

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tea Černigoj

Prenos tihega znanja v neprofitnih organizacijah

Magistrsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tea Černigoj

mentor: izr. prof. dr. Dana Mesner-Andolšek

Prenos tihega znanja v neprofitnih organizacijah

Magistrsko delo

Ljubljana, 2011

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici dr. Dani Mesner-Andolšek za vodenje in strokovno pomoč ter domačim za vso podporo in skrb pri nastajanju tega dela.

Posebna zahvala gre tudi Društvu študentov invalidov Slovenije, ki so mi omogočili globlji vpogled v organizacijo in velikodušno odgovarjali na moja številna vprašanja.

PRENOS TIHEGA ZNANJA V NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH

Magistrsko delo analizira prenos tihega znanja v neprofitnih organizacijah. V prvem delu predstavi temeljne teoretične koncepte, kot so: upravljanje z znanjem, zaupanje, motivacija ter okolje neprofitne organizacije, ki jih je potrebno spoznati za razumevanje izbrane problematike. Med te koncepte spadajo definiranje upravljanja znanja, s poudarkom na tistem znanju, razumevanje njegovega pomena za učinkovitost organizacije ter definiranje zaupanja in motivacije zaposlenih, ki pomembno vplivajo na uspešen prenos tihega znanja znotraj organizacije. Temu sledi kratek opis razvoja zasebnega neprofitnega sektorja v Sloveniji in značilnosti le-tega. Drugi del naloge je razdeljen na kvalitativno analizo in kvantitativno analizo. Kvalitativna analiza je izvedena s pomočjo poglobljenih intervjujev, v okviru katerih je najprej podana kratka predstavitev Društva študentov invalidov Slovenije, nato pa so podani še povzetki pogovorov, ki so primerjani s predhodno predstavljeno teorijo. Kvantitativna analiza pa poda dejansko stanje prenosa tihega znanja znotraj proučevane organizacije ter osvetli pomanjkljivosti pri prenašanju tihega znanja. Temu sledi sklep, v katerem so navedene končne ugotovitve analize ter predlagane rešitve.

Ključne besede: prenos znanja, zaupanje, motivacija, zasebna neprofitna organizacija, Društvo študentov invalidov Slovenije

TACIT KNOWLEDGE SHARING IN NON-PROFIT ORGANIZATIONS

The following paper analyses tacit knowledge sharing in non-profit organizations. The first part is dedicated to the explanation of the basic concepts of knowledge management, trust and motivation between employees and non-profit organizations, which are needed to understand this topic. These concepts are the following: defining knowledge management (with a particular focus on tacit knowledge), understanding its impact on organizational success and defining motivation and trust between employees who play an important role in tacit knowledge sharing. This is followed by a brief description of the development and characteristics of the private non-profit sector in Slovenia. The second part consists of qualitative analysis, which was carried out using thorough and comprehensive interviews. To begin with, The Slovenian Association of Disabled Students is briefly introduced. After that short summaries of interviews are presented and compared with the previously outlined theory. Furthermore, quantitative analysis depicts the actual situation of the tacit knowledge sharing within the organization studied and highlights the deficiencies of the passing on of tacit knowledge. The paper is concluded with an account of the results of analysis and a proposition for solutions.

Key words: knowledge management, trust, motivation, non-profit organization, Slovenian Association of Disabled Students

Kazalo

UVOD	8
1 TEORETIČNA IZHODIŠČA O UPRAVLJANJU ZNANJA	10
1.1 Opredelitev pojma znanje	10
1.2 Proces preobrazbe podatkov v znanje	11
1.3 Klasifikacije vrst znanja	12
1.3.1 Eksplicitno znanje	13
1.3.2 Implicitno oz. tiho znanje	14
1.3.3 Razlike v konceptu tihega znanja	15
1.4 Teorija ustvarjanja znanja v organizaciji po Nonaki in Takeuchiju	17
1.5 Teorija ustvarjanja znanja po Hislopu	19
1.6 Štirje tipi znanja	20
1.7 Prenos znanja	21
1.7.1 Prenos tihega znanja	24
1.7.2 Vpliv organizacijske kulture na prenos znanja	25
1.7.3 Uporaba znanja	26
2 ZAUPANJE	28
2.1 Značilnosti zaupanja	29
2.2 Konflikti in zaupanje	31
2.3 Učinkovitost skupine in zaupanje	31
2.4 Zadovoljstvo skupine in zaupanje	32
3 POMEN MOTIVACIJE ZNOTRAJ ORGANIZACIJE	33
3.1 Predstavitev motivacijskih teorij	33
3.1.1 Teorije procesov	33
3.1.2 Teorija okrepitve	34
3.2 Teorije osnovane na potrebah	35
3.2.1 Teorija človeške motivacije	35
3.2.2 Teorija dveh faktorjev	37
3.2.3 Teorija pridobljenih potreb	38
3.3 Tipi motivacije	38
3.3.1 Notranja oz. intrinzična motivacija	38
3.3.2 Zunanja oz. ekstrinzična motivacija	40
4 OKOLJE EMPIRIČNE RAZISKAVE	42

4.1	PROFITNE VS. NEPROFITNE ORGANIZACIJE.....	43
4.2	Zasebne neprofitne organizacije in njihov razvoj.....	44
4.3	Razvoj neprofitnega sektorja v Sloveniji.....	47
4.4	Struktura zasebnega neprofitnega sektorja.....	48
4.5	Značilnosti dela v zasebnih neprofitnih organizacijah	49
	RAZISKAVA PRENOSA TIHEGA ZNANJA	51
4.6	Namen in cilj raziskave	51
4.7	Metodologija raziskave.....	51
4.7.1	Kvalitativna analiza.....	51
4.7.1.1	Analiza internega gradiva	52
4.7.1.2	Poglobljeni intervjuji	52
4.7.2	Kvantitativna analiza – izvedba ankete.....	53
4.7.2.1	Določitev spremenljivk.....	54
4.8	Rezultati raziskave.....	55
4.8.1	Predstavitev zasebne neprofitne organizacije	56
4.8.1.1	Cilji in poslanstvo društva	56
4.8.1.2	Organi društva.....	57
4.8.1.3	Kadrovska struktura	57
4.8.2	Analiza poglobljenih intervjujev	59
4.8.3	Analiza anketiranja strokovne službe.....	64
4.8.4	Predlagane rešitve	71
5	SKLEP.....	72
6	LITERATURA.....	75
	PRILOGA A: Vprašalnik prenosa tihega znanja na Društvu študentov invalidov Slovenije..	85
	PRILOGA B: Povzetki poglobljeni intervjujev	88

Kazalo tabel

Tabela 1.1: Dve vrsti znanja.....	13
Tabela 4.1: Razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami	43
Tabela 5.1: Povprečne vrednosti zaupanja med zaposlenimi.....	66
Tabela 5.2: Povprečne vrednosti ekstrinzične motivacije.....	66
Tabela 5.3: Povprečne vrednosti intrinzične motivacije	67
Tabela 5.4: Povprečne vrednosti prenosa tihega znanja med zaposlenimi	68
Tabela 5.5: Merjenje vpliva neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko.....	69

Kazalo slik

Slika 1.1: Eksplicitno in tiho (tacitno) znanje kot dve dimenziji znanja.....	16
Slika 1.2: Spirala organizacijskega ustvarjanja znanja	18
Slika 1.3: Hislopov model upravljanja znanja	20

UVOD

Temeljni cilj neprofitnih organizacij je izpopolnjevanje določenega poslanstva in ne maksimizacija profita kot je to značilno za profitne organizacije.

Če pa želi biti neprofitna organizacija uspešna oz. učinkovita, mora vzpostaviti podobno dinamiko odnosov med zaposlenimi in pri upravljanju z njimi posegati po istih ukrepih kot profitne organizacije. Zakaj? Zato ker vsaka neprofitna organizacija deluje na osnovi svojega poslanstva in s svojim vsakodnevnim delovanjem teži k izpopolnjevanju ciljev, ki si jih je zastavila. Vse to pa lahko omaja motivacijo ter zaupanje med zaposlenimi in vpliva na manjši prenos tihega znanja znotraj organizacije.

Tiho znanje je skrito v glavah zaposlenih, videno v vrednotah, navadah in postopkih. V tej obliki je znanje težko posredovati drugim, ker ga je težko formulirati in spraviti v obliko, ki omogoča prenosljivost znanja. Polanyi, ki je prvi začel deliti znanje na tiho in eksplicitno, ga opisuje kot težko prenosljivo in izrazljivo z govorico, »vemo več, kot znamo povedati« (1966, 12). Tiho znanje je vir strukturnega kapitala organizacije, zato predstavlja najbolj trajen vir konkurenčne prednosti neprofitne organizacije.

Za preučevano neprofitno organizacijo sem izbrala Društvo študentov invalidov Slovenije, kjer nimajo strukturiranega načina prenosa znanja. Zaposleni preko vsakodneвне neposredne komunikacije prenašajo tiho znanje. Problem nastane, ko kateri izmed sodelavcev zapusti organizacijo ali je dalj časa odsoten in mora to nalogo prevzeti nekdo drug. Takrat pride v ospredje manko tihega znanja, ki lahko za določen čas upočasni ali celo ohromi delo znotraj organizacije, kar lahko občutijo tudi člani, uporabniki posameznih programov društva.

V nalogi bom raziskovala *povezanost med stopnjo zaupanja in stopnjo prenosa tihega znanja ter povezanost med stopnjo motivacije in stopnjo prenosa tihega znanja na Društvu študentov invalidov Slovenije*.

Zaupanje je potreben pogoj za razvoj medsebojnih odnosov in nemoteno delo. Erden in Ozen (2003, 131) navajata: »Zaupanje je najpomembnejši faktor interakcije med člani tima«. V neprofitnih organizacijah naj bi odnosi med zaposlenimi temeljili na višji stopnji zaupanja, saj cilj organizacij ni dobičkonosnost. Zaupanje tudi pozitivno vpliva na prenos tihega znanja, saj

ustvarja sproščeno vzdušje in povečuje interakcijo med zaposlenimi. Iz tega izhaja prva hipoteza:

H1. Višja stopnja zaupanja znotraj skupine posledično vodi do večje pripravljenosti posameznika za prenos tihega znanja.

Ustvarjanje primerne ozračja in motiviranje zaposlenih, da bodo pripravljeni deliti svoje znanje ter osvojiti tuje znanje, je izjemno težka naloga. Na človekovo delovanje, pri prenašanju znanja vplivajo tako notranje, kot tudi zunanje spodbude oz. vzroki, zato sem za osnovo vzela Deci-jevo (1976) delitev motivacije na intrinzično in ekstrinzično.

Notranja motivacija daje takojšnje zadovoljstvo. Deci (1976, 105) jo opisuje kot: »cilj delovanja je v dejavnosti sami in izhaja iz notranjega zanimanja«. Iz tega lahko izpeljem drugo hipotezo:

H2. Višja stopnja intrinzične motivacije posledično vodi do večje pripravljenosti posameznika za prenos tihega znanja.

Po drugi strani pa lahko neprofitne organizacije, le v omejenem obsegu, uporabljajo ekstrinzično motiviranje za prenos tihega znanja. Kljub temu, pa lahko tovrstna motivacija predstavlja močno orodje za začetno ustvarjanje povezanosti z organizacijo. Iz tega sledi tretja hipoteza:

H3. Višja stopnja ekstrinzične motivacije posledično vodi do večje pripravljenosti posameznika za prenos tihega znanja.

Pri preučevanju te tematike si bom pomagala z razpoložljivimi sekundarnimi viri. V empiričnem delu naloge pa mi bo v pomoč interna literatura izbranega podjetja. Poleg tega bom opravila analizo rezultatov, ki jih bom pridobila na podlagi kvalitativnih in kvantitativnih metod raziskovanja. Analiza bo osvetlila prednosti in pomanjkljivosti, ki jih bo morala preučevana organizacija odpraviti, če bo želela izboljšati prenos tihega znanja ter s tem povečati svojo učinkovitost in uspešnost.

1 TEORETIČNA IZHODIŠČA O UPRAVLJANJU ZNANJA

Od organizacij se v zadnjem času pričakuje, da neprestano spreminjajo svojo organizacijsko strukturo ter izboljšujejo svoje delovanje, da lahko učinkovito odgovarjajo na potrebe okolja. Pri tem zasebne neprofitne organizacije, kamor spada preučevana organizacija, niso nobena izjema. Znanje, ki ga imajo posamezniki znotraj organizacije je zato potrebno identificirati in prenesti na vse zaposlene, da lahko le-ti, glede na trenutne izkušnje in znanje celotne organizacije, učinkovito sprejemajo svoje nadaljnje odločitve. Po Davenportu in Prusaku (1998, 123) je izmenjavanje znanja ključni faktor za uspeh neke organizacije, kadar le-to hitro in učinkovito prehaja v vse dele.

Zasebne neprofitne organizacije so na znanju temelječe organizacije, saj se morajo zaposleni nenehno izobraževati in učinkovito odgovarjati na spremembe okolja, da lahko organizacije uspešno zadovoljujejo potrebe uporabnikov oziroma članov. Znanje zaposlenih je heterogeno, razpršeno, redko formalizirano in nestabilno (posledično tudi zaradi velike fluktuacije volonterjev), zato morajo le-te ustvariti uporabno formalno bazo znanja, od katere bodo imeli korist vsi zaposleni, s tem pa tudi organizacija sama. Razpršeno znanje namreč znižuje stopnjo učinkovitosti, omejuje obvladovanje stroškov in negativno vpliva na rast in razvoj zaposlenih (Lettieri in drugi 2004, 17).

1.1 *Opredelitev pojma znanje*

Znanje postaja vrednota in izhodišče nove poslovne kulture vodenja poslovnih procesov in sprememb. Je neomejena ekonomska dobrina, ki lahko ustvarja naraščajoče donose za organizacijo (Rant 2001, 347). Razlag in opredelitev pojma »znanje« je veliko in se od avtorja do avtorja razlikujejo, zato bom predstavila le najpomembnejše:

- Znanje so tiste človeške zmožnosti, ki človeku omogočajo reševanje znanih problemov, to je takšnih, ki jih je že videl in rešil (Čater, 2001, 506).
- Birley in drugi (2002, 5) definirajo znanje kot določeno in jasno zaznavo nečesa, kot dejanje, dejstvo in stanje razumevanja nečesa.
- Nonaka in Takeuchi opredeljujeta znanje kot ovrednoteno resnično prepričanje, ki se zaznava kot dinamičen človeški proces vrednotenja prepričanja posameznika v smeri spoznanja resnice (1995, 284).
- Znanje lahko opredelimo tudi kot poznavanje, ki ga pridobimo z lastnimi

izkušnjami. Včasih potrebujemo lastno izkušnjo, da se kaj naučimo, drugič je dovolj, da kdo svojo izkušnjo deli z nami. Ali bomo ukrepali na podlagi tuje izkušnje, pa je odvisno od tega, kako dobro poznamo določenega človeka in koliko mu zaupamo (Collinson in Parcell 2002, 31).

- Drucker znanje (1993,7) opisuje z naslednjima stavkoma: »Osnovni ekonomski vir – sredstvo za produkcijo – ni več kapital, ne zemlja (naravni vir) in ne delo. To je in bo znanje.«.
- Za Gammelgaard in Ritterja (2007, 2) je znanje skupek izkušenj, vrednot, vsebinskih podatkov in strokovnega vpogleda, ki pomagajo ovrednotiti in vključiti nove izkušnje in informacije.
- Lee in Yang (2000, 785) definirata znanje kot rezultat interpretiranja informacij glede na posameznikovo razumevanje, ki pa je odvisno od posameznikove osebnosti, se pravi od sodb in intuicije; znanje vključuje prepričanje, odnos in vedenje.

Znana je trditev, da je znanje največja konkurenčna prednost podjetja. K tej trditvi lahko postavimo tudi trditev, da so zaposleni največje bogastvo organizacije. Če ti dve trditvi združimo, nadalje obstaja povezava med zaposlenimi in znanjem, če gremo še dalje, znanja ni brez ljudi. Ljudje smo torej uporabniki, nosilci, ustvarjalci, zapisovalci znanja. Znanje širimo, ga spreminjamo in pozabljamo.

1.2 Proces preobrazbe podatkov v znanje

Znanje niso ne podatki, ne informacije, pa čeprav je povezava med temi pojmi zelo močna. Uspeh ali propad organizacije je odvisen od razumevanja zaposlenih kaj v določenem trenutku potrebujejo: podatke, informacije, ali znanje – odvisno pa je, kaj je v določenem trenutku na razpolago ter kako lahko prehaja iz enega v drugo (Davenport, Prusak, 1998, 1).

Podatki so diskretna objektivna dejstva o dogodkih. V organizacijskem kontekstu so podatki najenostavneje predstavljeni kot strukturirani zapisi transakcij (Prusak, Davenport 1998, 2). Pri podatkih gre za določeno urejeno zaporedje znakov, stvari ali dogodkov, lahko v obliki števil, podob, besed ali zvokov, ki jih zaznamo z opazovanjem (Možina, Kovač 2006, 61). Podjetja danes shranjujejo podatke s pomočjo informacijskih sistemov. Ti jim kasneje omogočajo kreiranje informacij in v končni fazi kreiranje znanja.

Ko postanejo podatki pomembni in imajo nek namen v povezavi z delom, ti podatki postanejo informacije (Možina, Kovač, 2006, str. 62). Za uspešen prenos sporočila sta potrebna pošiljatelj in prejemnik. Namen informacije je, da spremeni način, kako prejemnik zaznava neko zadevo, da vpliva na zaznavanje nečesa ali pa na obnašanje (Prusak, Davenport 1998, 199).

Znanje je za razliko od informacij grajeno na prepričanjih in predanosti. Človek ima glavno vlogo pri preoblikovanju informacij v znanje. Transformacija informacij v znanje po Prusaku in Davenportu (1998, 199) se lahko zgodi kot primerjava, posledica, povezava in konverzija. Aktivnost kreiranja znanja se dogaja med ljudmi. Podatki se najdejo v zapisih, informacije se najdejo v sporočilih, znanje pri osebah in skupinah, ki ga posedujejo, včasih tudi v organizacijskih rutinah. Znanje ima največjo vrednost zaradi tega, ker je najbližje realnosti in akciji - resničnemu svetu.

Znanje pa še ne predstavlja najvišje ravni, ki jo lahko posameznik oziroma združba doseže. Ko se le-to poveže z lastno intuicijo, ki izhaja iz naših predhodnih izkušenj, pridemo do modrosti (Zack 1999, 51).

1.3 Klasifikacije vrst znanja

Upravljanje znanja pomembno vpliva na učinkovitost in uspešnost zasebnih neprofitnih organizacij, kljub temu pa je to področje skromno raziskano med akademiki. Več pozornosti je bilo usmerjeno v profitni sektor, kjer so se izoblikovali različni teoretični okvirji koncepta »znanje«, glede na njegove različne lastnosti in taksonomije. V nadaljevanju bom predstavila bistvene.

