sodelavci. Pomembno vlogo pri razporejanju delovnih obveznosti in nalog kot tudi skrbi za uspešno delovno klimo ima torej vodstvo organizacije, direktorji in predvsem neposredni vodje. Izpostavila bi, da bo izmenjava znanja v proučevani organizaciji še pogostejša, v kolikor bo posameznik imel pozitivna stališča do izmenjave znanja in bo opravljal delo, ki ga veseli in izpopolnjuje, v prijetni delovni atmosferi.

Ena izmed priložnosti, ki jo ponuja omrežje, je torej ta, da neposredno nadrejeni več časa namenijo komuniciranju s svojimi podrejeni, da ugotovijo, kaj njihovi podrejeni na svojem delovnem mestu pričakujejo in kaj si želijo. Ena izmed možnosti so letni razgovori, ki jih organizacija občasno že izvaja. Ključ do pogostejše izmenjave znanja je torej upoštevanje želje posameznika, zaupati v njegove sposobnosti in njegovo delo ter mu omogočiti avtonomno opravljanje dela. Posameznikovo lastno zadovoljstvo pri delu in vsaj ustna pohvala, če že ni mogoča denarna nagrada, zagotavljata pogostejšo izmenjavo znanja v organizaciji.

Zanimalo me je, ali socialni dejavniki, kot so subjektivne norme, ovirajo izmenjavo znanja. V tej nalogi opravljena analiza potrjuje, da zaposleni ne podležejo pritiskom drugih in svoje želje ne podredijo željam svojih nadrejenih ali sodelavcev, čeprav se zavedajo, da nadrejeni v primerjavi s sodelavci izmenjavo znanja od njih pričakujejo.

Predpostavljala sem, da imajo pri pospeševanju izmenjave znanja pomembno vlogo nadrejeni in da zaposleni poskušajo ugoditi vodstvu. Z vidika izmenjave znanja se je izkazalo ravno obratno. Nadrejeni nimajo pomembnega vpliva na izmenjavo znanja, saj zaposleni ostajajo zvesti svojim stališčem do izmenjave znanja. Zatorej subjektivne norme v proučevani organizaciji niso ovira za izmenjavo znanja.

S proučevanjem strukture omrežja sem prepoznala priložnosti in ovire v omrežju, ki so povezane z izmenjavo znanja. Struktura omrežja se nanaša na povezave, ki služijo kot kanal za izmenjavo znanja in jo tudi pospešujejo (Borgatti 2005; Reagens in McEvily 2003). Več kot imajo zaposleni možnosti za srečevanje, druženje in komunikacijo neglede na to ali se srečujejo na formalnih ali neformalnih sestankih, lažje se povezujejo z ostalimi zaposlenimi ali nadrejenimi in bolj je razvejano njihovo omrežje. Več kot imajo zaposleni povezav, več imajo priložnosti za izmenjavo znanja. Zaposleni pa med seboj razvijejo vezi, ki se razlikujejo po intenziteti moči. Močne vezi se razvijejo v povezavah med zaposlenimi, ki se že dlje časa poznajo, si zaupajo, imajo skupne vrednote in norme sodelovanja, ki pomenijo močno recipročno podporo. Strinjam se z Argotovo in drugimi (2003, 580), da močne vezi pospešujejo izmenjavo znanja kot tudi da moč vezi po mnenju Hansen (1999), Reagens in McEvily (2003) kot tudi Guo in Chen (2010) vpliva na izmenjavo različne vrste znanja.

Središčni položaj ni ne ovira kot tudi ne priložnost za izmenjavo znanja. Središčne osebe v organizaciji imajo največ povezav in so zato lahko najbolj aktivne, vplivne (Müller-Prothmann 2006, 226), odprte (Kovačič 2006, 135) ali pa priljubljene (Müller-Prothmann 2006, 226) in pomembne (Hannenman in Riddle v Kovačič 2006, 132). Središčni položaj zaposlenim, ki so vir ali prejemnik znanja, omogoča izmenjavo znanja z velikim številom zaposlenih brez izgubljanja nepotrebnega časa in energije. Zanimivo bi bilo tudi preveriti, ali v organizaciji obstajajo posamezniki z vplivom in položajem, ki jim omogoča lažji in hitrejši dostop do znanja.

Predvsem mlajša, visoko izobražena generacija zaposlenih išče nasvete in pomoč pri nadrejenih. Prostorska bližina pisarn in redni sestanki olajšajo dostop do vodij in omogočajo razvoj neformalnih odnosov, zato ostajata prednosti, ki pospešita izmenjavo znanja med zaposlenimi na različnih hierarhičnih ravneh. Izpostavila bi še, da hierarhična formalna struktura organizacije ne ovira izmenjavo znanja.

Prisotnost močnih povezav v omrežju organizacije, pomeni izmenjavo tihega znanja, ki organizaciji prinese novo znanje, možnost razvoja dobrih idej in s tem večjo dodano vrednost. Izpostavila bi, da v omrežju izmenjave znanja prevladujejo nevtralne vezi (povprečna ocena vseh vezi je 2,8710). Zato bi vodstvo organizacije opozorila na največjo možno oviro, in sicer pomanjkanje izmenjave tihega znanja, ki je lahko posledica pomanjkanja neformalne interakcije med zaposlenimi. Za uspešno izmenjavo tihega znanja je ključnega pomena omrežje, v katerem je prisotno zaupanje, in v katerem imajo zaposleni možnost osebnega neformalnega srečanja in razvijanja močnih vezi. Zato si mora vodstvo organizacije še bolj prizadevati in ustvarjati pogoje za osebna, neformalna srečanja kot tudi za razvijanje neformalnih odnosov, ki krepijo moč vezi in zaupanje ter pospešijo izmenjavo tihega znanja. Vodstvo organizacije se mora zavedati, da močno povezani zaposleni pogosteje izmenjujejo znanje, svoje izkušnje in ideje s sodelavci ali z nadrejenimi ter tako predstavljajo dodano vrednost v organizaciji. Kljub temu, da organizacija enkrat ali dvakrat letno organizira neformalna druženja, ustvarja pogoje za neformalno komunikacijo ter omogoča, da se sodelavci srečujejo tudi izven delovnega časa na skupni rekreaciji, izmenjava tihega znanja še vedno ni popolnoma prisotna v omrežju izmenjave znanja. V namen neformalnega druženja lahko organizacija organizira team buildinge, skupne delavnice, obiske sejmov itd. Omejevanje in neodobravanje neformalnega druženja med zaposlenimi lahko posledično vpliva tudi na izmenjavo znanja, predvsem tihega znanja, na ravni celotne organizacije, saj bo izmenjava znanja tako potekala samo med najočjimi sodelavci, ki si delijo skupne pisarne in imajo tako možnosti neformalnega komuniciranja. Zaključim lahko, da v kolikor je v organizaciji že prisotna izmenjava tihega znanja med zaposlenimi, le-ta poteka neodvisno od števila povezav v omrežju in središčnih položajev in odvisno od moči vezi.

Magistrska naloga odpira izhodišča za nadaljnje raziskovanje strukturnih značilnosti omrežja izmenjave znanja in odpira številna nova raziskovalna vprašanja na področju izmenjave znanja.

13 LITERATURA

1. Adam, Frane in Borut Rončević. 2003. Socialni kapital: opredelitve in raziskovalne strategije. V *Socialni kapital v Sloveniji*, ur. Matej Makarovič, 5–32. Ljubljana: Sophia.
2. Ajzen, Icak in Martin Fishbein. 1980. *Understanding Attitudes and Predicting Social Behaviour*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
3. Argote, Linda, Bill McEvily in Ray Reagans. 2003. Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes. *Management Science* 49 (4), 571–582.
4. Bock, Gee-Woo in Young- Gul Kim. 2002. Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about Knowledge sharing. *Information Resources Management Journal* 15 (2): 14-21.
5. Bock, Gee-Woo, Robert W. Zmud, Young- Gul Kim in Jae-Nam Lee. 2005. Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly* 29 (1): 87-111.
6. Borgatti, Stephen P. 2005. Centrality and network flow. *Social Networks* 27 (1): 55-71.
7. Burt, Ronald S. 1982. *Toward a Structural Theory of Action: Network Models of Social Structure, Perception, and Action*. New York: Academic Press.
8. --- 2004. Structural Holes and Good Ideas¹. *The American Journal of Sociology* 110 (2): 349-399.
9. Chennamaneni, Anitha. 2006. *Determinants of knowledge sharing behaviors: Developing and testing an integrated theoretical model*. Arlington: The University of Texas. Dostopno prek: <http://dspace.uta.edu/bitstream/handle/10106/305/umi-uta-1600.pdf?sequence=1> (5. april 2011).

10. Chow, Wing S. in Lai Sheung Chan. 2008. Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information & Management* 45 (7): 458–465.
11. Cimerman, Rok. 2011. *Organizacija izobraževanja v JP Energetika Ljubljana d.o.o.*. Diplomsko delo. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
12. Connelly, Cathrine E. 2000. *Predictors of knowledge sharing in organizations*. Kingston: Queen's University. Dostopno prek <http://www.business.mcmaster.ca/hrlr/profs/connell/thesis.pdf> (5. april 2011).
13. Connelly, Catherine E. in Kevin Kelloway. 2003. Predictors of Employee's Perceptions of Knowledge Sharing Cultur. *Leadership & Organizational Development Journal* 24 (5): 294-301.
14. Cross, Rob, Andrew Parker in Stephen P. Borgatti. 2002. A bird's-eye view: Using social network analysis to improve knowledge creation and sharing. *Knowledge Directions* 2 (1). Dostopno prek: http://www.gslis.utexas.edu/~i385q/spring2005/readings/Cross_2002_using_social_network.pdf (17. april 2011).
15. Cross, Rob, Andrew Parker, Laurence Prusak in Stephen P. Borgatti. 2001. Knowing What We Know: Supporting Knowledge Creation and Sharing in Social Networks. *Organizational Dynamics* 30 (2): 100–120.
16. Davenport, Thomas H., in Lawrence Prusak. 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
17. Davenport, Thomas H., David W. De Long in Michael C. Beers. 1998. Successful knowledge management_projects. V *The Knowledge Management Yearbook 1999-2000*, ur. James W. Cortada in John A. Woods, 43-57. Woburn: Butterworth-Heinemann.
18. de Nooy, Wouter, Andrej Mrvar in Vladimir Batagelj, ur. 2005. *Exploratory Social Network Analysis with Pajek*. Cambridge: Cambridge University Press.

19. Ellahi, Abida Abi in Rabia Mushtaq. 2011. Probing factors affecting knowledge sharing behavior of Pakistan bloggers. *The Electronic Journal on Information Systems in Developing* 45 (6), 1-14. Dostopno prek: <http://www.scribd.com/doc/50709413/probing-factors-affecting-knowledge-sharing-behavior-of-pakistan-bloggers> (15. maj 2011).
20. Fishbein, Martin in Icak, Ajzen. 1975. *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
21. --- 1981. Attitudes and voting behaviour: An application of the theory of reasoned action. V *Progress in applied social psychology*, ur. Geoffrey M. Stephenson in James H. Davis, 95-125. London: Wiley.
22. Francis, J. Jillian, Martin P. Eccles, Marie Johnston, Anne E. Walker, Jeremy M. Grimshaw, Robbie Foy, Eileen F. S. Kaner, Liz Smith in Debbie Bonetti. 2004. *Constructing questionnaires based on the theory of planned behaviour: A manual for health services researchers*. Newcastle upon Tyne: Centre for Health Services Research, University of Newcastle upon Tyne. Dostopno prek: <http://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/1735> (05. marec 2011).
23. Freeman, Linton C. 1979. Centrality in social networks conceptual clarification. *Social Networks* 1 (3): 215-239.
24. Gibbert, Michael in Harmut Krause. 2002. Practice Exchange in a Best Practice Marketplace. V *Knowledge Management Case Book: Siemens Best Practises*, ur. Thomas H. Davenport in Gilbert J. B. Probst, 89-105. Berlin: Publicis KommunikationsAgentur GWA, Erlangen.
25. Granovetter, Mark S. 1973. The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology* 78 (6): 1360-1380.
26. Guo, Yanli in Jianin Chen. 2010. *A Case Study: Social Network and Knowledge Sharing*. International Conference on E-Business and E-Government. Dostopno prek: 10.1109/ICEE.2010.434 (17. april 2011).