Znanje posameznika postane za organizacijo resničen vir takrat, ko ga je mogoče vključiti v procese poslovanja. Čater (2000, 507), glede na stopnjo integracije v poslovne procese, razlikuje med štirimi oblikami znanja:

1. konceptualno znanje ali »*know-what*«: gre za temeljno znanje na določenem področju, ki ga posameznik pridobi z dolgotrajnim šolanjem in usposabljanjem. To znanje je potreben, vendar nikakor zadosten pogoj za poslovni uspeh;

2. aplikativno znanje ali »*know-how*«: to znanje omogoča prenos teoretičnega znanja v praktično uporabo;
3. sistemsko znanje ali »*know-why*«: zaposleni, ki vedo »zakaj«, imajo razvito intuicijo, zmožni so predvideti interakcije dejavnikov in različne nepričakovane posledice;
4. motivirana kreativnost ali »*care-why*«: poleg že omenjenih oblik znanja, sestavljajo to kreativnost še motivacija, vztrajnost in prilagodljivost. Pomen motivirane kreativnosti lahko opazimo, kadar enako usposobljeni zaposleni, ki imajo na razpolago enake finančne in materialne vire, dosegajo zelo različne rezultate.

Kot prvi, je madžarski filozof Polanyi začel deliti znanje *na dve dimenziji*: eksplicitno in tiho znanje (Polanyi, 1966). Eksplicitno znanje je opredelil kot artikulirano, prenosljivo, hranljivo, ki ni vezano na posameznika. Tiho znanje pa kot težko prenosljivo in izrazljivo z govorico, »...vemo več, kot znamo povedati« (Polanyi, 1969, 4). Nato pa sta Nonaka in Takeuchi (1995, 60) evalvirala stopnjo formalizacije znanja in ga razdelila *na dve ločeni kategoriji*: eksplicitno in implicitno oziroma tiho znanje (glej Tabela 1). Ta model je v nadaljevanju tudi podrobneje predstavljen.

Tabela 1.1: Dve vrsti znanja

Tiho / implicitno znanje (subjektivno)	Eksplicitno znanje (objektivno)
Znanje iz izkušenj (telo)	Racionalno znanje (um)
Simultano znanje (tu in zdaj)	Sekvenčno znanje (tam in takrat)
Analogno znanje (praksa)	Digitalno znanje (teorija)

Vir: Nonaka in Takeuchi 1995, 61.

1.3.1 Eksplicitno znanje

Za organizacijo je eksplicitno znanje najmanj zanimiva vrsta, saj lahko le redko pomeni vir trajnejše konkurenčne prednosti. To znanje Kikoski in Kikoski (2004, 36) opisujeta kot tisto, ki ga je moč izražati s simboli ali besedami in ga je posledično lahko tudi zelo enostavno ubesediti in sporočati ljudem v druge enote in seveda v druge organizacije, prav tako pa tudi obdelovati, pošiljati in hraniti. Najdemo ga v knjigah, učbenikih, časopisih, dokumentih, računalniških programih, na televiziji in internetu. Eksplicitno znanje je oblika znanja, katerega se zavedamo, da ga uporabljamo in ga lahko izmenjujemo v obliki podatkov, znanstvenih formul ter priročnikov. Čeprav je takšno znanje zaščiteno kot industrijska

lastnina, kjer mu patenti omogočajo pridobivanje dobička, je le-to lahko časovno omejeno, v mnogih državah pa je to pravico tudi težko uveljaviti (Pučko 1998, 560).

1.3.2 Implicitno oz. tiho znanje

Tiho znanje je del implicitnega znanja, ki ga ne moremo izraziti. Pri tihem znanju gre za osebno obliko znanja, ki ga posameznik pridobi preko neposrednih izkušenj z določenega področja in temelji na pričakovanjih, vrednotah in občutenjih. To je znanje, ki je skrito v glavah zaposlenih, videno v vrednotah, navadah in postopkih. Če opazujemo ljudi, lahko sklepamo, da takšno znanje obstaja. V tej obliki je znanje težko posredovati drugim, ker ga je težko formulirati ter spraviti v obliko, ki omogoča prenosljivost znanja (Kikoski in Kikoski 2004, 39). Večina avtorjev se strinja, da je tiho znanje pomemben element in osnova za vso organizacijsko znanje. Howells (1996, 92) definira tiho znanje kot: »Nekodificirano, ne-utelešeno »know-how«, ki se pridobi preko neformalno naučenega vedenja in postopkov...«. Fleck (1996, 119) opisuje tiho znanje kot: » Je subtilna raven razumevanja, ki se ga težko ubesedi, je naučeno dojemanje, dober občutek za tehnologijo. To znanje je skrito v posamezniku, zakoreninjeno v praksah in izkušnjah ter izraženo preko spretne izvedbe določene naloge. Prenaša se preko opazovanja in posnemanja.«. Collins (2001, 110) ga nadalje opredeljuje kot temelj vsega človeškega vedenja in znanja.

Pogosto je v organizacijah mnogo ljudi, ki vedo, kako opraviti določene stvari, vendar tega niso sposobni izraziti v jasnih in natančnih navodilih drugim. Za uspešne in učinkovite organizacije je kritičnega pomena iskanje načinov prenosa tihega znanja po vsej organizaciji. Haldin-Herrgard (2000, 359) celoto vsega organizacijskega znanja primerja s prisposobo ledene gore. Viden vrh ledene gore predstavlja strukturirano, eksplicitno znanje, ki ga je lahko najti in posredovati (npr. s pomočjo tehnologije in pedagoških metod). Pod površjem ledene gore pa se skriva tiho znanje, ki predstavlja najpomembnejši del organizacijskega znanja. Čeprav je eksplicitno znanje lažje pridobiti in izmenjevati na dokumentih in preko sistemov informacijske tehnologije, je več kot dve tretjini vsega znanja organizacije tihega, ki pa ga je zelo težko zbrati in prenašati.

Tiho znanje ima zelo veliko poslovno vrednost, za njegovo aktiviranje pa je pomembna ustrezna organizacijska kultura, ki podpira pripadnost skupnim ciljem, izmenjavo informacij, medsebojno zaupanje in sodelovanje. Čeprav je tiho znanje vezano predvsem na posameznika, postane zaradi stikov z drugimi osebami v organizaciji znanje skupin ter znanje,

ki se uporablja v ustaljenih organizacijskih praksah. S tem postane poleg vira človeškega kapitala tudi vir strukturnega kapitala organizacije, zato je ravno tiho znanje tisto, ki je najbolj trajen vir konkurenčne prednosti organizacije (Pučko 1998, 560). Pri tem pa obstaja možnost, da organizacije to znanje izgubijo, saj jih lahko zaposleni, ki so nosilci tihega znanja, zapustijo in to znanje prenesejo v drugo organizacijo. Organizacije se morajo torej zavedati pomembnosti zadrževanja ključnih kadrov in zaupanja, kot glavnega orodja za prenos tihega znanja.

Za učinkovito upravljanje znanja morajo zasebne neprofitne organizacije opredeliti organizacijsko kulturo, strukturo in procese, nato pa še želeno vsebino znanja, ki ga potrebujejo. Delo s tihim znanjem vsebuje faze:

1. zbiranja (knjižnice in koordinator znanja),
2. povezovanja (pogostost in kakovost stikov nosilcev znanja) in
3. opredeljevanja znanja (zakaj delati s tihim znanjem).

1.3.3 Razlike v konceptu tihega znanja

Kljub začetni enotnosti, pa obstajajo med avtorji pomembne razlike glede temeljnih vidikov tihega znanja, kot so: raven, na kateri se manifestira, kako se pridobiva, kakšna je njegova funkcija in ali lahko prehaja v eksplicitno obliko znotraj organizacij.

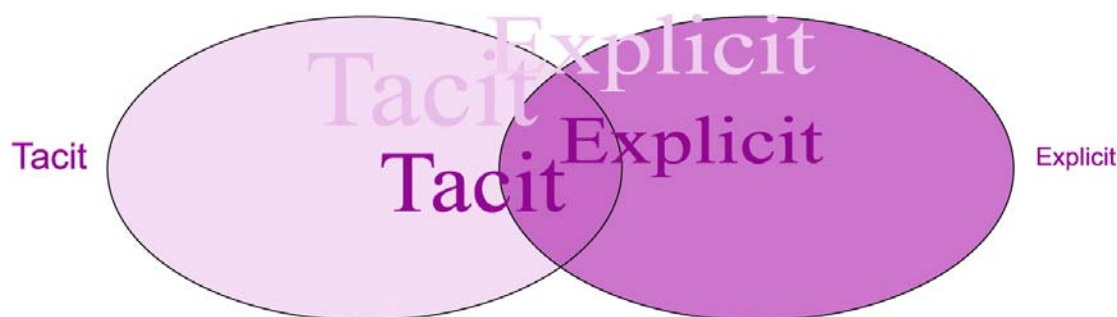
Nonaka in Takeuchi (1995, 60) navajata, da je osnovna dinamika ustvarjanja znanja, transformacija le-tega iz tihega v eksplicitno znanje. Vendar pa Brown in Duguid (1998, 99) nasprotno poudarjata, da Polanyi-jev koncept tihega znanja temelji na trditvi, da tiho znanje ni ločena kategorija znanja, ampak integralni del vsega vedenja. Sedaj pa se postavlja vprašanje, ali sta tiho in eksplicitno znanje dva ločena tipa znanja, kot to predlagata Nonaka in Takeuchi (1995), ali pa le dve dimenziji znanja, kot predlaga Polanyi (1966)?

Tisti, ki se strinjajo s Polanyi-jevo (1966) trditvijo, da je vso znanje sprva tiho znanje, morajo posledično sprejeti tudi trditev, da sta tiho in eksplicitno znanje dve dimenziji znanja (glej Sliko 4.1) in ne dve različni kategoriji znanja, za kar se zavzemata Nonaka in Takeuchi (1995).

Toukas (2003, 419) v kritiki Nonaka in Takeuchi-ja trdi, da tiho znanje ni internalizirano eksplicitno znanje. Po njegovo, naj bi bilo tiho znanje neločljivo od eksplicitnega, če

predpostavljamo, da je tiho znanje obvezna komponenta vsega znanja. Ločitev teh dveh neločljivo povezanih dimenzij bi bilo, po njegovem mnenju, skrajno nepraktično. Vso artikulirano znanje namreč temelji na neizrečenih in vzajemno sprejetih družbenih normah in praksah. Le-te, po Toukas-ovih (2003) besedah, osvojimo s socializacijo, jih ponotranjimo ter na podlagi tega sprejemamo svoje odločitve.

Slika 1.1: Eksplicitno in tiho (tacitno) znanje kot dve dimenziji znanja



Vir: McAdam in drugi 2007, 57.

V nasprotju s Polanyi-evim pogledom, Nonaka in Takeuchi (1995) razlikujeta med definicijama tihega in eksplicitnega znanja in to razlikovanje uporabljata pri razlagi spirale znanja, ki je posledica interakcije teh dveh kategorij znanja. Po mnenju McAdama in drugih avtorjev (2007, 49) pa Nonakov model prezre bistveno neizrekljivost tihega znanja in je nevzdržljiv, saj preveč poenostavlja tiho dimenzijo vsega znanja. Še več, po njegovem mnenju poudarek ne bi smel biti na pretvarjanju tihega znanja v eksplicitno, temveč bi bilo potrebno pozornost preusmeriti na način prenašanja tihega znanja, ki poteka preko socialnih stikov in medsebojnega druženja. S slednim se strinjam tudi sama, saj menim, da potreba po udejanjanju tihega znanja ni tolikšna, kot je potreba po iskanju novih načinov artikuliranja, svežih oblik interakcij ter novih smeri povezovanja, preko katerih bi se tiho znanje lažje prenašalo.

V nadaljevanju bom pobližje predstavila, zgoraj kritizirano, teorijo organizacijskega ustvarjanja znanja Nonake in Takeuchija (1995).

1.4 Teorija ustvarjanja znanja v organizaciji po Nonaki in Takeuchiju

Avtorja modela sta pri tem izhajala iz praks uspešnih japonskih podjetij, katerih temeljna značilnost je težnja po neprestanem spreminjanju. Osnova njune teorije ustvarjanja organizacijskega znanja je obravnavanje objektivne in subjektivne narave znanja. Subjektivno naravo znanja pri tem predstavljata pojma pripadnost in prepričanje, ki sta zakoreninjena globoko v vrednostnem sistemu posameznika.

Jedro SECI-modela¹ avtorja Nonaka in Takeuchija (Nonaka in Konno 1998, 49) je stališče, da je ustvarjanje znanja posledica interakcije med tihim oziroma implicitnim znanjem in eksplicitnim znanjem. Interakcija poteka skozi štiri procese (glej Sliko 1.2), ki so opisani v nadaljevanju (Nonaka, Takeuchi, 1995, str. 62-69):

1. **Socializacija** je pretvorba implicitnega znanja v implicitno znanje, kar pomeni, da dve osebi neposredno izmenjujeta implicitno znanje med seboj. Primer je lahko opazovanje nekoga pri delu z namenom, da bi se naučili opravljati to delo, kot je praksa. Pri tem ne pride do pomembnejšega ustvarjanja novega znanja, ker to znanje ni eksplicitno in zato ni na voljo vsej organizaciji. Dobra stran takega prenosa znanja je, da je zavarovano pred posnemanjem.
2. **Eksternalizacija** pomeni prehod iz implicitnega znanja v eksplicitne koncepte. Model vključuje tako tiho kot eksplicitno znanje. Bazira na tem, da lahko z interakcijo tihega in eksplicitnega znanja pridemo do novega znanja. Ustvarjalno znanje se pridobi s pomočjo modelov, hipotez, konceptov ali analogij.
3. **Kombinacija** je proces, s pomočjo katerega se iz eksplicitnega znanja ustvari novo eksplicitno znanje. Način vključuje socialni proces za primerjavo različnih ogrodijskih eksplicitnega znanja, ki ga imajo posamezniki. Le-ti izmenjujejo znanje na sestankih in preko telefonskih pogovorov. Rekonfiguracija obstoječih informacij s sortiranjem, dodajanjem in spreminjanjem pomena eksplicitnega znanja lahko pripelje do novega znanja.
4. **Internalizacija** je prehajanje eksplicitnega znanja v tiho. Ta proces je tesno povezan z učenjem skozi delo. Ko se izkušnje, zbrane preko socializacije, eksternalizacije in kombinacije poosebijo v znanje posameznika, to postane posameznikov »know how« in obenem pomembno sredstvo za njegov nadaljnji obstoj. V kolikor želimo, da

¹ SECI je angleška kratica za: socializacijo, eksternalizacijo, kombinacijo in internalizacijo.

eksplicitno znanje postane tiho, pomaga, če je znanje izraženo v dokumentih, navodilih ali pa ustnih zgodbah. Dokumenti pomagajo posameznikom ohraniti izkušnje, ki jih imajo.

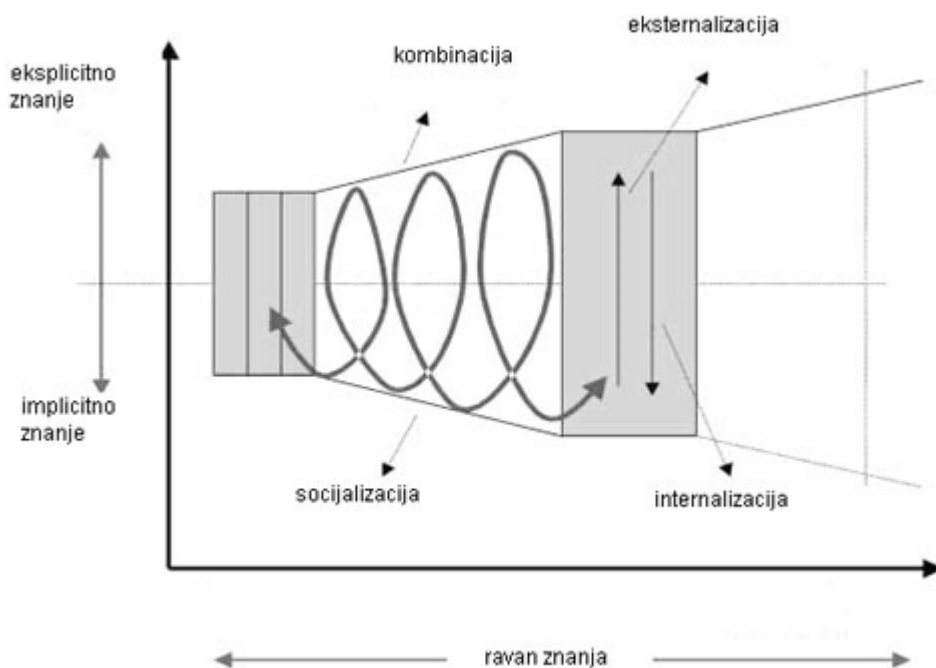
Slika 1.2: Štirje vzorci pretvarjanja znanja

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

Vir: Nonaka in Takeuchi 1995, 75.

Po Nonaki in Takeuchiju je organizacijsko ustvarjanje znanja kontinuirana in dinamična interakcija med tihim in eksplicitnim znanjem, kar prikazuje tudi naslednja slika (glej Sliko 1.3).

Slika 1.3: Spirala organizacijskega ustvarjanja znanja



Vir: Nonaka in Takeuchi 1997, 87.

Pri socializaciji se ponavadi ustvari polje interakcije, na katerem se izmenjujejo izkušnje in miselni procesi, nastalo znanje je t.i. simpatizirano znanje. Druga faza (eksternalizacija) je sprožena z dialogom ali pa kolektivnim odzivom, pri katerem se preko metafor ali analogij izrazi tiho znanje in nastane konceptualno znanje. Faza kombinacije je sprožena z mreženjem kreiranega znanja v ostale enote organizacije, pri tem pa nastaja sistemsko znanje. Nato se z učenjem in delom sproži faza internalizacije, s tem pa se ustvari operativno znanje (Nonaka in Takeuchi 1995, 87).

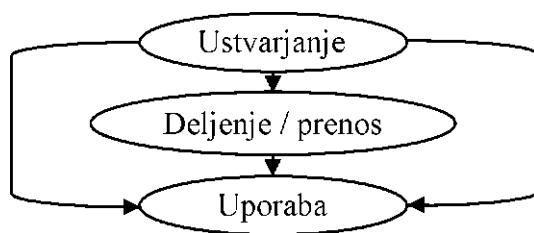
1.5 Teorija ustvarjanja znanja po Hislopu

Hislop (2005, 23) v svoji knjigi navaja dva pristopa upravljanja znanja: objektivistični in praktični pristop. Izhodiščna točka prvega pristopa je proces kodifikacije obstoječega znanja iz tihega v eksplicitno. Model predpostavlja, da je večina znanja v organizaciji tihega in ga je možno pretvoriti v eksplicitno. Naslednja stopnja procesa je zbiranje znanja (kodifikacija) v centralno bazo podatkov in strukturiranje le-tega na sistematičen način tako, da je dostopno vsem. To pomeni smiselno kategorizacijo, indeksacijo in navzkrižno povezavo znanja v bazo podatkov. Zelo pomembno je, da je druga faza skrbno narejena, saj je tesno povezana z zadnjo fazo procesa, ki zagotavlja dostopnost vsem zaposlenim, ki to znanje hočejo uporabljati. Cilj vsake organizacije je narediti znanje čim lažje dostopno za vse zaposlene. Skozi celoten proces igra tehnologija zelo pomembno vlogo, saj zagotavlja bazo podatkov, omogoča organizacijo znanja in lahko zagotovi kanal oziroma mehanizem, skozi katerega je lahko znanje pretvorjeno v eksterno obliko in shranjeno.