27. Hansen, T. Morten. 1999. The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits. *Administrative Science Quarterly* 44 (1): 82-111.
28. --- 2002. Knowledge Networks: Explaining Effective Knowledge Sharing in Multiunit Companies. *Organization Science* 13 (3). Dostopno prek: <http://www.jstor.org/pss/3086019> (19. marec 2011).
29. Harrington, H. James in Frank Voehl. 2006. *Knowledge Management Excellence: The Art of Excelling in Knowledge Management*. Chico: Paton Press LLC.
30. Hendriks, Paul. 1999. Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management* 6 (2): 91-100.
31. Hlebec, Valentina in Tina Kogovšek. 2006. *Merjenje socialnih omrežij*. Ljubljana: Študentska založba.
32. Huang, Qian, Robert M. Davison in Jibao Gu. 2008. Impact of personal and cultural factors on knowledge sharing in China. *Asia Pacific Journal of Management* 25 (3): 451-471.
33. Ibarra, Herminia. 1993. Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework. *The Academy of Management Review* 18 (1). Dostopno prek: <http://www.jstor.org/stable/258823> (29. junij 2013).
34. Ipe, Minu. 2003. Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework. *Human Resource Development Review* 2 (4): 337–359.
35. Kejžar, Anamarija. 2010. *Aktivacija tihega znanja v organizacijah javnega sektorja*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
36. Keyes, Jessica. 2008. *Identifying the Barriers to Knowledge Sharing in Knowledge Intensive Organizations*. Dostopno prek: [www.newarttech.com/Knowledge Sharing.pdf](http://www.newarttech.com/KnowledgeSharing.pdf) (05. junij 2013).
37. Koporec Oberčkal, Aleksander. 2010. *Vpliv organizacijske subkulture in spola na prijateljstvo*. Doktorska disertacija. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.

38. Kovačič, Helena. 2008. *Prenos znanja med organizacijami v javnem sektorju*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
39. Lesser, Eric L. (2000). Leveraging Social Capital in Organizations. V *Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications*, ur. Eric L. Lesser, 3-16. Oxford: Butterworth, Heinemann.
40. Lenarčič, Blaž. 2008. Vloga socialnega kapitala pri transferju znanja iz akademskih v gospodarska okolja. V *Sociokulturni in organizacijski vidiki prenosa znanja*, ur. Darka Podmenik, 23- 41. Ljubljana: Inštitut za razvojne in strateške analize.
41. Levin, Z. Daniel in Rob Cross. 2004. The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer. *Management Science* 50 (11). Dostopno prek: <http://www.jstor.org/stable/30047959> (20. april 2011).
42. Levine, I. David in April Gilbert. 1998. *Knowledge Transfer: Managerial Practices Underlying One Piece of the Learning Organization*. Dostopno prek: <http://www.irl.berkeley.edu/cohre/knowledge.html> (05. marec 2011).
43. Liebowitz, Jay. 2007. *Social Networking: The Essence of Innovation*. Lanham, Maryland: Scarecrow Press.
44. Likosar, Janka. 2011. *Izgradnja modela razvoja kadrov v velikem javnem podjetju*. Magistrsko delo. Kranj. Fakulteta za organizacijske vede.
45. Lin, Chieh Peng. 2006. Gender differs: Modeling knowledge sharing from a perspective of social network ties. *Asian Journal of Social Psychology* 9 (3). Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-839X.2006.00202.x/pdf> (25. junij 2013).
46. Lin, Hsiu- Fen. 2006. Impact of organizational support on organizational intention to facilitate knowledge sharing. *Knowledge Management Research & Practice* 4. Dostopno prek: doi:10.1057/palgrave.kmrp.8500083 (29. november 2012).
47. Maček, Aljaž. 2008. *Analiza možnosti uvedbe oddelka za management znanja v podjetju Studio Moderna*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

48. McPherson, J. Miller in Lynn Smith-Lovin. 1987. Homophily in Voluntary Organizations: Status Distance and the Composition of Face-to-Face Groups. *American Sociological Review* 52 (3). Dostopno prek: <http://www.jstor.org/stable/2095356> (05. marec 2011).
49. Merchant, Karima. 2012. How Men And Women Differ: Gender Differences in Communication Styles, Influence Tactics, and Leadership Styles. *Claremont McKenna College*. Dostopno prek: http://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/513 (15. junij 2013).
50. Milojković, Maja. 2010. *Management znanja*. Diplomsko delo. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
51. Mohd, Bakhari Ismail in Zawiyah Mohammad Yusof. 2009. Demographic Factors and Knowledge Sharing Quality among Malaysian Government Officers. *Communications of the IBIMA* 9. Dostopno prek: <http://www.ibimapublishing.com/journals/CIBIMA/volume9/v9n1.pdf> (20. maj 2012)
52. --- 2010. The Impact of Individual Factors on Knowledge Sharing Quality. *Journal of Organizational Knowledge Management* 10. Dostopno prek: <http://www.ibimapublishing.com/journals/JOKM/2010/327569/327569.pdf> (05. marec 2012).
53. Mrvar, Andrej. 2009a. *Definicije in predstavitve omrežij, program Pajek*. Dostopno prek: <http://mrvar.fdv.uni-lj.si/sola/info4/uvod/mrvar1.pdf> (15. september 2009).
54. --- 2009b. *Mere središčnosti in pomembnosti*. Dostopno prek: <http://mrvar.fdv.uni-lj.si/sola/info4/uvod/mrvar4.pdf> (15. september 2009).
55. --- 2009c. *Definicije skupine enot, razbitij, izrezov, komponent in jeder*. Dostopno prek: <http://mrvar.fdv.uni-lj.si/sola/info4/uvod/mrvar3.pdf> (15. september 2009).
56. Možina, Stane. 2009. Ravnanje z znanjem in ljudmi v organizaciji. *Industrijska demokracija* 2. Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/ID090206.doc (15. januar 2013).