Glavna razlika med objektivističnim in praktičnim pristopom je ta, da pri praktičnem pristopu tihega znanja ni moč kodificirati in ločiti od zaposlenih. Objektivističen pristop namreč vključuje samo možgane, ne pa tudi človeškega telesa, medtem ko praktičen pristop vključuje oboje. Pri praktičnem pristopu ni mogoče ločiti tihega in eksplicitnega znanja, ker sta neločljiva. Vsako znanje in vedenje je osebno in ne more obstajati brez zaposlenih, zato tudi ni možno, da obstaja v čisto eksplicitni obliki. Znanje se tako po tem pristopu pridobiva skozi prakso in delo (Hislop 2005, 23).

V nadaljevanju je predstavljen Hislopov model upravljanja znanja (Slika 1.4), ki temelji na predpostavki, da v podjetju obstaja skupnost delovanja.

Slika 1.4: Hislopov model upravljanja znanja



Vir: Hislop 2005, 24.

Skupnost delovanja je identificirana kot neformalna skupina, sestavljena iz posameznikov in zaposlenih, ki imajo določeno število skupnih delovnih nalog. Teorija skupnosti delovanja je tesno povezana s praktičnim pristopom, saj predpostavlja, da znanja zaposlenih ni mogoče ločiti od njihovega dela. Skupnosti delovanja so zelo dinamične skupine, od katerih imajo koristi tako zaposleni kot organizacije. Zaposlenim dajejo občutek kolektivne identitete, spodbujajo ustvarjalnost, razvoj in uporabo znanja, za organizacijo pa pomenijo trajen vir inovacij (Hislop 2005, 24).

1.6 Štirje tipi znanja

Do sedaj sta bili podrobneje predstavljeni dve kategoriji znanja: eksplicitno in tiho. Če k temu dodamo še individualno in kolektivno dimenzijo znanja, dobimo štiri kategorije znanja (Lam 2000, 494-499), ki so podrobneje predstavljene v nadaljevanju;

- Individualno-eksplicitno (ang. »embrained«) znanje je odvisno od posameznikovih konceptualnih znanj in kognitivnih sposobnosti. To znanje je formalno, abstraktno oziroma teoretično znanje, ki temelji na naravnih principih in zakonih. V zahodnih kulturah ima ta tip znanja privilegiran položaj in se mu posveča največ pozornosti. Ta vrsta znanja je značilna predvsem za profesionalne birokracije, kjer so zaposlenim poverjene naloge na podlagi formalne izobrazbe.
- Individualno-tiho (ang. »embodied«) znanje je praktično znanje, ki ga imajo posamezniki. Polany (1966) je temu tipu posvetil večji del svoje pozornosti. Bazira na prostovoljni komponenti, saj ni obvezen del v shemi odločanja. Je znanje, ki postane uporabno v praksi, ko je potrebno rešiti določen problem. Tako znanje imajo operacionalne adhokracije z nizko standardizacijo znanja in delovnega procesa.

- Kolektivno-eksplicitno (ang. »*encoded*«) znanje je zapisano znanje, ki ga najdemo v obliki receptov, procedur in zapisanih pravil. Vsebuje enoten in predvidljiv vzorec obnašanja znotraj organizacije, ki hkrati služi kot nadzorna funkcija. Ta vrsta znanja je značilna za mehanske birokracije, ki temeljijo na specializaciji in standardizaciji delovnih nalog ter neposredni kontroli.
- Kolektivno-tiho (ang. »*Embedded*«) znanje se izraža preko ustaljenih praks in sprejetih norm znotraj organizacije. V odsotnosti pisanih pravil to znanje podpira kompleksne vzorce interakcije. Ta vrsta znanja je značilna za na znanju temelječa podjetja. Primer le-teh so japonska podjetja, t.i. »J-oblika«, katere sta podrobno preučila tudi Nonaka in Takeuchi (1995).

Te štiri organizacijske oblike se razlikujejo glede na mobilizacijo tihega znanja. Mehanska birokracija skuša minimalizirati in kontrolirati tiho znanje, profesionalna birokracija omejuje znanje znotraj posameznikovega okvira, zato ima tiho znanje v takih organizacijah omejeno vlogo. Operacionalna adhokracija aktivira tiho znanje preko eksperimentiranja in skupnega reševanja problemov, vendar je sposobnost razvoja tihega znanja znotraj nje omejena zaradi spremenljive organizacijske oblike. »J-oblika« ima največjo sposobnost mobilizacije in akumulacije tihega znanja, saj je temeljni skupini omogočeno, da deluje vzporedno z formalno organizacijsko strukturo.

1.7 Prenos znanja

Kaj žene ljudi, da znotraj organizacije delijo svoje znanje, ko pa se njihovi napori direktno ne merijo, niti ne sankcionirajo? Posredovano znanje postane javna dobrina, od katere imajo koristi vsi deležniki v organizaciji, ne glede na to, ali so tudi sami kaj prispevali k temu. Vse to pa lahko vodi k oportunističnemu obnašanju zaposlenih, saj načelo recipročnosti ni obvezno. Posledica pripravljenosti zaposlenega, da deli svoje znanje, ni samo v porabljenem času in energiji, ampak tudi v možnosti zmanjšanja priložnosti za uspeh ter v povečanju možnosti za lasten uspeh ostalih znotraj organizacije. To družbeno dilemo sta pod drobnogled vzela avtorja Cabrera in Cabrera (2002).

Če odsotnost prenašanja znanja ni sankcionirana, potem se izgubi tudi motivacija za to. Vprašljiva postane tudi sama vrednota prenašanja znanja, saj postane odsotnost delitve znanja sprejemljiva praksa znotraj organizacije. Cabrera in Cabrera (2002, 693) navajata, da je

večina zaposlenih pripravljena deliti svoje znanje znotraj organizacije vse dokler imajo zagotovilo, da bodo to storili tudi ostali. To pa pomeni, da je potrebno:

1. vpeljati določene vzpodbude, ki bodo motivirale vse zaposlene za deljenje, tako eksplicitnega, kot tihega znanja;
2. spremeniti zavedanje zaposlenih, da je znanje privatna lastnina. Le-to mora postati javna dobrina, od katere imajo korist prav vsi deležniki znotraj organizacije ter organizacija sama;
3. vpeljati nov sistem ocenjevanja in nagrajevanja, ki bo še dodatno utrjeval tak način mišljenja in delovanja;
4. strukturirati prenašanje znanja med zaposlene. Če so ti prenosi le naključni in odvisni od dobre volje posameznikov, organizacija izgublja precejšen delež intelektualnega kapitala.

Izmenjavanje znanja mora potekati v skladu s potrebami, zato je potrebno preveriti kakšen je sedanji način prenašanja znanja med zaposlenimi in poiskati načine za njegovo izpopolnitev, ki bodo zagotavljali oplajanje (bogatenje) intelektualnega kapitala in posledično višjo uspešnost izvedbe dela. Gre predvsem za procese sledenja, coachinga, mentorstva in načrtovanja prihodnjih generacij zaposlenih. Pri prenosu znanja v prakso, ima ključno vlogo vodstvo podjetja, ki mora preko elementov strateškega menedžmenta oblikovati primerno organizacijsko strukturo, procese in kulturo.

V prizadevanju za neprestano in učinkovito vzpostavljanje vezi med cikli implicitnega in eksplicitnega prenosa znanja mora organizacija vzpostaviti odprto komunikacijo med zaposlenimi, ki omogoča pretok informacij. Odprta komunikacija, ki se vzpostavlja skozi horizontalne povezave, je ključ do generiranja idej, izbora najboljše možnosti in njene realizacije. Pri tem gre za komunikacijo med ljudmi različnih strok in prost pretok idej. Na uspešnost izvedbe projektov vpliva tudi dolžina ključnih komunikacijskih povezav in hitrost pretoka informacij preko njih.

Najpomembnejši dejavniki, ki odločajo o uspehu ali neuspehu prenosa znanj med zaposlenimi znotraj organizacije so:

1. *vloga vodstva*: pri oblikovanju elementov prenosa znanja je ključna vloga vodstva oz. njegov odnos do znanja, kot elementa konkurenčne prednosti,

2. *strateški menedžment*: področje razvoja kadrov in izobraževanja mora biti pomemben del strateškega načrta in njegove implementacije v prakso,
3. *organizacijske strukture in procesi*: omogočajo prenos znanja v konkretnem notranjem okolju, morajo biti predpisani, načrtno vodeni in nadzirani. Le-to omogoča bistveno večje učinke kot naključni prenosi,
4. *organizacijska kultura podjetja*: spodbuja izmenjavo znanja med zaposlenimi. Na njo vpliva kultura zunanjega okolja (država, tržišče) in menedžment s svojim odnosom do znanja, odnosom do sprememb (generator), s stilom vodenja, itd.,
5. *motivacija zaposlenih*: preko ustreznih stimulativnih sistemov nagrajevanja in napredovanja,
6. *komunikacija*: dostopnost informacij tistim, ki jih potrebujejo, usposobljenost za timsko delo, in
7. *tehnološka podpora* procesu prenosa znanja.

Vsi zgoraj navedeni dejavniki vplivajo na uspešnost prenosa znanja znotraj organizacije in se odražajo na hitrosti prenosa znanja. Druga zadeva, ki se odraža na bogatosti prenesenega znanja, pa je viskoznost. Koliko znanja, ki ga poskušamo prenesti, je dejansko absorbiranega in kasneje uporabljenega. Na viskoznost vplivajo mnogi dejavniki, najpomembnejši je metoda prenosa znanja. Tako Davenport in Prusak ugotavljata, da imata hitrost in stopnja prenesenega znanja ogromen pomen pri določanju, kako uspešno podjetje izrablja svoj kapital, ki je naložen v znanju zaposlenih (Davenport, Prusak 1998).

Splošni organizacijski pogoji pa v celoti še ne zadostujejo za uspešno ustvarjanje organizacijskega znanja. Tudi na psihološki ravni vsakega posameznika mora biti izpolnjenih več pogojev za prenos znanja. Nonaka in Takeuchi (1995, 75) sta definirala pet pogojev za zagon prenosa znanja:

1. *Namen* mora izraziti vodstvo podjetja skozi strategijo, v kateri definira, kakšno vrsto znanja je potrebno razviti.
2. *Neodvisnost* posameznikov pomeni, da je vsem zaposlenim dovoljeno delovati neodvisno. Neodvisnost tudi povečuje samoiniciativnost, samo-motivacijo, samo-organiziranost in s tem možnosti za pojav nepričakovanih priložnosti.
3. *Fluktuacija in kreativni kaos* spodbujata učenje, ker najrazličnejše motnje spodbudijo ljudi k interakciji z okoljem. Motnje vznemirjajo ustaljene navade posameznika in ga silijo k preverjanju ustreznosti lastnih pristopov.
4. *Presežki* pospešijo ustvarjanje znanja (npr. presežki informacij).

5. *Raznolikost* v smislu izhajanja ljudi iz različnih okolij, različnih spolov, starosti, vpliva na različne načine interpretacij istih pojavov, kar vodi do prenašanja znanja na druge.

1.7.1 Prenos tihega znanja

Glavne karakteristike tihega znanja so, kot sem zapisala, da ga je težko spraviti v pisno obliko in posledično tudi težko prenašati na zaposlene in organizacijo. Obstajata dve šoli, ki se ukvarjata z eksternalizacijo in kodifikacijo tihega znanja in imata različen pogled. Ena zagovarja tezo, da je potrebno tiho znanje najprej spremeniti v eksplicitno obliko in šele nato prenašati, druga šola pa gleda na tiho znanje kot znanje, ki bo vedno tiho.

Primer prve šole sta Nonaka in Takeuchi (1995), ki sta izoblikovala SECI-model ustvarjanja znanja, ki hkrati tudi podaja rešitev za prenos tihega znanja. Prenos znanja se sproži, ko se tiho znanje, ki je akumulirano na ravni posameznikov, »socializira« med člani organizacije. Ustvarjanje znanja tako poteka kot »kontinuirana in dinamična interakcija med tihim in eksplicitnim znanjem« (Nonaka in Takeuchi 1995, 70).

Vsaka od oblik prenosa znanja zahteva vzpostavitev specifičnih pogojev v delovnem okolju. Socializacija se ponavadi začne v okolju, ki omogoča ljudem izmenjavo izkušenj in mentalnih modelov, saj tiho znanje ostane tiho. Eksternalizacijo sprožijo dialogi in skupni razmisleki, ki pomagajo zaposlenim izraziti tiho znanje in ga spremeniti v eksplicitno znanje. Pogoj za učenje, ki temelji na kombinaciji, je ustrezen pretok informacij med različnimi organizacijskimi enotami, najučinkoviteje s pomočjo sestankov in diskusijskih skupin. Ta pretok je mogoče doseči s povezovanjem starega in novega znanja iz različnih organizacijskih enot. Internalizacija, ki prenese eksplicitno znanje nazaj v tiho, pa se prične z učenjem ob delu oziroma z izvajanjem aktivnosti (Haldin-Herrgard 2000, 360).

Pri spreminjanju tihega znanja v eksplicitno navadno nastopijo težave, saj je zelo težko izražati in dokumentirati stvari, ki so za nekoga samoumevne in naravne. Kdor poseduje tiho znanje, se mora le-tega najprej zavedati, nato pa mora najti način kako ga izraziti, da se proces spreminjanja lahko sploh začne. Kljub temu, pa veliko število tradicionalnih metod prenosa znanja še takrat ni moč uporabiti (Haldin-Herrgard 2000, 360).

Prenos tihega znanja, s pomočjo eksternalizacije nemalokrat povzroča težave. Zato se lahko vprašamo ali je eksternalizacija res potrebna? Ali se vedno zavedamo prenašanja tihega znanja na druge? Ali je in bo tiho znanje ostalo tiho?

Odgovore na vprašanja lahko najdemo v drugi šoli, ki ne vidi potrebe po eksplicitnem izražanju tihega znanja. Polanyi (1966) navaja, da bi bilo za samo znanje celo škodljivo, če bi ga spremenili v eksplicitno, saj bi s tem znanju odvzeli osebni oziroma subjektivni del. Tiho znanje namreč omogoča, da iz podatkov razberemo bistvo, jih povežemo v celoto. Če eksternaliziramo tiho znanje, se osredotočamo na podatke in ne na bistvo. S tem pa se izgubi smisel za celoto, kakor tudi tiho znanje. Potemtakem, rešitev za prenos tihega znanja ni v eksternalizaciji, ampak v razumevanju bistva na podlagi danih podatkov.

Na podlagi izkušenj in nalog, preko interakcije z zaposlenimi, prenašamo tiho in eksplicitno znanje. Ali se tega početja posamezniki zavedajo ali ne, ni bistveno, navaja Polanyi (1969, 63). Pri širjenju tihega znanja med zaposlene se pojavljajo tudi številne ovire, ki še dodatno otežujejo prenos. McAdam in drugi (2007, 49) navajajo razloge, zaradi kateri je vredno premagati oziroma nadvladati težave prenosa tihega znanja:

1. Eksplicitno znanje »*vedeti kaj*« potrebuje tiho dimenzijo »*vedeti kako*«, da se lahko oblika »*vedeti kaj*« udejani v praksi (Brown in Duguid 1998),
2. z uporabo tihega znanja se izboljša učinkovitost sprejemanja odločitev, proizvodjanja dobrin in serviranja kupcev (Bennett 1998),
3. prenos tihega znanja na vse zaposlene je koristno, kadar njegov nosilec zapusti podjetje (da ne pride do »ponovnega odkrivanja Amerike«).

1.7.2 Vpliv organizacijske kulture na prenos znanja

Eden izmed splošnih dejavnikov, ki pomembno vpliva na inovativnost, fleksibilnost, učinkovitost ter uspešnost vsake organizacije, je ustrezna organizacijska kultura, ki promovira ustvarjanje, posredovanje in širjenje znanja.

Vsaka organizacija ima edinstveno kulturo, ki se razvije skozi čas in se odraža preko identitete organizacije skozi dve dimenziji: vidno in nevidno. Vidna dimenzija organizacijske kulture se odraža preko vrednot, filozofije in poslanstva organizacije, medtem ko je nevidna dimenzija izražena preko neizrečenih vrednot, ki nezavedno vplivajo na dožemanje in delovanje zaposlenih v organizaciji (McDermott in O'Dell 2001, 79).

Al-Alawi in drugi (2007, 25) so opredelili kritične dejavnike uspešnega prenosa znanja v povezavi z organizacijsko kulturo:

1. *Zaupanje*; zaupanje med zaposlenimi je zelo pomemben atribut v organizacijski kulturi, ki naj bi imelo močan vpliv na prenos znanja. Kot navaja Gruenfeld in drugi (1996), bodo zaposleni odprto delili svoje znanje le, če bo med njimi prisotna določena stopnja zaupanja.
2. *Komunikacija med zaposlenimi*; le-ta se navezuje na ustno komunikacijo in uporabo telesne govorice, ki se ohranja preko vzpostavljenih socialnih mrež na delovnem mestu. Tovrstna komunikacija je bistvena za vzpodbujanje in krepitev prenosa znanja.
3. *Informacijski sistem*; termin se uporablja za usklajevanje interakcije med ljudmi, podatki in procesi, ki pripomorejo k vsakodnevemu učinkovitemu delovanju, reševanju problemov in odločanju v organizaciji (Whitten in drugi 2001).
4. *Organizacijska struktura*; za tradicionalne organizacijske strukture so značilna različna področja in nivoji odgovornosti z natančno določenimi postopki prenosa informacij, ki upočasnjujejo in omejujejo prenašanje informacij, še posebej znanja. Zato je potrebno oblikovati strukture, ki omogočajo uspešen prenos znanja in enostaven pretok informacij znotraj organizacije.

1.7.3 Uporaba znanja

Dejavniki, ki vplivajo na uporabo znanja na ravni organizacije in na ravni posameznika, so: cilji izobraževanja, vsebina izobraževanja, vrste znanja, vir znanja, vsebina dela, potrebe po znanju in ustreznost pridobljenega znanja, prisotnost samoocenjevanja, možnost za uporabo znanja, zastarevanje znanja, spremembe v vsebini dela, želje, stališča, vrednote in motivi.

V kolikor je v organizaciji prenašanje in širjenje znanja pomanjkljivo, je tako znanje neučinkovito uporabljeno. Zato je zelo pomembno, da se ustvari okolje, ki spodbuja ustvarjalnost in eksperimentiranje ter podpira nove ideje. Za učinkovito uporabo znanja je prav tako pomembno, da so viri znanja različni in da so stiki med ljudmi pogosti, saj le tako lahko osvetlimo isti problem iz različnih zornih kotov ter ga rešujemo na različne načine. Organizacija mora imeti tudi ustrezno strukturo, ki omogoča dobro komunikacijo ter pretok znanja tako znotraj podjetja kot zunaj njega (Nonaka in Takeuchi 1995).

Učinkovitega in uspešnega upravljanja znanja ni mogoče ustvariti brez vedenjskih, kulturnih

in organizacijskih sprememb. Informacijska tehnologija sama po sebi ne bo prisilila zaposlenih, ki imajo tiho znanje, da bi ga delili z ostalimi in tudi ne bo prisilila tistih, ki jih znanje ne zanima, da bi ga začeli iskati. Na drugi strani pa igra pomembno vlogo, saj širi dostop do znanja, pospešuje enostavnejše pridobivanje znanja, ki ga zaposleni potrebujejo in to ob pravem času. Predstavlja torej podporni sistem menedžmentu (Hislop 2005).

2 ZAUPANJE

Zaupanje je socialni fenomen, ki napravi delo znotraj organizacije lažje. Posebej v svetu naraščajoče negotovosti in kompleksnosti, horizontalnih hierarhij, participativnih stilov managementa in naraščajoče profesionalizacije, se na zaupanje gleda kot na bolj primeren mehanizem za regulacijo organizacijskega življenja, kot pa na hierarhično moč ali direktni nadzor. V vsaki družbi je diferenciacija in specializacija vlog, funkcij, poklicev in življenjskih stilov, dosegla ogromne razsežnosti, kar je Durkheimovo (1964) »organsko solidarnost« naredilo nujnejšo kot kdajkoli.

Empirične raziskave so pokazale, da je zaupanje predpogoj za učinkovito skupinsko reševanje problemov in opravljanje delovnih nalog (Davenport in Prusak 1998). Erden in Ozen (2003, 131) navajata: »Zaupanje je najpomembnejši faktor interakcije med člani tima«. Poleg tega, je zaupanje temelj uspešnega prenosa znanja in sodelovanja med zaposlenimi. Na podlagi zaupanja je mogoče zaznati morebiten konflikt med zaposlenimi in ga rešiti, edino to pa vodi v odnose, ki omogočajo prenos znanja in delovanje organizacije kot enovite celote.

Prav tako je nujno zaupanje zaposlenih do vodstva, saj morajo verjeti, da jim sodelovanje v procesu prenosa znanja znotraj organizacije prinaša koristi ter da bo preneseno znanje uporabljeno etično. Zaupanje med zaposlenimi se tako dosega s pomočjo neposrednih stikov med zaposlenimi ter z vplivom menedžmenta ter vodstvom, ki poudarjajo pomembnost prenosa znanja med zaposlenimi.

Opredelitev pojma zaupanje je veliko, zato jih bom v nadaljevanju podala le nekaj:

1. Rotter (1967, 657), eden prvih teoretikov s področja medosebnega zaupanja, ga je definiral kot: »pričakovanje posameznika ali skupine, da se lahko zanesa na drugega posameznika ali skupino, na podlagi dane, verbalne ali neverbalne, besede, obljube«.
2. Giddens (1990) definira zaupanje kot: »prepričanje v zanesljivost osebe ali sistema v povezavi z vrsto danih izidov ali dogodkov, kjer to prepričanje izraža poštenost ali ljubezen drugega ali pa pravilnost abstraktnih principov«.
3. »Značilnosti zaupanja izvirajo iz naključne socialne stvarnosti in zahtevajo časovni razkorak med pričakovanji posameznika in posameznikovo aktivnostjo. Zaupanje je zato tako zapleteno, ker vključuje več kot le vero, dejansko zaupati pomeni verjeti kljub negotovosti« (Misztal 1998, 18).

4. Fukuyama (1995, 153) pravi, da lahko o zaupanju govorimo, ko skupnost deli iste moralne vrednote na tak način, da te ustvarijo pričakovanje pravilnega in poštenega ravnanja.

Viri zaupanja (Lane 1998, 44) se delijo na osebno (procesno, karakterno) in neosebno (institucijsko) zaupanje in so v nadaljevanju podrobneje opisani:

1. *procesno zaupanje*: se razvije iz konkretnih izkušenj in socialne in/ali ekonomske menjave in se kaže kot pričakovanje v bodoče transakcije. Vključuje proces graditve zaupanja med postopnim zbiranjem posrednega ali neposrednega znanja o drugem partnerju v menjavi. V končni fazi se procesno zaupanje kaže kot ugled oziroma niz lastnosti, ki se pripisujejo osebi ali sistemu in močno olajšajo osebi in sistemu vstop v nove odnose,
2. *karakterno zaupanje*: je neodvisno od konkretnih menjalnih izkušenj. Viri tega zaupanja so osebne lastnosti, kot so spol, starost ali pripadnost določeni etični skupnosti ali socialnemu sistemu,
3. *institucijsko zaupanje*: prerašča konkretne menjalne izkušnje in tudi ni odvisno od določenega partnerja. Smatra se, da se generira bolj razpršeno v širši mreži odnosov. Viri institucijskega zaupanja so predvsem tradicije, profesije, certifikati, licence, znamke ali članstvo določenih društev.

2.1 Značilnosti zaupanja

Iz do sedaj predstavljenih pogledov na zaupanje je vidno, da nima enotne razlage. Vendar pa lahko iz razlag izluščimo bistvene ugotovitve in teme, ki jih posamezni avtorji pripisujejo zaupanju. Le-te podrobneje predstavijo Bhattacharya in drugi (1998, 461-462):

1. Zaupanje ne more obstajati v okolju gotovosti, saj se v takšnem okolju dogovorjene stvari dogajajo samoumevno in zaupanje zato ni potrebno, ali pa ima samo obrobni pomen. Iz tega sledi, da zaupanje obstaja v negotovem in tveganem okolju.
2. Pri preučevanju zaupanja je pomemben vidik predvidljivost in pričakovanje. Primer le-tega lahko izrazimo v stavku: »Janezu zaupam«. Ta stavek izraža določeno pričakovano vedenje, ki se pričakuje od določene osebe, v nekem odnosu. Z vidika zaupanja je zelo pomembno, da znamo pravilno predvideti, koliko lahko nekomu zaupamo, saj je od tega odvisen končni izid.

3. Moč in pomembnost zaupanja sta dve potrebni točki. Zaupanje mora biti prisotno tako v situaciji, v kateri lahko posameznik ali podjetje pridobi večjo ali manjšo korist, kot v situaciji, v kateri lahko pridobi korist ali škodo. Razlika v teh dveh situacijah se kaže v moči in pomembnosti, ki se pripisuje zaupanju. Predvidimo lahko, da sta moč in pomen zaupanja večji v drugem primeru, saj je možen negativni izid (škoda) dosti slabši kot v prvem primeru, kjer negativne možnosti ni.
4. Zaupanje obstaja v vzajemnem okolju ter je situacijsko in osebno pogojeno. Veliko analiz predvideva, da je zaupljivost prirojena. Toda kljub temu niha, čeprav samo minimalno. To je odvisno od trenutnega posameznikovega razpoloženja in situacije, v kateri se znajde, ter od osebe, s katero sodeluje. Vprašanje je, ali lahko za zelo zaupljivo osebo trdimo, da bo v vsaki situaciji, kateri bo izpostavljena, ravnala enako zaupljivo.
5. Zadnja skupna točka pravi, da je zaupati koristno, saj velikokrat vodi v višji končni izid, ali pa vsaj zmanjša negativni rezultat. Seveda pa pri tej točki ne smemo pozabiti, da kljub koristnosti, ki jo vsebuje zaupanje, ranljivost med sodelujočimi stranmi še vedno obstaja.

Na podlagi teh šestih skupnih značilnosti zaupanja lahko povzamemo: zaupanje je pričakovanje pozitivnega (ali vsaj ne negativnega) izida, ki ga lahko sodelujoče strani pridobijo na račun pričakovanih dejanj pri sodelovanju v negotovem okolju (Bhattacharya, Devinney, Pillutla 199, 462). Pri tem je potrebno poudariti, da je tudi ta razlaga zaupanja ena od mnogih, ki se pojavlja.

Luhmann (1979, 75) razlaga krhkost zaupanja in emocionalno reakcijo, ko je zaupanje izdano z dvema lastnostnima zaupanja:

1. zaupanje, ki se ga posameznik uči od otroštva naprej skozi proces posploševanja posameznih izkušenj, je zelo povezano z njegovo razvijajočo se identiteto;
2. osebe in socialni dogovori, v katere se polaga zaupanje, postanejo simbolični kompleksi, ki so močno občutljivi na motnje.

Posledica tega je, da se na izdajstvo lahko reagira zelo čustveno in lahko le-to za vedno poruši zaupanje. Ta dejstva ne pojasnjujejo samo krhkosti zaupanja in možnosti njegove spremembe v nezaupanje, ampak tudi poudarja potrebo, da se zaupanje vzdržuje skozi primerna dejanja.

2.2 Konflikti in zaupanje

Lipovec (1987, 249) pravi, da je vsak organizacijski proces konflikten proces, ker poteka v dveh nasprotnih smereh in ker je vsebovan v vsakem razmerju med dvema osebama, od katerega si vsaka po svoje izoblikuje ne samo svojo vlogo, temveč tudi zamisel, kakšna bi morala biti vloga drugega, da bi se skladala z vlogo, ki si jo je sam izoblikoval.

Vzrok, ki lahko povzroči konflikt v organizaciji ponavadi ni en sam, ampak jih je navadno več in se velikokrat med seboj tudi prepletajo. Različnosti vsakega posameznika, ki se kažejo skozi njegovo osebnost, znanje, izkušnje, skozi različne cilje in prepričanja ter različnost vlog, ki jih posamezniki zasedajo, so v splošnem glavni vzroki za konflikte v organizacijah. Ali se bodo v določeni skupini konflikti razvili ali ne, je odvisno od posameznikov in stopnje zaupanja med njimi.

Številne raziskave so ugotovile obratno sorazmerno povezanost med stopnjo zaupanja in stopnjo konfliktov znotraj določene skupine. Se pravi, večje ko je zaupanje znotraj skupine, manjša je možnost razvijanja konfliktov. Langfred (2007, 892) nadalje ugotavlja, da med zaupanjem in konflikti, ki so povezani z opravljanjem delovnih nalog, obstaja negativna povezanost. Pomanjkanje zaupanja vodi do neharmoničnega reševanja problemov in povečuje vir frustracij in sovražnosti do ostalih članov skupine. V takih razmerah odnosi ne morejo napredovati, navadno nazadujejo in se sčasoma prekinejo. Najmilejša posledica konfliktov, ki bi se naj razrešili, je motnja optimalnega delovanja tako posameznikov, kot tudi odnosa ali skupine kot celote.

Razrešeni konflikti prinašajo celo vrsto pozitivnih posledic, saj pripomorejo k ozaveščanju problemov in najdbi ustrežnejše rešitve, spodbujajo spremembe, razbijajo monotonijo in mobilizirajo energijo. Poleg tega razrešeni konflikti prispevajo k širjenju znanja, omogočajo bolj intenzivno sodelovanje in prinašajo višjo raven kulture v interakciji med posamezniki.

2.3 Učinkovitost skupine in zaupanje

Zaupanje je navsezadnje bistvenega pomena ravno zaradi vpliva na dosego končne in želene učinkovitosti znotraj organizacije. Mnogi raziskovalci so zato usmerili energijo v iskanje povezave med zaupanjem in učinkovitostjo in prišli do podobnih ugotovitev. Med njimi so: Friedlander (1970), Klimoski in Karol (1976), Eden in Ozen (2003) ter Costa (2003).

Ugotovitve kažejo na to, da je visoka stopnja začetnega izmerjenega zaupanja skupnega delovanja članov skupine, ki je ohranjena do zaključka določene naloge, odlični kazalec za izrazito končno uspešnost skupine. Odnos med stopnjo zaupanja znotraj skupine in končno uspešnostjo zadane naloge je torej premo sorazmeren.

2.4 Zadovoljstvo skupine in zaupanje

Če smo ugotovili, da obstaja visoka negativna povezanost med zaupanjem in konflikti ter pozitivna povezanost med učinkovitostjo, uspešnostjo in zaupanjem, potem lahko k temu dodamo še pozitivno povezanost med zadovoljstvom in zaupanjem znotraj skupine. To povezanost so raziskovali številni avtorji, med njimi tudi Driscoll (1978), Costa (2003) in Ward (1997). Vsi so ugotovili pozitivno povezanost med stopnjo zaupanja in zadovoljstvom znotraj skupine.

3 POMEN MOTIVACIJE ZNOTRAJ ORGANIZACIJE

Vsako človekovo dejanje in vedenje je motivirano, vendar to kar motivira enega, ni nujno da motivira tudi drugega človeka. Bistveno vprašanje je, zakaj človek dela. Kaj človeka motivira za delo v neprofitni organizaciji in kaj ga spodbuja, da se pri tem trudi. Kakovost dela v zasebni neprofitni organizaciji je v veliki meri odvisna od tega, kako močno so zaposleni motivirani za delo. Ustrezno motiviran delavec bo namreč z veseljem opravljal svoje delo.

Že od nekdaj so ljudje hoteli pojasniti fenomen motivacije. Na podlagi tega so se rodile številne motivacijske teorije, ki jih bom predstavila v nadaljevanju.

3.1 Predstavitev motivacijskih teorij

Moderne motivacijske teorije lahko najbolj nazorno predstavimo s preprostim modelom motivacije, ki ga sestavljajo trije elementi. Glede na element, na katerega se v glavnem navezujejo, jih lahko delimo v tri skupine, in sicer ločimo skupino teorij vsebine, skupino teorij procesov in skupino teorij okrepitve (Daft in Marcic 2001, 413). Vsaka izmed omenjenih skupin vključuje več teorij motivacije. Skupine se med seboj razlikujejo glede na fazo v modelu motivacije (Daft in Marcic 2001, 413). Iz preprostega modela motivacije izhaja, da so potrebe ljudi izhodiščna točka pri obravnavanju koncepta motiviranja, zato bom posvetila pozornost predvsem temu delu, medtem ko bom drugi dve skupini predstavila zgolj na kratko.

3.1.1 Teorije procesov

V okviru teorije procesov sta ključni teoriji enakosti in teorija pričakovanj. Pod prvo spada Adamsova (1965, 339) teorija motivacije, katere bistvo je, da zaposleni iščejo pravičnost med svojimi delovnimi vložki (inputi) in tistim, kar dobijo za vloženi trud. Mnenje, kaj naj bi bilo za človeka ustrezno ravnotežje, si zaposleni ustvari na osnovi referenc na trgu. Za primerjavo pa dostikrat vzame tudi sodelavce, prijatelje, partnerje, itd.

Med vložke Adams (1965, 340) šteje: trud, lojalnost, trdo delo, predanost, veščine, sposobnosti, prilagodljivost, fleksibilnost, tolerantnost, odločnost, entuziazem, zaupanje v nadrejenega, podpiranje sodelavcev, osebna odrekanja, itd. Med finančne rezultate pa po drugi strani uvršča: finančne nagrade, pohvale, sloves, priznanja, zanimanje, odgovornost, stimulacije, potovanja, izobraževanja, razvoj, napredovanje, itd.

Zaposleni nenehno tehtajo med enim in drugim. Ker imajo vpliv predvsem na vloške, bodo v primeru, da »tehtnica« (percepcija ravnovesja) ni v ravnovesju, postali nemotivirani za delo in zmanjšali svoje angažiranje pri delu. Po drugi strani posredno lahko poskusijo vplivati na outpute z zahtevanjem večjih nagrad in iskanjem alternativne zaposlitve.

Po drugi strani pa teorija pričakovanj (Daft 2001, 418) pravi, da je motivacija odvisna od posameznikove percepcije o svojih sposobnostih in pričakovanjih, da bo za delo dobil nagrado. Teorija pričakovanj je delo več avtorjev, kljub temu se večina zaslug pripisuje Vroomu (1992, 493). Za razliko od teorij potreb se teorija pričakovanja osredotoča na posameznikov proces razmišljanja v želji doseči nagrado.

Teorijo pričakovanj sestavljajo trije elementi, ki odločajo, ali bo posameznik motiviran ali ne. Vsi trije elementi morajo imeti pozitivno vrednost:

1. pričakovanje o svojih sposobnostih za izvršitev naloge,
2. prepričanje, da bo njegovo uspešno delovanje vodilo k takim rezultatom, ki bodo nagrajeni,
3. valenca je posameznikovo vrednotenje nagrade, ki jo bo prejel za opravljeno delo. Če nagrada nima nobene percepirane vrednosti za posameznika, le-ta ne bo motiviran za delovanje (Millar 1999, 2).

3.1.2 Teorija okrepitve

Teorija okrepitve kot predmet obravnave preprosto vzame odnos med obnašanjem in njegovimi posledicami. Želja vodje pri tem je, da se ustrezno obnašanje na delovnem mestu ohrani ali ponavlja, neustrezno pa izgine (Daft 2000, 420).

Vodje lahko pri vplivanju na posameznikovo obnašanje uporabljajo različna orodja. Teorija okrepitve navaja dve, s katerima lahko vodja vpliva na ohranitev obnašanja. To sta:

1. *pozitivna okrepitev*: gre za prijeten odziv, na katerega posameznik naleti, če je obnašanje ustrezno in
2. *učenje z izogibanjem*: neprijetna posledica je odstranjena, če je obnašanje ustrezno.

Za odstranitev negativnega obnašanja posameznika ima vodja na voljo dve orodji. Kot prvo orodje lahko posameznik uporabi kazen. Daft in Marcic (2000, 421) navajata mnenja vodij, ki

menijo, da je občasna uporaba kaznovanja nujna. Drugo orodje je t.i. ugasnitev. Vodja na ta način odstrani določeno nagrado, kar posledično pomeni, da obnašanje ni več spodbujeno in zaradi česar se v prihodnosti verjetno ne bo več pojavilo.

3.2 Teorije osnovane na potrebah

3.2.1 Teorija človeške motivacije

Avtor teorije človeške motivacije je Abraham Maslow (1982). Njegov pogled temelji na petih sklopih potreb, ki sestavljajo hierarhijo. Avtor navaja princip, ki deluje znotraj hierarhije potreb. Ta omogoča prehode od nižjega k višjemu, ko je nižji sklop potreb relativno zadovoljen. V nadaljevanju bodo predstavljeni omenjeni sklopi in njihove osnovne značilnosti.

Prvi sklop potreb so fiziološke potrebe, ki so najmočnejše izmed vseh potreb, zato jih tudi postavi na najnižje mesto v svoji piramidi. Če organizem ne more zadovoljiti svojih fizioloških potreb, vse druge potrebe izginejo ali se pomaknejo v ozadje. Seveda se Maslow (1982) zaveda, da do takih situacij ne prihaja ravno pogosto v okvirih današnje družbe in miru. Ko organizem zadovolji svoje fiziološke potrebe in se reši njihovega jarma, pridejo na površje druge potrebe, ki so po svoji naravi bolj družbene. V primeru, ko so fiziološke potrebe zadovoljene, izgubijo svoj vpliv v aktivnem določanju človekovega obnašanja. Z izgubo svoje aktivne vloge obstajajo zgolj kot možnost in se bodo znova pojavile le, če do njihovega zadovoljevanja ne bo prišlo.