57. Müller- Prothmann, Tobias. 2006. *Leveraging Knowledge Communication for Innovation Framework, Methods and Applications of Social Network Analysis in Research and Development*. Frankfurt am Main: Peter Lang (Dissertation). Dostopno prek: http://www.diss.fu-berlin.de/diss/receive/FUDISS_thesis_000000002367 (15. marec 2011).
58. Nahapiet, Janine in Sumantra Ghoshal. 1998. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational advantage. *The Academy of Management Review* 23 (2). Dostopno prek: <http://www.jstor.org/pss/259373> (10. marec 2010).
59. Naisbitt, John. 1984. *Megatrends: Ten new directions transforming our lives*. London: Macdonald.
60. Nonaka, Ikujiro. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science* 5 (1): 14-37.
61. Nonaka, Ikujiro in Hirotaka Takeuchi. 1995. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, Oxford: Oxford university press.
62. O'Dell, Carla in Jackson C. Grayson. 1998. If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*, 40 (3): 154-175.
63. Pangil, Faizuniah in Aizzat Mohd. Nasurdin. 2008. *Demographic factors and knowledge sharing behaviors among R&D employees*. Dostopno prek: http://repo.uum.edu.my/1899/1/Faizuniah_Pangil_%26_Aizzat_Mohd_Nasurdin.pdf (25. april 2011).
64. *Predstavitev podjetja*. Dostopno prek: <http://www.jhl.si/> (27. maj 2011)
65. Polanyi, Michael. 2009. *The tacit dimension*. Chicago, London: The University of Chicago Press.
66. Pučko, Danijel. 1998. Poslovođenje znanja in vplivi na strateško poslovođenje ter analizo. *Organizacija* 31 (10): 557-565.
67. Radovan, Marko. 2001. Kaj določa naše vedenje. *Psihološka obzorja* 10 (2): 101-112.

68. --- 2003. Analiza dejavnikov, ki vplivajo na motiviranost brezposelnih za izobraževanje. *Psihološka obzorja* 12 (4): 109-120.
69. Reagans, Ray in Bill McEvily. 2003. Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range. *Administrative Science Quarterly* 48 (2). Dostopno prek <http://www.jstor.org/stable/3556658> (17. april 2011).
70. Ryu, Seewon, Seung Hee Ho in Ingoo Han. 2003. Knowledge Sharing Behavior of Physicians in Hospitals. *Expert Systems with Applications* 25 (1): 113-122.
71. Sitar, Aleša Saša. 2006. Oblike in razsežnosti znanja v organizaciji. V *Menedžment znanja na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 55-69. Maribor: Založba Pivec.
72. *Slovar slovenskega knjižnjega jezika*. 1985. Izdala Slovenska akademija znanosti in umetnosti in Znanstvenoraziskovalni center Slovenske akademije znanosti in umetnosti, Inštitut za slovenski jezik. Ljubljana: DZS.
73. Tsai, Wenpin in Sumantra Ghoshal. 1998. Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *The Academy of Management Journal* 41 (4). Dostopno prek: <http://www.jstor.org/stable/257085> (05. september 2011).
74. Ule Nastran, Mirjana. 1997. *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
75. Van den Hooff, Bart in Femke de Leeuw van Weenen. 2004. Committed to share: commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing. *Knowledge and Process Management* 11 (1). Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/10.1002/kpm.187/pdf> (25. september 2011).
76. Wasserman, Stanley in Katherine Faust. 1994. *Social Network Analysis: Methods and Applications*. New York: Cambridge University Press.
77. Zihlerl, Petra. 2006. *Vpliv socialnega kapitala raziskovalne skupine na uspešnost mladih raziskovalcev*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PROŠNJA ZA POMOČ PRI ZAKLJUČKU MAGISTRSKE NALOGE

V organizaciji sem zaposlena od leta 2007, v področju x. Za potrebe magistrske naloge z naslovom Socialno omrežje: priložnost ali ovira za izmenjavo znanja, se na vas obračam s prošnjo za sodelovanje pri izpolnjevanju anketnega vprašalnika.

Pogosto se pri opravljanju svojega dela srečamo s problemi in težavami, za katere sami ne najdemo rešitve. Zato poiščemo pomoč pri sodelavcih, ki so nam blizu. Večina sodelavcev nam je pripravljena pomagati in tako z nami delijo svoje znanje oziroma svoje delovne izkušnje, ki nam pomagajo, da nadaljujemo s svojim delom.

Vprašalnik je namenjen preučevanju izmenjave znanja v organizaciji v obdobju zadnjih šestih mesecev. Zanima me, ali si sodelavci pri delu med seboj pomagamo in delimo svoje delovne izkušnje.