Ko so fiziološke potrebe relativno dobro zadovoljene, se pojavi nov niz potreb, t.i. potrebe po varnosti. Vse kar velja za fiziološke potrebe, velja, čeprav v manjši meri, tudi za potrebe po varnosti. Maslow (1982) navaja, da ljudje veliko raje živijo v urejenem, zakonitem, predvidljivem in organiziranem svetu, na katerega se lahko zanesejo, kot pa v takem, v katerem se dogajajo nepričakovane, nenadzorovane in nevarne stvari. Naša potreba po varnosti je močno zakoreninjena v današnji družbi, kjer se izraža v želji po zaposlitvi za nedoločen čas, želji po varčevanju in raznih zavarovanjih.

Nujnost zadovoljitve prej omenjenih potreb je neodvisna od sociološko-kulturnih dimenzij človekovega obstoja (Raiklin in drugi 1996, 51), medtem ko za ostale to ne velja. Po zadovoljitvi fizioloških potreb in potreb po varnosti se namreč pojavijo potrebe po

pripadnosti, ljubezni in naklonjenosti, ki se kažejo tudi v obliki pogrešanja prijateljev, partnerja in otrok.

Naslednja potreba je potreba po ugledu. Po Maslowem (1943, 10) mnenju imajo vsi ljudje v družbi potrebe in željo po visokem in stabilnem mnenju o sebi, potrebo po samospoštovanju oziroma spoštovanju. Te potrebe se delijo v dve podskupini. V prvo podskupino sodijo želja po moči, dosežkih, obvladovanju delovnih nalog in kompetentnosti, samozavesti, ko se soočamo z izzivi sveta, potreba po neodvisnosti in potreba po svobodi. V drugo podskupino pa sodita želja, da smo na dobrem glasu in želja po prestižu, statusu, slavi, imetju, priznanjih, pozornosti, pomembnosti in dostojanstvu.

Če so zadovoljene potrebe po spoštovanju samega sebe, se to odraža v samozavesti, v moči, v sposobnostih, v občutku biti zadosten, v občutkih koristnosti in v občutkih, da te svet potrebuje. V nasprotnem primeru se pojavijo občutki manjvrednosti, šibkosti in nemoči, kar je lahko povod za malodušje ali pojav drugih kompenzacijskih in nevrotičnih teženj.

Tudi v primeru, če ima, ali bolje, ko ima človek zadovoljene vse prej omenjene potrebe, se lahko pojavijo nove potrebe, t.i. potrebe po samouresničitvi. Te nove potrebe se pojavijo tedaj, če človek ne opravlja tistega dela, za katerega je najbolj sposoben. Maslow (1943, 11) kot primer navaja, da je naloga glasbenika, da se ukvarja z glasbo, pesnika, da piše pesmi, slikarja, da slika, če želi v miru živeti sam s seboj. Povedano drugače, človek mora biti tisto, kar lahko je.

Ko posameznik zadovoljuje potrebe nižje v hierarhiji, dejansko odpravlja primanjkljaje, razlike med dejanskim stanjem in nekim fiksnim optimalnim oziroma ravnotežnim stanjem, ki ga določajo vrednosti fizioloških in psiholoških spremenljivk. Medtem ko pa potreba po samo-uresničitvi deluje na podlagi drugačnega principa. Deluje na podlagi pozitivne povratne zveze. Gre dejansko za to, da se z ravnanjem, ki nam ga narekuje potreba po samouresničitvi ali kot jo imenuje Maslow (1943, 12), s potrebo po rasti, povečuje razlika med dejanskim in želenim ravnotežnim stanjem. Rast je vidna tako v napredku posameznikove osebnosti, kot v razvijanju ostalih človekovih potencialov. To stanje označi Maslow kot najvišje stanje psihološkega zdravja.

3.2.2 Teorija dveh faktorjev

Herzberg je skupaj z Mausnerjem in Snydermanom leta 1959 (Jung 1987, 33) izvedel obširno raziskavo o zadovoljstvu delavcev na delovnem mestu. Več kot 200 delavcev je ocenjevalo pomembnost faktorjev, ki vplivajo na njihovo delo. Rezultati te raziskave so Herzberga (1968) vodili do teorije, v kateri razdeli motivacijske faktorje v dve skupini, in sicer na higienike in motivatorje. Tovrstna delitev se opira predvsem na razlago, da posameznik doživlja svoje delo skozi občutke zadovoljstva in nezadovoljstva.

Prva skupina naj bi izvirala iz biološke narave ljudi, kamor sodi vgrajen mehanizem izogibanja bolečini in naučene težnje, ki so nastale kot posledica nezadovoljenih bioloških potreb. Drugo skupino sestavljajo tiste potrebe, ki so edinstvene človeškemu bitju, kamor po mnenju Herzberga (1968, 57) sodita potreba po doseganju in potreba po rasti, ki naj bi bila zadovoljena preko zadovoljevanja potrebe po doseganju. To pomeni, da naj bi sama vsebina naloge, ki jo človek opravlja, vsebovala elemente, ki naj bi človeku omogočali njegovo osebno rast. Spodbude za zadovoljevanje potrebe po rasti so v sami vsebini delovnih nalog medtem ko so spodbude za obnašanje v smeri izogibanja bolečini v delovnem okolju.

Motivacijski dejavniki ali dejavniki rasti so elementi dela, ki ga posameznik opravlja. Le-te so: doseganje, priznanje oziroma pohvala za doseganje, delo samo, odgovornost, ki jo mora zaposleni sam izkazovati na delovnem mestu, rast in napredovanje. Ti zadovoljujejo višje potrebe in posamezniku omogočajo občutiti zadovoljstvo pri delu ter ga zanj motivirati (Daft in drugi 2001, 415). Higieniki ali dejavniki izogibanja nezadovoljstvu so: politika organizacije, administracija, nadzor, medčloveški odnosi, delovne razmere, plača status in varnost (Herzberg 1968, 57). Če higieniki niso prisotni, pomeni, da nam delo vzbuja občutke nezadovoljstva. Toda v nasprotnem primeru zgolj njihova prisotnost nima nobenega vpliva na posameznikovo zadovoljstvo ali motivacijo, temveč zgolj odpravlja občutke nezadovoljstva (Daft in drugi 2001, 415). V tem smislu naj bi bila menedžerjeva naloga odpravljati dejavnike, s katerimi posameznik ne bi imel možnost zadovoljevanja osnovnih potreb in k temu dodati tolikšno mero motivacijskih dejavnikov, da bi posameznik lahko zadovoljeval potrebe višjega reda.

3.2.3 Teorija pridobljenih potreb

Teorijo pridobljenih potreb je razvil David McClelland (1973). Osrednja misel teorije je, da si človek pridobi določene potrebe skozi življenjske izkušnje. To pomeni, da ljudje niso rojeni s temi potrebami, temveč se jih »naučijo«. McClellandova (1973, 510) teorija obravnava:

1. *potrebo po dosežkih*: želja po opravljanju in obvladovanju zahtevnih nalog, biti boljši od drugih in si zagotoviti visok standard uspešnosti,
2. *potrebo po sodelovanju*: posameznik se izogiba konfliktnim situacijam in stremi k formiranju tesnih medosebnih odnosov in prijateljstev,
3. *potrebo po moči*: želja po vplivanju na druge in nadzoru nad njimi, pa tudi biti odgovoren za druge in imeti avtoriteto nad njimi.

McClelland trdi, da zgodnje življenjske izkušnje določijo ali bo človek pridobil potrebo po doseganju, po sodelovanju in po moči ali ne (Daft in drugi 2001, 416).

3.3 Tipi motivacije

Na človekovo delovanje, pri prenašanju znanja, vplivajo tako notranje, kot tudi zunanje spodbude oz. vzroki, zato sem za osnovo v nadaljevanju vzela Deci-jevo (1976) delitev motivacije na intrinzično in ekstrinzično. Kot navaja Nastran Ule, delovanje, ki temelji na notranjih vzgibih (intrinzično), ne potrebuje dodatne zunanje stimulacije, medtem ko je delovanje zaradi zunanjih vzrokov (ekstrinzično) odvisno od zunanje stimulacije: nagrad, prisil, pohval in sankcij (2001, 101).

3.3.1 Notranja oz. intrinzična motivacija

Notranja motivacija daje takojšnje zadovoljstvo. Deci (1976, 105) jo opisuje kot: »cilj delovanja je v dejavnosti sami in izhaja iz notranjega zanimanja«. Močan vir notranje motivacije so tudi osebni interesi in cilji, ki so vodilo razmišljanja, čustvovanja in ravnanja posameznika. Razlikujemo dve vrsti ciljev:

1. Rezultat *ciljev obvladanja* (angl. mastery goals) je večja vztrajnost kljub težavam, večji napor, pripravljenost na tveganje, učinkovitejše strategije, težnja po globljem razumevanju, neodvisnost pri postavljanju standardov uspešnosti.
2. Pri *ciljih dosežkov* (angl. performance goals) pa je v ospredju iskanje bližnjic do rezultata, površinske strategije, odvisnost od pozitivne evalvacije in strah pred porazom ter tveganjem ter želja prekositi druge (Marentič Požarnik 2000, 192-193).

Večina avtorjev govori o notranji motivaciji kadar posameznik nekaj počne zaradi aktivnosti same in v lastno zadovoljstvo ter veselje. To je še posebej značilno za zasebne neprofitne organizacije. Zaposleni v teh organizacijah naj bi imeli višjo stopnjo intrinzične motivacije, saj so primerjalne prednosti nižje od tržnih vrednosti, prav tako pa poročajo, da jim je tovrstno delo pomembnejše od zaslužka (Mirvis in Hackett 1983, 5).

Zasebne neprofitne organizacije imajo le malo vpliva na notranje motivacijske dejavnike, lahko pa so na njih bolj pozorne pri izbiranju in pridobivanju novih kadrov, da izberejo tiste zaposlene, katerim pomemben vir motivacije je notranje zadovoljstvo. Tovrstna motivacija namreč lahko vpliva na pripravljenost zaposlenih, da bodo z organizacijo delili svoje dosedanje znanje ter pričakovali in upali na vzajemen odziv ostalih v organizaciji (Martin Cruz in drugi 2009, 479). Tampoe (1996, 182) je v začetku devetdesetih izvedel obširno raziskavo in prišel do ugotovitev, da so zaposleni, ki svoje znanje delijo in tako delovanje pričakujejo tudi od svojih sodelavcev, bolj dovzetni za nematerialne motivatorje – željo po osebni rasti, delovni avtonomnosti ter izpolnjevanju zastavljenih ciljev, kot pa za finančno nagrajevanje.

Notranja motivacija je lahko torej močno orožje pri premagovanju ovir za prenašanje znanja med zaposlenimi. Kot navajata Kofman in Senge (1993, 17), le-ta omogoča razvoj neformalnih skupin zunaj organizacijske strukture in omogoča hitro in učinkovito reševanje problemov, prenos dobrih praks nazaj v organizacijo ter razvoj novih profesionalnih sposobnosti. Prav tako lahko pomaga doseči učinkovito in produktivno razmerje med posameznikovo tekmovalnostjo in sodelovanjem, ki ustvarja pogoje za organizacijsko učenje.

Naslednja pomembna lastnost notranje motivacije je, da viša stopnjo organizacijske pripadnosti in pri zaposlenih vzbuja željo po izboljšanju njihovega znanja in kompetenc, s pomočjo katerih bi prispevali v dobrobit organizacije. Notranja motivacija v enaki meri tudi viša stopnjo odgovornosti zaposlenih in jih posledično sili k izmenjavanju znanja ter tako pred posameznika postavlja večje število izzivov povezanih z delom (Martin Cruz in drugi 2009, 479).

Zaposleni, ki občutijo varnost zaposlitve, bodo vsak problem reševali s skupnimi močmi. S skupnimi močmi ga bodo analizirali, pregledali obstoječe znanje ter nato predlagali ustrezne

rešitve, ne da bi se bali, da bi kdo izmed njih posredovano znanje izkoristil ali zlorabil (Martin Cruz in drugi 2009, 479).

3.3.2 Zunanja oz. ekstrinzična motivacija

O zunanji motivaciji je govora, ko na motiviranost zaposlenih za določeno delo vplivajo zunanje vzpodbude, ki jih uporabljajo nadrejeni. Le-te izvirajo iz okolja. Zunanja motivacija se deli na (Zeni, 1994, 63):

1. *materialne motivatorje*, ki so v razvitem svetu razdeljeni na tri dele:
 - osnovno plačo - ki lahko temelji na različnih osnovah zahtevnosti delovnega mesta, podjetniške poslovne politike, plače v okolju, davčne politike države - te vrste plače niso izpostavljene posebnim nihanjem in so dokaj stabilne;
 - gibljivi del - bonusi, udeležba pri dobičku, vrednostni papirji;
 - različne oblike nagrad - avtomobili, materialni pogoji za delo, itd.
2. *nematerialne motivatorje*; med najpomembnejše spadajo uspeh pri delu, pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo, samostojnost pri delu, dajanje odgovornosti in priložnosti zaposlenim, primerno delovno in življenjsko okolje, ugodna razporeditev delovnega časa, možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu, možnost napredovanja, možnost soodločanja pri pomembnih odločitvah, možnost sodelovanja pri postavljanju ciljev in poslanstva organizacije, stalnost in zanesljivost zaposlitve, itd.

Posamezni motivatorji so v različnih okoljih in obdobjih različno pomembni za različne skupine ljudi. Zato je najprej potrebno ugotoviti, kateri izmed motivatorjev v tistem trenutku najbolj vpliva na zaposlene. Na podlagi takšnih ugotovitev je mogoče aktivirati ukrepe in osebe, ki lahko zagotovijo čim bolj optimalno delovanje motivacijskih dejavnikov, kar pripelje do največje možne delovne učinkovitosti v danih razmerah delovnega procesa (Uhan 1989, 195).

Med katerimi zunanjimi motivatorji bo zasebna neprofitna organizacija izbirala, je odvisno predvsem od sredstev, ki jih ima na voljo za zadovoljevanje navedenih motivov. Svetlik navaja (2002, 7), da zasebne neprofitne organizacije običajno posegajo po sredstvih, kot so: plače, dodatki k plačam, kritje raznovrstnih stroškov, izobraževanje, uporaba službenega telefona ali avtomobila in podobno. Ta sredstva so sicer nujna, nikakor pa ne zadostna, za ustvarjanje pozitivnega delovnega vzdušja. Za slednje lahko poskrbi predvsem vodstvo

organizacije z ustreznim stilom vodenja in z oblikovanjem dela, kar je še posebej pomembno v zasebnih neprofitnih organizacijah, kjer denarnih sredstev praviloma ni v izobilju.

Tovrstno organizacijsko nagrajevanje v zasebnih neprofitnih organizacijah lahko začasno vzpodbudi prenašanje znanja med zaposlenimi, vsekakor pa ni temeljna sila pri oblikovanju stalnega izmenjavanja znanja med zaposlenimi. Osterloh in Frey (2000, 541) poudarjata, da je ustvarjanje in posredovanje znanja pomembnejše za notranje motivirane zaposlene, kot za zunanje motivirane. Po drugi strani pa Bartol in Srivastava (2002, 71) navajata, da so nekatere organizacije izoblikovale sistem nagrajevanja, ki vzpodbuja zaposlene, da delijo svoje znanje po načelu recipročnosti. Se pravi, zaposleni se zavežejo k temu, v zameno za nagrado. Ustreznost nagrajevanja se kaže v močni povezanosti zaposlenih z organizacijo, manjši fluktuaciji, večjemu ustvarjanju in prenašanju znanja in višji učinkovitosti na delovnem mestu. Še več, z ustreznim nagrajevanjem se postopoma začne razvijati zaupanje med posameznikom in organizacijo, še dodajata Bartol in Srivastava.

Pri omenjenih oblikah nagrajevanja je vedno prisotna nevarnost, da se zaposleni navadijo na določeno obliko nagrajevanja, in zato nanjo ne reagirajo več. To seveda pomeni, da tovrstno nagrajevanje izgubi svoj motivacijski vpliv. Rešitev tega bi lahko bilo sprotno obnavljanje in spreminjanje oblik nagrajevanja, kar je v storitveni dejavnosti še posebej pomembno.

Pri zunanji motivaciji je cilj torej v posledici; človekova pozornost je usmerjena bolj v posledico in manj v samo delo oziroma aktivnost, uspeh tako postane sredstvo za doseg cilja. Posameznik se dejavnosti loti po poti najmanjšega odpora, išče »bližnjice«. Čim pa se zunanja vzpodbuda oziroma kontrola preneha, se preneha tudi dejavnost (Marentič Požarnik 2002, 9).

Čeprav je notranja motivacija pomembnejša in vrednejša, se nanjo v procesu ne da vedno računati, zato jo je potrebno nadomeščati z zunanjo kontrolo, z različnimi pozitivnimi spodbudami, pa tudi s pritiski. Med take zunanje spodbude spadajo pohvale, nagrade, postavljanje rokov, ocenjevanje in spodbujanje tekmovalnosti med zaposlenimi.

4 OKOLJE EMPIRIČNE RAZISKAVE

Pojem neprofitne organizacije lahko v angleški literaturi najdemo pod izrazi »*nonprofit organizations*«, »*voluntary organizations*«, »*not-for-profit organizations*« in podobnimi. V Sloveniji pa tovrstne organizacije lahko poimenujemo tudi nepridobitne, prostovoljne, nevladne, nedobičkonosne, civilno-družbene in podobne druge organizacije.

Neprofitna organizacija je organizacija, v kateri noben deležnik ali skrbnik ne more zabeležiti izgube ali dobička; ponavadi obstaja za doseg dobrodelnih, humanitarnih in izobraževalnih ciljev. Tovrstna združenja so izvzeta iz davkov na dobiček podjetja, donacije tem združenjem pa so lahko predmet davčnih olajšav (Friedman 2000, 463).

James (1990, 21) ugotavlja, da je skupna značilnost neprofitnih organizacij ta, da nimajo lastnikov, ki bi bili upravičeni do dobička od poslovanja. Pravi še, da organizacije lahko poslujejo z dobičkom, ki pa se ga ne sme porabiti zunaj organizacije. Ves zaslužek mora ostati znotraj organizacije in naj bi bil namenjen za prihodnje poslovanje.

Veljko Rus je podobnega mnenja in definira neprofitne organizacije takole: »Neprofitne oziroma nedobičkonosne organizacije so skupni pojem za javno upravo, za družbene dejavnosti in za prostovoljne organizacije, ki poslujejo brez dobička, ali pa z njim, vendar cilj njihovega poslovanja ni dobiček; če do njega pride, se z njim ne razpolaga po svobodni presoji, ampak se le-ta vlaga nazaj v dejavnost organizacije in služi kot sredstvo za razširitev te dejavnosti, ali pa za dvig kvalitete storitev« (1994, 959).

Vendar pa neprofitne organizacije ne definira le odsotnost prizadevanja za dobiček. Peter Drucker pravi, da »neprofitne institucije obstajajo zaradi svojega poslanstva. Obstajajo, da bi izboljšale odnose v družbi in življenje posameznika« (1990, 33). To pomeni, da smo sposobni razumeti organizacijo in njeno vlogo v širšem družbenem okolju šele takrat, ko razumemo njihovo poslanstvo ter potrebe družbe in posameznikov v njej, ki jih prek poslanstva te organizacije zadovoljujejo.

Kot navaja Kolarič (2002, 14), delimo neprofitne organizacije na dve glavni vrsti. Na javne neprofitne organizacije, ki so ustanovljene s stani javnih avtoritet in služijo javnemu interesu

ter na zasebne neprofitne organizacije, ustanovljene s strani zasebnih fizičnih in pravnih oseb, služijo pa lahko bodisi javnemu ali skupnemu interesu.

Iz tega je razvidno, da je sektor neprofitnih organizacij izredno kompleksno področje. Samo teoretično vedenje definicije, kaj neprofitna organizacija je, ni dovolj, da bi razumeli notranjo dinamiko odnosov med zaposlenimi, ki vpliva na prenos tihega znanja. Potrebno je razumeti, zakaj je organizacija nastala, zakaj obstaja, kakšna je njena vloga v družbi, kako se vključuje v svoje okolje ter kaj jo dela drugačno od drugih tovrstnih organizacij.

4.1 PROFITNE VS. NEPROFITNE ORGANIZACIJE

V družbi obstajajo številne organizacije, ki se med seboj razlikujejo po lastninski strukturi, velikosti, pravnoorganizacijski obliki in po ciljih, ki jih zasledujejo. Tako se lahko družbeni prostor v grobem razdeli na štiri sfere (Kolarič in drugi 2002, 16) **1**:

1. sfera trga; diferenca specifična entitet v tej sferi je profitno,
2. sfera države; diferenca specifična entitet v tej sferi je javno,
3. sfera civilne družbe; diferenca specifična entitet v tej sferi nimajo svoje difference specifične.

Da entitete v sferi civilne družbe nimajo svoje difference specifične pomeni, da nimajo temeljne lastnosti, ki bi bila samo njihova in po kateri bi se ločevale od entitet iz drugih sfer. Imajo pa zato take temeljne lastnosti, zaradi katerih so hkrati podobne in različne entitetam v drugih treh sferah. Le-te bodo podrobneje opisane v nadaljevanju (glej Tabelo 1.1).

Tabela 4.1: Razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami

Področje	pridobitne organizacije	nepridobitne organizacije
Merila uspešnosti	Dobiček	Količina in kakovost storitev za uporabnike
Strategije	Dolgoročnost	Kratkoročnost
Predračuni	Instrument načrtovanja in obvladovanja	Predvsem instrument obvladovanja
Materialno nagrajevanje	Plača in nagrade za vse zaposlene	Osební dohodki so nadzorovani in omejevani. Prostovoljci niso plačani, ali pa so plačani pod tržno vrednostjo dela.
Izbiranje izvršnih menedžerjev	Pogosto na osnovi izkušenj in zmožnosti za menedžment	Pogosto na osnovi usposobljenosti za poslovanje – po ozkih strokovnih, političnih interesih, itd.

Vir: Širca-Trunk in Tavčar (1998, 9).

4.2 Zasebne neprofitne organizacije in njihov razvoj

V nadaljevanju se bom, zaradi kompleksnosti področja, omejila predvsem na zasebne neprofitne organizacije, kamor sodi tudi organizacija, ki jo bom v nadaljevanju podrobneje predstavila in raziskala.

Splošna predstava o zasebnih neprofitnih organizacijah je, da so to posebne entitete, katerih lastnosti so »neprofitnost«, »zasebnost« in »neformalnost« (Kolarič in drugi 2002):

1. *neprofitnost* - ta lastnost razmejuje entitete civilne družbe od entitet v sferi trga. Pomeni, da je smisel obstoja entitet v sferi civilne družbe splošni družbeni interes, to je večanje profita za njihove lastnike. Hkrati pa so entitete v sferi civilne družbe zaradi lastnosti »neprofitnosti« podobne entitetam v sferi države in v sferi skupnosti;
2. *zasebnost* - ker so ustanovitelji entitet v sferi civilne družbe zasebne fizične in pravne osebe, se zato ločujejo od entitet v sferi države, ki so ustanovljene s strani države in so zato javne entitete. Vendar pa so zaradi lastnosti »zasebnost« podobne entitetam v sferi trga in sferi skupnosti;
3. *formalnost* - entitete v sferi civilne družbe so formalno organizirane, zato se razlikujejo od entitet v sferi skupnosti, katerih značilnost je neformalnost. Hkrati pa je to lastnost, zaradi katere so podobne entitetam v sferi trga in sferi države.

Glede na področje delovanja, jih razvrščamo po ICNPO (International Classifications of Nonprofit Organizations) klasifikaciji v 12 preglednih skupin oziroma 12 temeljnih vrst zasebnih neprofitnih organizacij:

1. področje kulture/umetnosti in rekreacije/športa;
2. področje izobraževanja in raziskovanja;
3. področje zdravstva;
4. področje socialnega varstva;
5. področje zaščite okolja/varstva živali;
6. področje razvoja lokalnih skupnosti in stanovanja;
7. področje prava, zagovorništva in politike;
8. področje nabiranja sredstev/financiranja neprofitnih organizacij in promocije prostovoljstva;
9. področje mednarodnega delovanja;
10. področje religij;

11. področje poslovnega in poklicnega združevanja;
12. drugo, česar ni mogoče razvrstiti na nobeno izmed področij (Salamon in Anheier 1996, 29).

Odlikujejo jih tri osnovne značilnosti:

1. da so majhne, dinamične in nebirokratske, ki so se sposobne hitro in uspešno prilagajati spreminjajočim se družbenim pogojem, kar naj bi bila tudi njihova prednost pred javnimi/vladnimi organizacijami;
2. da volonterji požrtvovalno izvajajo dejavnosti organizacij, zaradi česar so te organizacije sposobne kakovostneje zadovoljiti potrebe uporabnikov kot druge organizacije;
3. da so njihove vrednote vtakane znotraj organizacije, v njih promovirane in implementirane skozi njihove aktivnosti; pri tem sta posebej pomembni vrednoti altruizem in solidarnost, katerih implementacija pomeni, pomagati tistim v družbi, ki so pomoči najbolj potrebni (Kolarič 2003, 38).

Takšna predstava pa že dolgo ne ustreza realnosti (Salamon 1995, 46), saj imajo organizacije ohlapno in fleksibilno organizacijsko strukturo le v začetni fazi svojega razvoja, takrat ko nastajajo in ko oblikujejo svojo identiteto. Kasneje pa se, tako kot vse druge organizacije, institucionalizirajo, se pravi, profesionalizirajo in birokratizirajo. V njih se izoblikuje delitev dela, norme in pravila ter bolj ali manj hierarhičen vzorec avtoritete. Empirično je tudi ugotovljeno, da številne organizacije sploh ne vključujejo volonterjev v izvajanje svojih dejavnosti, če pa že jih, jim praviloma zaupajo manj pomembna in pomožna dela. Prav tako pa se povečuje delež tistih organizacij, ki se obračajo k takšnim uporabnikom, ki lahko kupijo produkte njihovih dejavnosti. Te organizacije se »komercializirajo« in ne služijo več tistim, ki so najbolj prikrajšani v določeni družbi (Van Til 1988, 75). Namesto da bi implementirale vrednote solidarnosti in altruizma, velikokrat krepijo egoizem in socialni ekskluzivizem.

Razvoj zasebnih neprofitnih organizacij lahko definiramo kot preplet treh procesov, in sicer, procesa profesionalizacije, procesa etatizacije in procesa komercializacije.

Proces profesionalizacije - je tendenca, da organizacija izvaja svoje dejavnosti z zaposlenimi, plačanimi profesionalci (Van Til 1988, 81). Zahteva po usposobljenosti se ne veže le na tiste zaposlene, ki izvajajo temeljno dejavnost organizacije, ampak tudi na tiste, ki opravljajo

administrativna, pripravljalna ali pomožna dela. V kolikšni meri se bodo v organizacijo vključevali volonterji, je odvisno predvsem od menedžersko/upravljalvske ideologije in stališča, ki ga imajo o volonterjih tisti vodilni, ki skrbijo za vsakodnevno delovanje organizacije (Kramer 1981, 43). Salamon in Anheier (1996, 127) navajata, da je zaposlitev v zasebnem neprofitnem sektorju pogosto zaznamovana z nizkimi plačami, omejenim številom ugodnosti in odsotnostjo dodatnega izobraževanja. Te značilnosti organizacije opravičujejo s tem, da se zanašajo na volonterje, iz česar sledi neformalni značaj same organizacije ter izogibanje oziroma neupoštevanje togih profesionalnih norm in posledična fleksibilnost. Zaradi vse večjega pomikanja organizacij v središče reševanja družbenih problemov, pa prihaja do navzkrižij znotraj organizacij, saj se od njih zahteva vse večja učinkovitost in profesionalnost.

Proces etatizacije – zgodi se, ko zasebne nevladne organizacije postajajo producentke storitev za socialno državo. Države ali vlade pri organizacijah naročijo določene količine in določene vrste javnih storitev, to je tistih storitev, ki jih zagotavljajo vsem državljanom pod enakimi pogoji, za katere tudi predvidijo zadostna finančna sredstva. Ko organizacije oblikujejo svoje programe in zagotavljajo storitve, morajo pri tem upoštevati tiste standarde in pravila, ki jih določa država. Tako postajajo zasebne neprofitne organizacije podobne javnim organizacijam (Smith, Lipsky 1993, 106). Državno/javno financiranje zasebnih neprofitnih organizacij lahko poteka v obliki letnih dotacij, koncesijskih pogodb, projektnega financiranja, preko katerih krepi tendenco k profesionaliziranju organizacij skozi tri med seboj prepletene učinke:

1. javno financiranje omogoča profesionalizacijo, saj prinaša za to potrebna sredstva, preko katerih organizacije stabilizirajo in razširijo svoje programe ter dolgoročno načrtujejo več in bolje plačane zaposlene;
2. posledično države/vlade v zameno za financiranje zahtevajo profesionaliziranost organizacij; postavljajo standarde in pravila, ki morajo biti upoštevana pri produkciji storitev;
3. države/vlade merijo kakovost v organizaciji proizvedenih storitev s stopnjo profesionalne usposobljenosti zaposlenih, ki v tej produkciji sodelujejo; tako te organizacije iščejo zmeraj bolj usposobljene kadre in povečujejo število zaposlenih (Smith, Lipsky 1993, 106-107).

Proces komercializacije - je proces, ki poleg povečevanja komercialnih aktivnosti, povezanih s prodajo rezultatov dejavnosti organizacije na kvazi trgih, povečuje tudi tekmovanje med

neprofitnimi organizacijami za tiste uporabnike, ki lahko plačajo več za ponujene storitve oziroma produkte. Tako tekmovanje se odvija na meji med kvazi in pravim trgom, kjer so zasebne neprofitne organizacije pogosto označene kot nelojalna konkurenca profitnim organizacijam, saj le-te niso davčno obremenjene (Rose-Ackerman 1990, 18). Komercializacija pa ne pomeni samo prodaje rezultatov dejavnosti teh organizacij, ampak tudi penetracijo tržnih odnosov v neprofitni sektor (Salamon 1995, 51). Pri tem gre za konkurenco med samimi zasebnimi neprofitnimi organizacijami ter med njimi in profitnimi organizacijami. Zaradi tega tekmovanja organizacije zaposlujejo usposobljene kadre, da bi uspešno zadovoljile posebne potrebe uporabnikov in uspele v konkurenčnem boju z drugimi organizacijami. S tem pa se posledično tudi krči prostor za volonterje znotraj organizacij (Smith, Lipsky 1993, 109).

Te trije procesi pomembno vplivajo na strukturo zaposlenih v zasebnem neprofitnem sektorju, posledično pa tudi oblikujejo odnose med njimi ter narekujejo način dela.

4.3 Razvoj neprofitnega sektorja v Sloveniji

Tradicija civilnega združevanja v Sloveniji sega v konec 19. stoletja. Konec osemdesetih let prejšnjega stoletja so prav civilna združenja in nevladne organizacije pomembno prispevale k osamosvojitvi Slovenije. Pri tem je prišlo do zanimivega paradoksa, kajti desetletno obdobje po osamosvojitvi je bilo zaznamovano s stagnacijo na področju razvoja neprofitnih organizacij in sodelovanja le-teh z Vlado RS. Fenomen je moč razložiti predvsem z dejstvom, da je večji del pomembnih civilno družbenih akterjev prešel v nastajajoče državne politične strukture, mlada vzpostavljajoča se država pa ob tem nevladnemu segmentu ni posvečala potrebne pozornosti.

Tudi opravljene raziskave so pokazale, da je bilo obstoječe okolje nestimulativno za razvoj in krepitev nevladnih organizacij (Ministrstvo za javno upravo 2009):

1. Število neprofitnih organizacij se je v obdobju med letom 1996, ko je bila opravljena prva raziskava o neprofitnih organizacijah (Kolarič in drugi 2002) in 2004, ko je bila izvedena druga takšna raziskava (Kolarič in drugi 2006), povečalo za 39% in danes znaša več kot 20.000 nevladnih organizacij. V nevladne organizacije je v Sloveniji vključenih več kot 900.000 ljudi (članov), kar nedvomno predstavlja pomembno razvojno priložnost, ki pa ni v zadostni meri izkoriščena.

2. Podatki kažejo, da je delež zaposlenih v nevladnem sektorju izjemno nizek. Delež zaposlenih v zasebnih neprofitnih organizacijah skupaj z deležem tistih, ki so za svoje delo prejeli plačilo, znaša 0,74% od vseh delovno aktivnih prebivalcev. V primerjavi z deležem, ki ga navaja raziskava iz leta 1996 se delež zaposlenih v sektorju v zadnjih osmih letih ni povečal, kljub temu, da se je število nevladnih organizacij v Sloveniji povečalo za več kot eno tretjino. Primerjalni podatki za Slovenijo in druge države kažejo, da se Slovenija uvršča med države z najmanjšim deležem zaposlenih v sektorju. Podatki za 22 držav v katerih je bila izvedena primerljiva raziskava kažejo, da je bil povprečen delež zaposlenih v nevladnem sektorju 4,8%, največji je bil na Nizozemskem, kar 12%, najmanjši pa v Romuniji, in sicer 0,3% (Salamon in Anheier 1998, 67).

Tako slovenski nevladni sektor predstavljajo večinoma organizacije v katerih delujejo prostovoljci. Večina, kar 80,6% nevladnih organizacij nima zaposlenih. Prispevek prostovoljcev je zelo velik. Obseg njihovega dela preračunan v ure polno zaposlenih delavcev pa pomeni, da opravijo delo, ki bi ga opravilo več kot 7.000 polno zaposlenih delavcev (Ministrstvo za javno upravo 2009).

4.4 Struktura zasebnega neprofitnega sektorja

V Sloveniji med zasebnimi neprofitnimi organizacijami najdemo društva, fundacije, zasebne zavode, stanovanjske zadruge in cerkvene organizacije. Po podatkih zbranih na reprezentativnem vzorcu slovenskih zasebnih neprofitnih organizacij v letih 1996/97, so prevladovala društva. Drugih tipov organizacije kot so zasebni zavodi, fundacije in socialna podjetja pa je bilo bistveno manj. Vendar pa se je v zadnjih letih njihov proces ustanavljanja zelo povečal. Društva so najštevilčnejša na področju športa in rekreacije, sledijo jim društva s področja kulture, gasilska društva, dokaj številčna pa so tudi društva na področju socialnega varstva in zdravstva, bistveno manj pa jih je na področju izobraževanja (Kolarič, Črnjak-Meglič, Vojnovič 2002, 79-150).

Na osnovi podatkov, pridobljenih v letih 1996/97, slovenskih zasebnih neprofitnih organizacij ni bilo moč označiti ne za etatizirane in še manj za komercializirane. Drugače rečeno, iz tega je razvidno, da se do leta 1996/97 procesa etatizacije in komercializacije, na katerih bi temeljil proces profesionaliziranja zasebnih neprofitnih organizacij, še nista pričela. Kolarič (2003,

54) med drugim tudi navaja: »Vsi trije, tesno med seboj povezani procesi, bodo zares stekli šele takrat, ko se bo v strukturi neprofitnega sektorja v Sloveniji pričel, ob društvih, povečevati delež drugih tipov organizacij«. Iz tega lahko sklepamo, da so procesi etatizacije, komercializacije in s tem posledično tudi profesionalizacije v Sloveniji stekli šele po letu 2000 (Kolarič 2003, 55). Temu pričajo statistični podatki iz leta 2001, ki kažejo, da je bilo registriranih 367 zasebnih zavodov, predvsem s področja izobraževanja, socialnega in otroškega varstva in zdravstva; 135 invalidskih oziroma socialnih podjetij, 106 fundacij in 817 cerkvenih organizacij. Vsem tem pa je skupno da niso društva, vendar pa delujejo v javno koristne namene (Kolarič 2003, 54).

4.5 Značilnosti dela v zasebnih neprofitnih organizacijah

Vsaka organizacija potrebuje za svoje delovanje različne vire. Osrednji so kapital v obliki strojev, naprav, delovnih pripomočkov, prostorov in denarnih sredstev ter človeški viri, ki jih v organizacijo prinašajo ljudje v obliki delovnih sposobnosti in znanja. Za zasebne nevladne organizacije so človeški viri še posebej pomembni, saj je njihova dejavnost večinoma storitvena. V primerjavi z drugimi organizacijami razpolagajo z razmeroma malo kapitala, potrebujejo pa več dela in znanja, tako zaposlenih kot volonterjev.

Svetlik (2002, 2-3) navaja nekaj posebnosti, zaradi katerih delo v zasebnih neprofitnih organizacijah teče na poseben način in zato zahteva delavce s posebnimi lastnostmi ter poseben način upravljanja z njihovimi sposobnostmi:

1. v neprofitnih organizacijah je zaradi njihovega posebnega poslanstva mogoče denar kot motivacijsko sredstvo uporabljati v omejenem obsegu, organizacije morajo računati predvsem s sodelavci, ki imajo izražene nedenarne motive, na primer želje po delu z ljudmi in altruistična nagnjenja, kar še posebej velja za prostovoljce;
2. praviloma zaposlujejo malo ljudi, vendar pa od njih pričakujejo, da opravljajo zelo raznovrstne naloge, zato le-ti potrebujejo širok spekter sposobnosti;
3. organizacije lahko le v omejenem obsegu zagotavljajo sodelavcem notranjo kariero, kar zmanjšuje pomen tega motivacijskega dejavnika;
4. dejavnosti zasebnih neprofitnih organizacij so v veliko primerih osebne storitve, zato se od zaposlenih, ki jih nudijo, pričakuje veliko mehkih znanj oziroma znanj za delo z ljudmi;

5. zanje je značilna individualizacija proizvodov in storitev oziroma proizvodnja po meri uporabnika, zato je zahtevnost dela z uporabniki proizvodov in storitev tolikšna, da dela ni mogoče več deliti in poenostaviti tako, da bi ustrezalo priučenim delavcem – še več, take storitve lahko nudijo le visoko kompetentni delavci, ki znajo ustrezno ukrepati tudi v nepredvidljivih situacijah;
6. individualizacija proizvodnje in burno dogajanje v okolju sili organizacije k upravljanju in vodenju, ki prenaša vse več odločanja neposredno na izvajalce storitev, zato zasebne neprofitne organizacije iščejo kadre, ki so prilagodljivi, pripravljeni na spremembe in ki stalno izpopolnjujejo svoja znanja in sposobnosti.