Anonimnost in tajnost vaših osebnih podatkov bo popolnoma zagotovljena, saj je cilj raziskovalnega projekta izključno znanstvene narave in služi samo za potrebe empiričnega dela naloge. V končni analizi bodo za posameznega sodelavca, ki bo naveden v odgovorih, uporabljene šifre, brez imena in priimka, kar onemogoča razkritje oz. identifikacijo posameznih odgovorov. Po končani analizi bom izpolnjene anketne vprašalnike uničila, osebe bodo pretvorjene v šifre in tako osebni podatki ne bodo nikjer videni. Prav tako bodo na koncu objavljeni samo povzetki na ravni celotne organizacije. Zato vas še posebej prosim, za resnost in iskreno odgovarjanje, saj bo le tako raziskava pokazala resnično stanje medsebojne pomoči in izmenjave izkušenj v organizaciji.

Prosim vas, da izpolnjeno anketo čim prej ali najkasneje do petka, **25. 5. 2012** vrnete v priloženi kuverti po interni pošti.

Za vaš čas in za vaše sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem.

Anja Pristavec

Pri delu se pogosto srečamo s težavami in problemi, zaradi katerih ne moremo nadaljevati z delom. Zato ponavadi poiščemo pomoč pri sodelavcu ali nadrejenemu, ki z nami deli izkušnje ter nasvete in nam tako pomaga, da hitreje in uspešneje opravimo svoje delo.

Ocenite za vsako trditev posebej, v kolikšni meri se s trditvijo strinjate ali ne strinjate. Lestvica je od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da se sploh ne strinjate, 5 pa, da se popolnoma strinjate.

	sploh se ne strinjam		niti- niti		popolnoma se strinjam
Menim, da je izmenjava znanja s sodelavci zame koristna.	1	2	3	4	5
Menim, da mi izmenjava znanja s sodelavci pomaga pri lažjem opravljanju dela.	1	2	3	4	5
Menim, da mi izmenjava znanja s sodelavci prinaša večje zadovoljstvo pri delu.	1	2	3	4	5
Menim, da izmenjava znanja s sodelavci prispeva k boljšim odnosom s sodelavci.	1	2	3	4	5
Večina sodelavcev, ki so mi pomembni, od mene pričakujejo, da bom izmenjal/a znanje s sodelavci.	1	2	3	4	5
Nadrejeni od mene pričakujejo, da bom izmenjal/a znanje s sodelavci.	1	2	3	4	5
Odločitve sodelavcev spoštujem in jih poskušam realizirati v praksi.	1	2	3	4	5
Odločitve svojih nadrejenih spoštujem in jih izvajam tudi kadar se z njimi ne strinjam.	1	2	3	4	5
Vedno, ko me sodelavci prosijo za pomoč, sem jim pripravljen pomagati.	1	2	3	4	5
Pripravljen/a bi bil/a tudi na pogostejšo izmenjavo znanja v organizaciji kot doslej.	1	2	3	4	5

Zanima me, kako pogosto izmenjujete znanje z različnimi skupinami ljudmi.

Kako pogosto osebno izmenjujete znanje:	večkrat dnevno	dnevno	tedensko	mesečno	nikoli
s svojimi nadrejenimi	1	2	3	4	5
z najožjimi sodelavci	1	2	3	4	5
z ostalimi sodelavci znotraj istega področja	1	2	3	4	5
z ostalimi sodelavci iz drugih področij	1	2	3	4	5
Kako pogosto izmenjujete znanje preko telefona:	1	2	3	4	5
s svojimi nadrejenimi	1	2	3	4	5
z najožjimi sodelavci	1	2	3	4	5
z ostalimi sodelavci znotraj istega področja	1	2	3	4	5
z ostalimi sodelavci iz drugih področij	1	2	3	4	5
Kako pogosto izmenjujete znanje preko elektronske pošte:	1	2	3	4	5
s svojimi nadrejenimi	1	2	3	4	5
z najožjimi sodelavci	1	2	3	4	5
z ostalimi sodelavci znotraj istega področja	1	2	3	4	5
z ostalimi sodelavci iz drugih področij	1	2	3	4	5

Zanima me,	zelo nepomembno		niti- niti		zelo pomembno
kako pomembno vam je, da lažje in hitreje opravite svoje delo.	1	2	3	4	5
kako pomembno vam je lastno zadovoljstvo pri delu.	1	2	3	4	5
kako pomembni so vam odnosi s sodelavci.	1	2	3	4	5
kako pomembna vam je izmenjava znanja s sodelavci.	1	2	3	4	5

NAVODILO ZA IZPOLNJEVANJE NASLEDNJIH DVEH STRANI:

Naslednji dve vprašanji se nanašata na vaše poznanstvo s sodelavci, ki ste jim pomagali s svojimi nasveti ali pa so oni vam pomagali pri reševanju problemov in težav, povezanih z delom. Zanima me čas zadnjih 6 mesecev.

Prosim vas, da mi zaupate, katere osebe so vas prosile za pomoč in nasvet ter ste z njimi izmenjali svoje izkušnje in nasvete. Ne zanimajo me kakšni so vaši problemi, zanimajo me izključno samo lastnosti vašega poznanstva- kako dolgo sodelavca poznate, kako pogosto z njim komunicirate, ali se s sodelavci družite tudi v prostem času, itd. Za izpolnjevanje podatkov o starosti in izobrazbi uporabljajte priložen šifrant.

PROSIM NAPIŠITE, KATERE OSEBE V ORGANIZACIJI SO V ZADNJIH 6 MESECIH POISKALE VAŠO POMOČ PRI DELU?

Za vsako osebo, ki ste jo napisali, posebej označite (P- področje, bližino, spol, stopnjo izobrazbe).

IME IN PRIIMEK	P	KAKO BLIZU STE SI S TO OSEBO? 1 pomeni zelo oddaljeno, 5 pa zelo blizu					SPOL		STAROST	ST. IZOBRAZBE	KAKŠNO JE DELOVNO MESTO TE OSEBE? 1 vodstveno 2 strokovno	
		1	2	3	4	5	M	Ž			1	2
		1	2	3	4	5	M	Ž			1	2
		1	2	3	4	5	M	Ž			1	2
		1	2	3	4	5	M	Ž			1	2
		1	2	3	4	5	M	Ž			1	2
		1	2	3	4	5	M	Ž			1	2
		1	2	3	4	5	M	Ž			1	2
		1	2	3	4	5	M	Ž			1	2
		1	2	3	4	5	M	Ž			1	2

PROSIM NAPIŠITE, H KATERIM OSEBAM V ORGANIZACIJI, STE SE V ZADNJIH 6 MESECIH OBRNILI PO POMOČ PRI DELU?

Za vsako osebo, ki ste jo napisali, posebej označite (P- področje, bližino, spol, stopnjo izobrazbe).

IME IN PRIIMEK	P	KAKO BLIZU STE SI S TO OSEBO?					SPOL		STAROST	ST. IZOBRAZBE	KAKŠNO JE DELOVNO MESTO TE OSEBE?	
		1	2	3	4	5	M	Ž			1 vodstveno	2 strokovno

		1	2	3	4	5	M	Ž			1	2
		1	2	3	4	5	M	Ž			1	2
		1	2	3	4	5	M	Ž			1	2
		1	2	3	4	5	M	Ž			1	2
		1	2	3	4	5	M	Ž			1	2
		1	2	3	4	5	M	Ž			1	2
		1	2	3	4	5	M	Ž			1	2
		1	2	3	4	5	M	Ž			1	2

Starost:

- 1 20-25 let
- 2 26-35 let
- 3 36-45 let
- 4 46-55 let
- 5 56 in več

Stopnja izobrazbe

- 1 poklicna izobrazba ali manj (I-IV)
- 2 srednja izobrazba (V)
- 3 višja izobrazba (VI)
- 4 visoka strokovna ali univerzitetna izobrazba (VII)
- 5 magisterij (VIII)

DEMOGRAFSKI PODATKI

Spol

- 1 Moški
- 2 Ženski

Starost

- 1 20-25 let
- 2 26-35 let
- 3 36-45 let
- 4 46-55 let
- 5 56 in več

Stopnja izobrazbe

- 1 poklicna izobrazba ali manj (I-IV)
- 2 srednja izobrazba (V)
- 3 višja izobrazba (VI)
- 4 visoka strokovna ali univerzitetna izobrazba (VII)
- 5 magisterij (VIII)

Delovno mesto

- 1 vodstveno
- 2 strokovno

Delovna doba v organizaciji

- 1 do 2 let
- 2 od 3 let do 10 let
- 3 od 11 let do 18 let
- 4 od 19 let do 25 let
- 5 več kot 25 let

NAJLEPŠA HVALA ZA VAS ČAS IN SODELOVANJE!

Vaše pripombe: _____

Priloga B: Primerjava podatkov glede na spol

Spol	realiziran vzorec zaposlenih, ki so izpolnili anketni vprašalnik		vsi zaposleni v organizaciji	
	število	odstotki	število	odstotki
Moški	104	72,70	265	81,29
Ženski	39	27,30	61	18,71
Skupaj	143	100	326	100

B.1. Primerjava podatkov glede na starost

Starost	realiziran vzorec zaposlenih, ki so izpolnili anketni vprašalnik		vsi zaposleni v organizaciji	
	število	odstotki	število	odstotki
20 do 25 let	2	1,40	12	3,68
26 do 35 let	29	20,28	58	17,79
36 do 45 let	44	30,77	100	30,67
46 do 55 let	48	33,57	97	29,75
56 let in več	20	13,99	59	18,11
Skupaj	143	100,00	326	100,00

Priloga B.2: Primerjava podatkov glede na stopnjo izobrazbe

Izobrazba	realiziran vzorec zaposlenih, ki so izpolnili anketni vprašalnik		vsi zaposleni v organizaciji	
	število	odstotki	število	odstotki
poklicna izobrazba ali manj (I-IV)	24	16,78	106	32,52
srednja izobrazba (V)	39	27,27	92	28,22
višja izobrazba (VI)	29	20,28	44	13,50
visoka strokovna ali univerzitetna izobrazba (VII)	44	30,77	74	22,70
magisterij (VIII)	7	4,90	10	3,07
Skupaj	143	100,00	326	100,00

Priloga B.3: Primerjava odstotkov po področjih

	Odstotek rešenih anketnih vprašalnikov po področjih v primerjavi z odstotkom vseh zaposlenih v področjih
	Odstotki
Področja	
področje P	86,05
področje D	38,96
področje I	48,94
področje V	63,64
področje O	22,45
področje C	33,33
področje S	54,29

Priloga B.4: Primerjava podatkov glede na področje

Področja	realiziran vzorec zaposlenih, ki so izpolnili anketni vprašalnik		vsi zaposleni v organizaciji	
	število	odstotki	število	odstotki
področje P	37	25,87	43	13,19
področje D	30	20,98	77	23,62
področje I	23	16,08	47	14,42
področje V	7	4,90	11	3,37
področje O	22	15,38	98	30,06
področje C	5	3,50	15	4,60
področje S	19	13,29	35	10,74
Skupaj	143	100,00	326	100,00

Priloga B.5: Podatki o delovni dobi

Delovna doba	realiziran vzorec zaposlenih, ki so izpolnili anketni vprašalnik	
	število	odstotki
do 2 let	15	10,49
od 3 let do 10 let	58	40,56
od 11 do 18 let	30	20,98
od 19 let do 25 let	21	14,69
vec kot 25 let	19	13,29
Skupaj	143	100,00