Za delo v nevladnih neprofitnih organizacijah so torej potrebni sodelavci, ki imajo čim širše strokovno znanje, razvite socialne sposobnosti, so čustveno stabilni in ki jih k delu spodbujajo tako imenovani višji, nedenarni, predvsem pa socialni motivi. Takšen pogled v celoti presega fordističen pristop k delovni situaciji in se ne zadovoljuje zgolj z ekonomskimi učinki dela.

RAZISKAVA PRENOSA TIHEGA ZNANJA

4.6 Namen in cilj raziskave

Namen moje raziskave je analizirati prenos tihega znanja v izbrani zasebni neprofitni organizaciji, da bi preverila skladnost in razhajanja s temeljnimi predpostavkami, ki sem jih postavila v uvodu ter z ugotovitvami strokovne literature.

Zanima me torej, ali zaupanje in motivacija (intrinzična in ekstrinzična) pri zaposlenih premo sorazmerno vplivata na pripravljenost posameznikov deliti tiho znanje znotraj organizacije ter na kakšen način se le-to prenaša. Poleg tega sem to raziskovalno vprašanje umestila v zasebno neprofitno sfero, katere cilj je izpopolnjevanje določenega poslanstva in ne maksimizacija dobička. Zaposleni v tovrstnih organizacijah naj bi imeli višjo stopnjo intrinzične motivacije, kar naj bi še lajšalo prenos tihega znanja. Strokovna literatura, ki sem jo preučila v okviru priprave tega magistrskega dela, precej podrobno obravnava upravljanje z znanjem. Na kakšen način se prenaša tiho znanje v preučevani organizaciji, se da povzeti iz odgovorov zaposlenih v poglobljenih intervjujih in s pomočjo analize internega gradiva.

Kot dopolnitev k ugotovitvam osrednje raziskave, pa sem med zaposlenimi izvedla še krajšo anketo, ki sem jo povzela po anketnem vprašalniku, ki je v španski neprofitni organizaciji Asprona (Martin Cruz in drugi 2009) raziskoval vpliv motivacije na prenos znanja. Trditve v vprašalniku so prilagojene preučevani organizaciji in raziskavi znotraj nje. Rezultati le-te bodo podali konkretna dejstva o motivaciji za delo, medsebojnem zaupanju ter prenosu znanja med zaposlenimi znotraj organizacije.

4.7 Metodologija raziskave

4.7.1 Kvalitativna analiza

Carson in drugi (2001, 65-66) kvalitativne metode raziskovanja opredeljujejo kot interpretativne tehnike, ki opisujejo in pomagajo razumeti pomen raziskovanega problema in ne le pogostost nekega pojava. Združujejo racionalni in intuitivni pristop k raziskovanju problema, njihov glavni cilj pa je pridobitev globljega razumevanja situacije. Kvalitativne metode odgovarjajo na vprašanje, kako in zakaj se je nek pojav zgodil, kaj je nanj vplivalo ter kakšne so njegove posledice.

Pri kvalitativnih metodah se pojavlja problem zaupanja v pridobljene rezultate zaradi prisotnosti subjektivnosti raziskovalca, tako pri sami raziskavi, kot pri interpretaciji rezultatov. Prav tako obstaja dvom, da bi drug raziskovalec, ki bi raziskavo ponovil, prišel do enakih rezultatov. Zato Carson in drugi (2001, 67) poudarjajo, da je potrebno upoštevati naslednja navodila:

1. predhodna podrobna raziskava in ocena obstoječe literature na temo, ki jo raziskujemo;
2. pazljiva izbira raziskovalne metode in ocenitev njene primernosti ter
3. pazljivo strukturiranje in analiziranje pridobljenih podatkov.

4.7.1.1 Analiza internega gradiva

Najprej sem analizirala interno gradivo Društva študentov invalidov Slovenije, da sem dobila globlji vpogled v strukturo in delovanje društva ter notranjo dinamiko med zaposlenimi. Od slednjega je v veliki meri odvisno, na kakšen način se bo prenašalo tiho znanje. Na podlagi tega pa sem tudi izdelala vprašanja za poglobljena intervjuja (glej prilogo B).

4.7.1.2 Poglobljeni intervjuji

Kot osnovno raziskovalno metodo sem uporabila poglobljen intervju, ki je mnogokrat glavni vir informacij za številne kvalitativne raziskovalce. Namen poglobljenega intervjuja je pridobiti podatke o tem, kaj si intervjuvanci mislijo, kakšna so njihova mnenja in občutki, spomini in pogledi na določeno temo. Pri raziskovanju bom uporabila vnaprej določena vprašanja, saj menim, da bom tako dobila boljše informacije o predmetu raziskave, še zlasti zato, ker sta bila moja sogovornika strokovnjaka na področju, v katerem delujeta. Za uspeh intervjuja je zelo pomembna izkušnost spraševalca, česar pa zase ne morem trditi, saj je bila to moja prva tovrstna izkušnja.

Pri raziskovanju in pridobivanju informacij sem se omejila le na en del organizacije. Za enoto analize sem izbrala strokovno službo, ki predstavlja jedro organizacije. Odgovorna je za opravljanje strokovnih, administrativnih, materialnih, finančnih, računovodskih, operativno-tehničnih in drugih potrebnih del, da lahko organizacija nemoteno deluje. Strokovno službo sestavlja 6 strokovnih delavcev, po naslednji sistemizaciji:

1. Sekretar društva,
2. Strokovni sodelavec s posebnimi odgovornostmi,

3. Samostojni strokovni sodelavec in
4. Strokovni delavec za socialno varstvo.

Za podroben vpogled na motiviranost in zaupanje med zaposlenim, ki vplivata na pripravljenost zaposlenih za prenos tihega znanja na Društvo študentov invalidov Slovenije, sem opravila poglobljena intervjuja s sekretarjem društva (*intervjuvanec A*) ter strokovnim sodelavcem društva, zadolženim za pravno področje (*intervjuvanec B*). Oba intervjuja sta bila predhodno dogovorjena preko telefona. Odvijala sta se na sedežu društva, 6. in 7. januarja 2011. Trajala sta od štirideset do šestdeset minut, kar je za poglobljen intervju malo. Potekala sta med njunim delovnim časom, zato so nas nekajkrat zmotili, vendar intervjuvanci niso dajali vtisa, da jim kradem čas. Nobeden ni bil zadržan pri podajanju odgovorov na vprašanja ali ne bi hotel na katero izmed njih odgovoriti. Pogovorov na njuno željo nisem snemala, sem si pa sproti delala zapiske.

4.7.2 Kvantitativna analiza – izvedba ankete

Poleg kvalitativne raziskave sem opravila še anketiranje na temelju strukturiranega anketnega vprašalnika in vanj vključila vse strokovne delavce Društva študentov invalidov Slovenije. Raziskavo sem izvedla 17. februarja 2011, na sedežu društva. Pripravila sem 6 vprašalnikov, toliko kot je članov strokovne službe² in bila med reševanjem ves čas prisotna. V času anketiranja sem uspela dobiti vseh 6 izpolnjenih vprašalnikov (100% odzivnost). Vzorec ni reprezentativen ($N=6$), zato rezultatov nisem mogla posplošiti na celotno populacijo. Kot navajata Kalton in Vehovar (2001, 135-138), vzorčne porazdelitve pri majhnih vzorcih večinoma niso normalne. Vsakokrat so drugačne in odvisne od konkretne porazdelitve spremenljivke v osnovni populaciji in od velikosti obravnavanega vzorca. Statistično sklepanje na osnovi vzorcev je zato težje izvedljivo, v primeru premajhnih vzorcev pa lahko vodi k zavajanju uporabnikov podatkov.

Anketni vprašalnik vsebuje 21 vprašanj. Prva 4 so demografska; *spol, starost, stopnja izobrazbe in dolžina staža v organizaciji*. Zavedam se, da anketiranje, zaradi demografskih vprašanj ni bilo anonimno, saj je vzorec zelo majhen. Sledi jim 17 trditev, s pomočjo katerih sem merila štiri dimenzije stališč zaposlenih; *zaupanje med zaposlenimi (4 trditve)*,

² V anketo nisem vključila zaposlenih asistentov, ki predstavljajo ločeno vejo v organizacijski strukturi. Njihovo delo je namreč zelo specifično, saj so razporejeni po različnih lokacijah, glede na potrebe uporabnikov – članov društva in s svojimi sodelavci praktično nimajo nobenega stika (izjema so mesečni sestanki in letna izobraževanja).

ekstrinzična (4 trditve) in intrinzična motivacija (4 trditve) ter prenos tihega znanja med zaposlenimi (5 trditve).

Anketiranci so s pomočjo sedem-stopenjske Likertove lestvice (Likert 1932, 23) ocenjevali stopnjo strinjanja. Na koncu so imeli tudi možnost izraziti lastno mnenje o izbrani tematiki (stališče do zaupanja, motivacije znotraj organizacije ter prenosa tihega znanja).

Anketni vprašalnik sem povzela po vprašalniku, ki je bil izveden med strokovnimi sodelavci (psihologi, socialnimi delavci, psihoterapevti, učitelji, itd.) v španski neprofitni organizaciji Asprona, ki skrbi za osebe z motnjami v duševnem razvoju (Martin Cruz in drugi 2009). Vprašalnik je bil izdelan na podlagi specifičnih lastnosti, ki so značilne za neprofitni sektor in raziskuje vpliv motivacije na prenos znanja. Razdeljen je na tri posamezne sklope (intrinzična in ekstrinzična motivacija in prenos znanja), ki so razdeljeni na posamezne trditve. Poleg teh treh sklopov, sem mojemu vprašalniku dodala še en sklop, in sicer zaupanje, ki sem ga prav tako razdelila na štiri trditve.

4.7.2.1 Določitev spremenljivk

Prvi del vprašalnika sprašuje po demografskih podatkih, zato sem za spremenljivke izbrala; *spol, starost, stopnjo izobrazbe in dolžino staža v organizaciji*. Drugi del pa vsebuje relevantne spremenljivke glede na preučevano temo (prenos tihega znanja v neprofitnih organizacijah); *zaupanje (neodvisna spremenljivka), ekstrinzična motivacija (neodvisna spremenljivka), intrinzična motivacija (neodvisna spremenljivka) in prenos tihega znanja (odvisna spremenljivka)*.

Pri izbiri ekstrinzičnih motivatorjev obstaja omejitev, značilna predvsem za neprofitni sektor. Le-ta se nanaša na njihovo omejeno uporabo, v primerjavi s profitnim sektorjem. Za razliko od slednjih, neprofitne organizacije svojih zaposlenih ne morejo motivirati z delnicami, lastništvom, razdelitvijo dobička, zvišanjem plač ali z rastjo delnic na trgu vrednostnih papirjev. *Ekstrinzična oziroma zunanja motivacija*, z drugimi besedami zunanje nagrajevanje, je zato razdeljena na: stabilnost zaposlitve (*Stabilnost*), napredovanje (*Napredovanje*), priznanje za delo znotraj organizacije (*Priznanje za delo*) in denarna nagrada za opravljanje dela (*Motivacijska vzpodbuda*).

Naslednja neodvisna spremenljivka je *intrinzična oziroma notranja motivacija*, ki predstavlja zadovoljstvo posameznika z določeno zaposlitvijo. Le-to sem merila s pomočjo 4 dimenzij: samozvesti in izpopolnjenosti (*Samozavest*), udejstvovanja in občutka pripadnosti (*Pripadnost*), delo za pošteno in odkrito organizacijo (*Poštenost*) in avtonomnosti pri delu (*Avtonomnost*).

Zaupanje, kot temelj uspešnega sodelovanja med zaposlenimi, sem razdelila na: vero v iskrenost sodelavcev (*Iskrenost*), posredovanje informacij, ki vplivajo na organizacijo in zaposlene (*Odkritost*), dobro počutje (*Zadovoljstvo*) in vero zaposlenih, da bo določeno vedenje sodelavcev privedlo do ugodnih posledic (*Medsebojna odvisnost*).

Zadnji sklop – *prenos tihega znanja* sestavlja 5 trditev: aktivno izražanje mnenj in idej (*Prenos idej*), aktivno posredovanje izkušenj in znanja (*Prenos znanja*), pridobivanje znanja od sodelavcev (*Učenje*), pogostost stika s sodelavci (*Kontakti*) in soglasno sprejemanje odločitev, ki vplivajo na delo (*Konsenz*).

4.8 Rezultati raziskave

Pregled in analizo rezultatov raziskave sem zasnovala tako, da najprej predstavim notranjo strukturo in delovanje preučevane organizacije – Društva študentov invalidov Slovenije. Nadalje pa izhajam iz osrednje kvalitativne raziskave, ki sem jo v obliki poglobljenih intervjujev izvedla med dvema zaposlenima strokovnima sodelavcema na društvu. Na podlagi njunih odgovorov povzemam ugotovitve, ki se nanašajo na notranjo dinamiko dela, odnose med njimi, načine prenašanja znanja, motivacijske dejavnike za tovrstno delo, ter jih primerjam s strokovno literaturo. Na ta način sem poskušala predstaviti celostno sliko prenosa tihega znanja znotraj društva ter opozoriti na morebitne pomanjkljivosti.

Kot dodaten pogled na problematiko prenosa tihega znanja v nadaljevanju v analizo vključujem še kvantitativno analizo ankete. S pomočjo le-te bom v nadaljevanju potrdila oziroma ovrgla uvodoma postavljene hipoteze.

4.8.1 Predstavitev zasebne neprofitne organizacije

Društvo študentov invalidov Slovenije (v nadaljevanju DŠIS) je prostovoljno, nepridobitno in neodvisno združenje invalidov – študentov, s področja socialnega varstva, ki deluje v javnem interesu na območju Republike Slovenije. Ohlapno in fleksibilno organizacijsko strukturo je imelo le v začetni fazi svojega razvoja, kasneje pa se je profesionaliziralo in etatiziralo. Je reprezentativna invalidska organizacija saj, kot določa 18. člen Zakona o invalidskih organizacijah (Ur.l. RS, št. 108/2002), predstavlja in zastopa specifično skupino invalidov ter njihove interese v dialogu z organi na državni in mednarodni ravni.

Od leta 1996 je društvo delovalo kot Klub študentov invalidov, dejavnost pa se je kmalu tako razvejala, da se je Klub leta 2000 preoblikoval v društvo in tako dobil podlago za boljše delovanje in izvajanje storitev. Med osnovne programe društvo šteje posebne socialne programe, kot so Služba za pomoč študentom invalidom, Osebna asistenca, Obštudijske dejavnosti ter Rekreativno-terapevtske dejavnosti. Prav tako pa zbirajo informacije o študijskih in življenjskih pogojih študentov invalidov ter obveščajo študente in širšo javnost o njihovem življenju. Ukvarjajo pa se tudi z zaposlitveno in stanovanjsko problematiko invalidov ter se povezujejo s sorodnimi organizacijami tako doma, kot v tujini (Interno gradivo društva).

Trenutno je v društvo včlanjenih približno 180 študentov z različnimi vrstami in stopnjami invalidnosti: gibalno ovirani, študentje z okvaro vida, sluha ali govora ter študentje s kronično boleznijo ali specifičnimi učnimi težavami.

4.8.1.1 Cilji in poslanstvo društva

V neprofitnih organizacijah ima zelo pomembno vlogo, če že ne najpomembnejše, poslanstvo – je razlog za njen obstoj. *Poslanstvo* je zavzemati se in zagovarjati interese in posebne potrebe študentov invalidov ter izvajati programe pomoči in druge aktivnosti, ki bodo prispevale k izboljšanju položaja študentov invalidov na področju izobraževanja, bivanja in zaposlovanja.

Statut DŠIS pravi, da je:

- namen društva:
 1. prostovoljno in neodvisno združevanje študentov invalidov;

2. ugotavljanje, zagovarjanje in zadovoljevanje posebnih potreb študentov invalidov, zastopanje njihovih interesov in prispevanje k izpolnjevanju nalog društva;
 3. izvajanje socialnih programov, ki prispevajo k izboljšanju študijskih in življenjskih razmer študentov invalidov;
 4. izvajanje vseh drugih programov, ki pripomorejo k boljši vključenosti študentov invalidov v družbo in zmanjšanju diskriminacije.
- cilji društva:
 1. izboljšanje študijskih pogojev invalidnih študentov ne glede na vrsto in stopnjo invalidnosti;
 2. zagotavljanje enakih možnosti za vse študente invalide;
 3. vzpodbujanje samostojnega življenja študentov invalidov;
 4. zmanjšanje diskriminacije in osveščanje javnosti za sprejemanje drugačnosti;
 5. preprečevanje nasilja nad študenti invalidi;
 6. socialno vključevanje študentov invalidov v družbo;
 7. udeleževanje študentov invalidov v kulturnih, športno-rekreativnih in družabnih aktivnostih (Interno gradivo društva).

4.8.1.2 Organi društva

Organi Društva študentov invalidov Slovenije so: občni zbor, upravni odbor, nadzorni odbor in disciplinska komisija. V njih so lahko voljeni vsi člani društva za dobo dveh let, na posamezne funkcije pa so lahko večkrat izvoljeni. T.i. funkcionarji v skladu s Statutom društva opravljajo svoje dolžnosti, ki so jim bile poverjene. Te funkcije so prostovoljne in niso plačane (Interno gradivo društva).

4.8.1.3 Kadrovska struktura

Poleg t.i. funkcionarjev, pa je za opravljanje strokovnih, administrativnih, materialnih, finančnih, računovodskih, operativno-tehničnih in drugih potrebnih del zadolžena strokovna služba društva, ki jo sestavljajo redno zaposleni delavci (Interno gradivo društva). Večina je na društvu zaposlena že od samega začetka in je imela pomembno vlogo pri sami ustanovitvi društva. Poleg strokovne službe k redno zaposlenim delavcem spadajo tudi zaposleni asistenti, ki nudijo 24-urno pomoč gibalno oviranim študentom pri vsakodnevni aktivnosti.

Razmerja med društvom in redno zaposlenimi delavci ter medsebojna razmerja delavcev pri delu in načinu uresničevanja pravic, ki pripadajo delavcem strokovne službe, so v skladu z

veljavno zakonodajo s področja delovnega prava urejena s pogodbo o zaposlitvi. Delo vodi sekretar društva, ki je hkrati tudi kadrovik. O njegovi zaposlitvi odloča upravni odbor društva. Pooblastila in odgovornosti sekretarja društva so določena v Statutu društva in v Pogodbi o zaposlitvi. Za svoje delo in za delo zaposlenih je sekretar društva odgovoren upravnemu odboru (Interno gradivo društva).