Priloga C: Indikatorji dejanske izmenjave znanja

	večkrat dnevno	dnevno	tedensko	mesečno	nikoli
Kako pogosto osebno izmenjujete znanje s svojimi nadrejenimi	14 (9,8%)	39 (27,3%)	47 (32,9%)	25 (17,5%)	17 (11,9%)
Kako pogosto osebno izmenjujete znanje z najožjimi sodelavci	46 (32,2%)	57 (39,9%)	27 (18,9%)	9 (6,3%)	4 (2,8%)
Kako pogosto osebno izmenjujete znanje z ostalimi sodelavci znotraj istega področja	13 (9,1%)	39 (27,3%)	46 (32,2%)	32 (22,4%)	13 (9,1%)
Kako pogosto osebno izmenjujete znanje z ostalimi sodelavci iz drugih področij	8 (5,6%)	14 (9,8%)	40 (28%)	54 (37,8)	27 (18,9)
Kako pogosto izmenjujete znanje preko telefona s svojimi nadrejenimi	12 (8,4%)	35 (24,5%)	36 (25,2%)	18 (12,6%)	42 (29,4%)
Kako pogosto izmenjujete znanje preko telefona z najožjimi sodelavci	27 (18,9%)	40 (28%)	23 (16,%)	15 (10,5%)	38 (26,6%)
Kako pogosto izmenjujete znanje preko telefona z ostalimi sodelavci znotraj istega področja	10 (7%)	30 (21%)	38 (26,6%)	34 (23,8%)	31 (21,7%)
Kako pogosto izmenjujete znanje preko telefona z ostalimi sodelavci iz drugih področij	9 (6,3%)	23 (16,1%)	23 (16,1%)	41 (28,7%)	47 (32,9%)
Kako pogosto izmenjujete znanje preko elektronske pošte s svojimi nadrejenimi	10 (7%)	24 (16,8%)	26 (18,2%)	19 (13,3%)	64 (44,8%)
Kako pogosto izmenjujete znanje preko elektronske pošte z najožjimi sodelavci	17 (11,9%)	33 (23,1%)	23 (16,1%)	18 (12,6%)	52 (36,4%)
Kako pogosto izmenjujete znanje preko elektronske pošte z ostalimi sodelavci znotraj istega področja	9 (6,3%)	24 (16,8%)	23 (16,1%)	29 (20,3%)	58 (40,6%)
Kako pogosto izmenjujete znanje preko elektronske pošte z ostalimi sodelavci iz drugih področij	9 (6,3%)	19 (13,3%)	19 (13,3%)	38 (26,6%)	58 (40,6%)

Priloga Č: Pripravljenost na izmenjavo znanja ločeno po spolu

Pripravljenost na izmenjavo znanja	Spol			
	Moški		Ženski	
	N	%	N	%
Sploh se ne strinjam	2	1,92	0	0
Ne strinjam se	9	8,65	2	5,13
Niti-niti	29	27,88	8	20,51
Strinjam se	45	43,27	14	35,90
Popolnoma se strinjam	19	18,27	15	38,46
Skupaj	104	100	39	100

Priloga D: Seznam desetih najpomembnejših zaposlenih, ki so viri znanja v organizaciji s podatki o področju, starosti, stopnji izobrazbe, delovnem mestu

Id oseba	Področje	Starost	St. izobrazbe	Del. mesto
m3	I	45-54 let	višja	vodstveno
m2	I	45-54 let	magisterij	strokovno
m64	P	45-54 let	višja	vodstveno
m6	V	55 let in več	univerzitetna	vodstveno
m10	D	55 let in več	magisterij	vodstveno
m72	V	45-54 let	srednja	strokovno
m13	P	45-54 let	višja	vodstveno
z18	S	35-44 let	višja	strokovno
m109	I	45-54 let	univerzitetna	vodstveno
m11	D	55 let in več	višja	vodstveno

Priloga E: Seznam desetih najaktivnejših zaposlenih, ki so prejemniki znanja v organizaciji s podatki o področju, starosti, stopnji izobrazbe, delovnem mestu

Id oseba	Področje	Starost	St. izobrazbe	Del. mesto
z70	P	25-34 let	univerzitetna	strokovno
z14	P	35-44 let	univerzitetna	vodstveno
m114	I	35-44 let	univerzitetna	strokovno
m68	P	45-54 let	višja	strokovno
m21	P	45-54 let	univerzitetna	vodstveno
m121	P	35-44 let	višja	strokovno
m78	P	25-34 let	višja	strokovno
z93	I	35-44 let	srednja	strokovno
m104	V	25-34 let	univerzitetna	strokovno
z81	P	25-34 let	srednja	strokovno

Priloga F: Meri pomembnosti in moč vezi vseh enot v omrežju izmenjave znanja

ID PO SPOLU	IZHODNA STOPNJA	VHODNA STOPNJA	MOČ VEZI
z1	22	15	1,88
m2	14	6	2
m3	36	12	2,69
m4	8	4	3,5
m5	4	2	2
m6	13	13	3,25
m7	2	5	2,6
m8	12	9	2,4
m9	7	1	2
m10	20	7	1,88
m11	16	11	2
m12	11	1	3
m13	19	11	3,33
z14	15	19	3,38
m15	10	12	3,06
m16	15	12	3,69
m17	2	3	2,5
z18	15	14	3,87
z19	8	8	3,33
z20	9	7	3,89
m21	15	17	3,26
m22	7	5	2,5
m23	10	9	3,91
m24	7	6	3,33
m25	4	3	4
z26	5	10	4
m27	4	3	3
z28	6	3	4,25
m29	4	2	3,67
m30	2	0	4
m31	14	8	3,67
m32	7	10	4,09
z33	14	20	3,92
m34	9	13	2,94
m35	9	5	3,86
m36	10	7	3,29
m37	6	2	4
m38	9	6	3,63
m39	1	0	3,25
m40	1	4	3
m41	2	2	2,5

m42	1	2	3
m43	1	2	3
m44	3	4	3,5
m45	9	4	4
m46	3	4	2,5
m47	4	2	0
m48	2	0	4,5
m49	5	3	3,4
m50	0	4	1,5
m51	1	0	3
z52	3	2	3
m53	9	3	2
m54	2	1	3,43
z55	5	5	3,25
m56	3	5	3,64
z57	8	4	3,2
z58	10	13	2,75
z59	5	8	3,79
z60	0	4	3,69
m61	11	11	3,29
m62	15	14	3,69
m63	17	16	3,27
m64	22	7	2,9
z65	7	7	2,86
m66	25	13	3,28
z67	6	6	2,44
m68	10	20	3,28
z69	4	7	2,91
z70	13	17	3,77
z71	4	14	2,67
m72	20	8	2,91
m73	2	0	0
z74	7	7	2,75
m75	5	8	4
z76	6	1	3,06
z77	12	13	2,61
m78	2	12	2,85
z79	8	12	2,61
z80	5	6	3,57
z81	9	14	3,9
m82	11	11	2,85
m83	13	11	3,67
m84	4	2	3
m85	2	4	3,25
m86	4	11	3,57

m87	6	1	1
z88	7	10	2,69
m89	10	13	2,64
m90	4	3	3
m91	2	2	3
m92	2	0	3,5
z93	11	15	2,58
z94	6	7	3,08
z95	9	10	3,33
z96	7	5	3,5
z97	8	2	0
m98	2	0	0
m99	5	10	3,69
m100	3	1	3
z101	2	0	0
z102	4	10	3,38
z103	1	5	3,2
m104	8	14	2,69
z105	3	5	2,8
m106	4	4	3
m107	1	1	4
m108	1	1	3
m109	16	8	3,78
m110	4	2	3
m111	4	2	3
m112	8	12	2,93
z113	1	0	0
m114	11	15	2,77
m115	0	4	3,25
z116	4	8	3,27
m117	3	0	0
m118	1	1	4
m119	4	5	3,2
z120	0	2	4
m121	5	18	3,58
z122	2	2	3,5
z123	1	0	3
m124	3	1	4
m125	1	5	3
m126	0	3	1,33
m127	1	5	2,6
m128	2	1	4
m129	2	0	0
m130	2	1	1
m131	11	3	3,67

z132	4	8	2,75
m133	0	2	3,5
z134	7	0	0
m135	12	4	4
m136	5	0	0
m137	3	1	5
m138	0	3	4
m139	0	7	4,86
z140	2	2	2,5
m141	1	2	2
z142	1	5	3,6
z143	3	1	2
m144	1	2	3,5
m145	4	0	4
m146	2	0	2,5
m147	2	5	3,4
m148	0	4	2
m149	12	14	2,93
z150	2	7	3
m151	1	0	0
m152	5	4	3,5
m153	4	6	1
m154	5	0	0
m155	4	2	3
m156	1	1	3
m157	2	3	2,5
m158	1	0	0
m159	2	5	3,2
m160	2	0	0
m161	1	6	4,33
m162	1	0	0
m163	2	1	3,33
m164	1	5	2,25
m165	0	4	2,5
m166	1	0	3,8
z167	1	0	3
z168	1	0	2,5
m169	0	5	3
m170	1	1	3
m171	1	2	2,5
m172	2	4	3
m173	1	11	3,27
z174	2	3	2,8
m175	0	2	3
z176	3	2	1,5

z177	4	1	5
z178	1	2	2,5
m179	5	0	3,25
m180	3	4	2,5
m181	3	0	2,83
m182	2	3	3,67
m183	1	6	2,83
z184	0	5	3,8
m185	3	8	4,75
m186	2	0	0
m187	2	0	0
m188	1	1	2,5
m189	3	3	3,25
m190	1	0	0
m191	1	0	2
m192	2	1	3
m193	2	1	3,2
m194	1	0	2
m195	2	0	1
m196	2	3	4
m197	2	4	3,8
m198	1	0	3,5
m199	1	0	2
m200	1	1	4,2
m201	0	2	3,5
m202	1	0	2,2
m203	2	0	0
m204	1	5	3,2
m205	3	3	4,5
m206	0	2	3,5
m207	2	8	3,3
m208	0	2	2,5
m209	0	1	3,5
z210	0	7	2,5
m211	0	3	3,33
m212	0	3	3,5
m213	0	3	3
m214	0	4	3,5
m215	0	1	3
z216	0	2	4,5
m217	0	1	4
m218	0	1	3
m219	0	2	3,5
z220	0	1	4
m221	0	1	3

Priloga G: Povprečna moč vezi po spolu

Spol	Povprečje moči vezi	Standardni odklon
Moški	2,9474	,54929
Ženske	2,6671	,63473
Skupaj	2,8710	,58511

Priloga G.1: Povprečna moč vezi po starosti

Starost	Povprečje moči vezi	Standardni odklon
20 do 24 let	2,9667	,04714
25 do 34 let	2,7794	,60812
35 do 44 let	2,8414	,62592
45 do 54 let	2,9092	,59460
55 let in vec	2,9676	,47228
Skupaj	2,8710	,58511

Priloga G.2: Povprečna moč vezi po stopnji izobrazbe

Izobrazba	Povprečje moči vezi	Standardni odklon
poklicna izobrazba ali manj (I-IV)	3,0106	,55958
srednja izobrazba (V)	2,8820	,55830
višja izobrazba (VI)	3,0055	,54970
visoka strokovna ali univerzitetna (VII)	2,7570	,61440
magisterij (VIII)	2,4902	,61801
Skupaj	2,8710	,58511

Priloga H: Seznam petih zaposlenih, ki so v organizaciji v vlogi vira in prejemnika znanja

Id oseb	Področje	Starost	St. izobrazbe	Del. mesto	Pov. moč vezi
m66	P	35-44 let	višja	strokovno	3,28
z1	S	35-44 let	univerzitetna	vodstveno	1,88
m63	P	35-44 let	višja	strokovno	3,27
m62	P	35-44 let	univerzitetna	vodstveno	3,69
z33	P	45-54 let	univerzitetna	strokovno	3,92