Delovna mesta znotraj organizacije so:

1. *Sekretar društva* (vodi in organizira operativno poslovanje društva in njegove strokovne službe ter skrbi za izvajanje programa društva, organizira aktivnosti za izvajanje sklepov občnega zbora, upravnega odbora in drugih organov društva, je odredbodajalec za finančne in materialne listine ter podpisnik finančnih in materialnih listin v okviru redne dejavnosti društva, skrbi za javnost dela društva, zagotavlja zakonitost poslovanja društva, ažurno poroča upravnemu odboru o delu strokovne službe, po pooblastilu predsednika upravnega odbora opravlja naloge predsednika upravnega odbora društva, opravlja druge naloge po nalogu občnega zbora ali upravnega odbora društva);
2. *Strokovni sodelavec s posebnimi odgovornostmi* (skrbi za delovanja društva v skladu z računovodskimi standardi ter drugimi predpisi iz računovodskega in davčnega področja, samostojno izdeluje finančna poročila, plane in analize za notranje in zunanje potrebe, samostojno vodi in izvaja programe in projekte društva, pripravlja dokumentacije za sodelovanje na javnih razpisih in priprava drugih vlog, izdeluje poročila financerjem);
3. *Samostojni strokovni sodelavec* (samostojno vodi in izvaja programe in projekte društva, pripravlja dokumentacije za sodelovanje na javnih razpisih in pripravlja druge vloge, izdeluje poročila financerjem);
4. *Strokovni delavec za socialno varstvo* (samostojno vodi in izvaja programe in projekte društva, pripravlja dokumentacije za sodelovanje na javnih razpisih in pripravlja druge vloge, izdeluje poročila financerjem);
5. *Osebni asistent* (nudi asistenco in spremstvo osebam z invalidnostjo, osebno nego, pomoč na domu, prevaža osebe z invalidnostjo, sodeluje v programih in projektih društva; pod to kategorijo spada tudi voznik) (Interno gradivo društva).

Društvo nima zaposlenega koordinatorja, ki bi pridobival in usmerjal volonterje na posamezne naloge, kot je to značilno za večino neprofitnih organizacij, ampak si le-te

priskrbijo člani sami. Ponavadi so to sošolci, prijatelji, sorodniki, ki študentom invalidom pomagajo pri vsakodnevnih aktivnostih, ki jih zaradi svoje invalidnosti sami ne morejo opravljati. DŠIS nato dvakrat letno, na predlog članov, prostovoljcem izplača simbolične denarne nagrade. V letu 2010 je bilo takih prostovoljcev kar devetdeset. Poleg redno zaposlenih in volonterjev, pa opravljajo delo asistentov tudi študentje preko študentskega servisa. V letu 2010 je bilo takih študentov deset. Glede na starostno strukturo so približno enake starosti kot uporabniki programa Osebne asistence, kar vpliva tudi na boljše sodelovanje med njimi.

4.8.2 Analiza poglobljenih intervjujev

a) Pomen kadrovske funkcije

Kot navaja Svetlik (2000, 2-5), so za neprofitne nevladne organizacije človeški viri zelo pomembni, saj je njihova dejavnost večinoma storitvena. Vodja kadrovanja išče sodelavce, jih vabi v organizacijo in med njimi izbira najustreznejše. Pri tem se odloča v kolikšni meri in na katerih ravneh organizacijo odpreti za novince iz okolja, v kolikšni meri pa razvijati lastne kadre in jim omogočati notranjo promocijo. Delavce spodbuja k delu z denarnimi nagradami, z delegiranjem odločitev, s samostojnostjo in odgovornostjo, z možnostjo učenja in uporabe znanja, z napredovanjem, z oblikovanjem dobrega delovnega vzdušja in podobno. Pri tem išče kombinacijo dejavnikov, ki hkrati vodijo k čim bolj uspešnemu doseganju ciljev organizacije in k osebnemu zadovoljstvu zaposlenih. Prav tako vlaga v izpopolnjevanje in izobraževanje sodelavcev ter tako povečuje intelektualni kapital organizacije. Omogoča jim napredovanje na bolj zahtevne delovne naloge. Ocenjuje delovne dosežke zaposlenih in jih temu primerno nagraduje, pošilja na izpopolnjevanje, jih promovira in jim pomaga pri načrtovanju kariere.

S: Na kratko opišite naloge, ki jih opravljate kot kadrovik?

Intervjuvanec A: *«Kot vodja kadrovanja iščem sodelavce in če se mi zdijo primerni, jih poskušam zvabiti v organizacijo. Skrbim tudi za ustrezno oblikovanje dela, vodenje in delitev dela med sodelavci. Pri tem gradim na timskem delu. Delavce spodbujam k delu z denarnimi nagradami, s samostojnostjo in odgovornostjo in z oblikovanjem dobrega delovnega vzdušja. Prav tako skrbim za izobraževanje sodelavcev ter tako povečujem njihovo kompetentnost ter jim omogočam napredovanje na bolj zahtevne delovne naloge. Odločam se tudi kateri delavci so pomembni za organizacijo, kateri pa predstavljajo fleksibilno delovno silo».*

V nadaljevanju mi je intervjuvanec A tudi opisal, na kakšen način pridobiva in upravlja s kadri: *»Trudim se, da bi delo potekalo čim bolj timsko in v sproščenem vzdušju, predvsem med tisti sodelavci, ki predstavljajo ključne kadre. Večin teh je zaposlena na društvu že od samega začetka delovanja in je pomagala tudi pri sami ustanovitvi društva. Z njimi sem zelo zadovoljen, saj so visoko motivirani in pomembno prispevajo k uspešnosti in učinkovitosti organizacije. Med seboj imajo razdeljene delovne naloge glede na izobrazbo in interese. Ostali kadri (asistentje) pa predstavljajo bolj ali manj fleksibilno delovno silo, s katerimi opravi razgovore in če se mi zdijo primerni, jih predlagam v potrditev upravnemu odboru«.*

Moj sogovornik se zaveda, da potrebuje organizacija zaposlene, ki imajo široko strokovno znanje in ki jih k delu spodbujajo nedenarni, socialni motivi, da lahko uspešno izvajajo svoje poslanstvo.

b) Notranja dinamika dela

Če se zgledujemo po Mintzbergu (1989, 110), ki glede na okolje, spremembe in koordinacijske mehanizme, razlikuje pet tipov organizacij³, bi DŠIS lahko uvrstili med adhokracijo. Zanj je namreč značilno, da prevladuje vpliv ekip profesionalcev iz operativnega jedra, poleg tega ima podporno osebje in tehnostрукuro, ki delo usklajujejo z medsebojnim prilagajanjem. Društvo je, poleg rednega izvajanja programov, projektno orientirana organizacija. Projekte, ki so podrejeni njenim ciljem, izvaja strokovna služba. Sestavljena je iz posameznikov, ki imajo med seboj zelo raznoliko aplikativno znanje (*»know-how«*) in različen pristop k reševanju posameznih problemov. Stopnja formalizacije dela in znanja je zelo nizka.

S: Na kakšen način si razdelite delo?

Intervjuvanec B: *»Pri projektih medsebojno sodelujemo ter poskušamo biti čim bolj izvirni in učinkoviti. Sproti se dogovarjamo kdo bo vodja določenega projekta, ostali pa pri tem priskočijo na pomoč. Kdor je vodja, je v celoti odgovoren za vsak projekt posebej, saj delitve na planiranje, ustvarjanje in izvajanje, ne poznamo. Pri svojem delu smo avtonomni«.*

³ Pet tipov organizacij po Mintzbergu: mehanska birokracija, profesionalna organizacija, preprosta organizacija z neposrednim nadzorom in kontrolo, oddelčna birokracija in adhokracija.

Iz tega je razvidno, da hierarhične strukture praktično ni, sekretar predstavlja njihovo kvazi-formalno avtoriteto, ki skrbi predvsem, da delo nemoteno poteka v smeri zastavljenih ciljev in poslanstva ter bdi nad programi in projekti društva (predvsem s finančnega vidika). Kot je značilno za adhokracijo, koordinacija dela na društvu poteka glede na znanje, izkušnje in interese zaposlenih za posamezno področje, predvsem zaradi težnje po strokovno in kvalitetno opravljenemu delu. Glede na to, da navadno sestavljajo določen tim dva ali trije zaposleni, ni bojazni, da bi imeli člani težave pri poistovetenju s timom.

Intervjuvanec B: *»Med seboj se zelo dobro poznamo, kar po eni strani krepi timsko pripadnost in medsebojno zaupanje, po drugi strani pa lahko predstavlja tudi oviro zaradi morebitnih nerešenih predhodnih konfliktov«.*

c) Odnosi med sodelavci

Vsi strokovni sodelavci delajo v skupni pisarni, kar ima svoje prednosti in slabosti. Kolektiv se med seboj, zaradi dolgoletnega sodelovanja, že zelo dobro pozna. Med njimi so vzpostavljene prijateljske vezi tudi izven delovnega mesta. Glede na vire zaupanja po Lane-ju (1998, 44), tovrstno zaupanje spada med procesno zaupanje, ki se razvije iz konkretnih izkušenj in socialne ali ekonomske menjave in se kaže kot pričakovanje v bodoče transakcije. To vrstno zaupanje se gradi postopoma, na podlagi (ne)posrednega zbiranja znanja o drugi osebi, v tem primeru zaposlenemu oziroma sodelavcu.

S: Kakšni so odnosi med vami glede na to, da veliko časa preživite skupaj?

Intervjuvanec A: *»Prednost skupnega dela v pisarni je v tem, da smo vsi seznanjeni s tekočimi novicami, informacije pa se posledično zelo težko prikriva, kar povečuje transparentnost znotraj organizacije in povečuje stopnjo zaupanja. Po drugi strani pa je zaradi tega zelo težko zagotoviti mir, kar od nas/zaposlenih zahteva še posebno visoko stopnjo koncentracije in motivacije pri delu, posledično pa tudi vpliva na nižjo storilnost in občasne medsebojne napetosti«.*

Intervjuvanec B: *»Poznam šibke točke drugih in če je le možno, ne povzročam namernih konfliktov in provokacij, temveč poskušam nastale situacije reševati na pozitiven in produktiven način. Menim da nisem konfliktna osebnost, saj se raje uklonim mnenju drugih, popuščam oziroma kakšno stvar raje zadržim zase, kot da bi vztrajal pri svojem mnenju«.*

S: Ali odnosi med sodelavci temeljijo na zaupanju?

Intervjuvanec A: *»Zaradi tesnejšega poznanstva in občasnega neformalnega druženja izven službe je med nami vzpostavljena visoka stopnja zaupanja, kar po mojem mnenju pomembno prispeva k uspešnosti in učinkovitosti dela znotraj organizacije ter dobremu počutju zaposlenih. Zaradi tega med seboj lažje odkrito komuniciramo in sodelujemo, si medsebojno zaupamo in ne dvomimo v sposobnosti drugega pri opravljanju delovnih nalog, ki so vedno korektno opravljene. Občasno se pojavijo manjši konflikti, ki pa jih sproti rešujemo. Menim da mi sodelavci zaupajo, da vestno in uspešno vodim organizacijo.«*

Intervjuvanec B: *»Da, kar se tiče delovnih nalog, so vedno korektno opravljene.«*

S: Na kakšen način bi povečali zaupanje med sodelavci?

Intervjuvanec B: *»Pogrešam večjo povezanost ter več skupnih sestankov, kjer bi se razpravljalo o tekočem delu in kjer bi se določale smernice za v naprej. Le-ti se zaradi obveznosti, ki jih imamo, ne prestopajo na kasnejše obdobje, kar pa po mojem mnenju majo zaupanje v delo drugih in povečuje netransparentnost. Klub temu, da delamo v isti pisarni, zelo malo komuniciramo.«*

Zaposleni se, kot je bilo že omenjeno, medsebojno zelo dobro poznajo, v svojih odnosih so sproščeni in pričakujejo vzajemno pomoč. Vendar pa se je potrebno zavedati, da zaupanje ni nekaj stabilnega, nespremenljivega in se lahko kaj hitro izniči. Kot navajata Eden in Ozen (2001,131), je zaupanje predpogoj za komunikacijo med zaposlenimi, posledično pa tudi za učinkovitost opravljenega dela. Zavedati se torej morajo, da se zaupanja ne da gradi na podlagi preteklih izkušenj in situacij, ampak je zaupanje proces, ki ga je potrebno nenehno vzpostavljati.

d) Motiviranost za delo

Plača je za zaposlene na društvu eden tistih ekstrinzičnih motivatorjev, ki določa njihove življenjske standarde. Če je plača pomembna za odpravo nezadovoljstva, pa posledično še ne pomeni, da bodo zaposleni na svojem delovnem mestu zadovoljni, o tem govori tudi Herzberg v svoji dvofaktorski teoriji (Jung 1978).

Intervjuvanec A: *»Večina strokovnih sodelavcev je s plačo zadovoljna. Za motiviranost zaposlenih pa so pomembni tudi nematerialni motivatorji, ki skupno prispevajo k učinkovitemu delu in medsebojnem sodelovanju zaposlenih, posredno pa tudi k prenosu znanja«.*

Glede na to, da različni nematerialni motivatorji v istem delovnem okolju različno motivirajo vsakega zaposlenega posebej, je potrebno poiskati tisto pravo razmerje vzpodbud, da se doseže kar najvišja stopnja motiviranosti vseh zaposlenih.

Intervjuvanec A: *»Zaposlene spodbujam in motiviram predvsem z avtonomnostjo ter z oblikovanjem dobrega in sproščenega delovnega vzdušja«.*

S: Kaj vas motivira za tovrstno delo?

Intervjuvanec B: *»Za delo me najbolj motivira dobro počutje na delovnem mestu, s tem mislim predvsem na dobre odnose s sodelavci. Prav tako pa tudi razgibano, nemonotono delo ter vsakodnevni neposreden stik s študentsko populacijo (člani), ki ji s svojim vsakodnevnim delom pomagam pri izboljšanju njihove kvalitete življenja in študija«.*

Sogovornik potrditev svojega dela vidi torej v zadovoljstvu članov ter konkretnih rezultatih, ki jih prinaša njegovo delo. Martin Cruz in drugi (2009, 479) navajajo, da morajo biti neprofitne organizacije, pri pridobivanju novih kadrov, pozorne na notranje motivacijske dejavnike, katerih pomemben vir je notranje zadovoljstvo.

Intervjuvanec B: *»Zavedam se, da se bo lahko z leti moja motivacija za tovrstno delo verjetno zmanjšala, predvsem zaradi različnih interesov in medsebojne razlike v letih med menoj in člani oz. uporabniki programov društva«.*

e) Prenosa tihega znanja znotraj organizacije

Društvo študentov invalidov Slovenije nima strukturiranega načina, ki bi med člani strokovne službe podpiral prenos znanja. Ta proces poteka spontano s pomočjo vsakodnevne interakcije in komunikacije med zaposlenimi. Na ta način zaposleni nezavedno prenašajo tiho znanje in povečujejo učinkovitost organizacije.

S: Kakšna je dosedanja praksa prenosa tihega znanja?

Intervjuvanec B: *»Kadar se znajdem pred določenim problemom oziroma ne najdem rešitve, poprosim za pomoč in nasvet ostale sodelavce, ki mi skoraj vedno priskočijo na pomoč in obratno«.*

Intervjuvanec A: *»Klub praksi prenašanja tihega znanja s pomočjo vsakodnevne neposredne komunikacije, pa so zaposlenim, za razliko od projektnega dela, poverjene določene specifične delovne naloge, katere avtonomno opravljajo sami. Ostali člani strokovne službe o poteku in načinu opravljanja nalog sodelavcev nismo natančno seznanjeni, vpogled imamo le v končni izdelek oziroma v rezultat, zato se velikokrat zgodi, da ne poznamo celotnega postopka oziroma načina kako se naredi določeno stvar.«*

S: Ali prihaja do kakšnih problemov pri tovrstnem prenašanju tihega znanja?

Intervjuvanec A: *»Problem nastane, ko kateri izmed sodelavcev zapusti organizacijo ali je dalj časa odsoten. Takrat pride v ospredje primanjkljaj tihega znanja, ki lahko za določen čas upočasni ali celo ohromi delo znotraj organizacije, posledično pa to vpliva tudi na člane, uporabnike posameznih programov«.*

Intervjuvanec B: *»Rešitev vidim predvsem v sprotne obveščanju o načinu poteka določenih nalog, pri katerem bi morali vsi člani strokovne službe aktivno participirati in izražati svoja mnenja, predloge, izkušnje«.*

Tiho znanje se prenaša s pomočjo interakcije med zaposlenimi. Polanyi (1969, 63) navaja, da se posamezniki tega početja navadno sploh ne zavedajo, kljub temu pa ima ogromno vrednost za vse deležnike znotraj organizacije, zato je potrebno odstraniti vse ovire, ki otežujejo prenos le-tega. Zgoraj opisanega problema se dotaknejo tudi McAdam in drugi (2007, 49), kot rešitev pa predlagajo sprotne prenašanje tihega znanja na vse zaposlene, da ne prihaja do »ponovnega odkrivanja Amerike«. Z drugimi besedami, zaposleni morajo več časa nameniti predstavitvi opravljenega dela ostalim sodelavcem.

4.8.3 Analiza anketiranja strokovne službe

Anketni vprašalnik sem interpretirala s pomočjo programa za statistično obdelavo podatkov SPSS. V nadaljevanju sem najprej analizirala demografske spremenljivke, nato pa sledi še

analiza spremenljivk, ki opisujejo intrinzično in ekstrinzično motivacijo, zaupanje med zaposlenimi in prenos tihega znanja znotraj organizacije.

Pri tem sem preverjala naslednje hipoteze:

- H1. Višja stopnja zaupanja znotraj skupine posledično vodi do večje pripravljenost posameznika za prenos tihega znanja. Zaupanje je namreč potreben pogoj za razvoj medsebojnih odnosov in nemoteno delo. Erden in Ozen (2003, 131) navajata: »Zaupanje je najpomembnejši faktor interakcije med člani tima«. V neprofitnih organizacijah naj bi odnosi med zaposlenimi temeljili na višji stopnji zaupanja, saj cilj organizacij ni dobičkonosnost. Vsi ti dejavniki naj bi vplivali na večji prenos tihega znanja in s tem na uspešnost organizacije.*
- H2. Višja stopnja intrinzične motivacije posledično vodi do večje pripravljenost posameznika za prenos tihega znanja. Notranja motivacija namreč daje takojšnje zadovoljstvo. Deci (1976, 105) jo opisuje kot: »cilj delovanja je v dejavnosti sami in izhaja iz notranjega zanimanja«.*
- H3. Višja stopnja ekstrinzične motivacije posledično vodi do večje pripravljenost posameznika za prenos tihega znanja. Neprofitne organizacije lahko le v omejenem obsegu uporabljajo ekstrinzično motiviranje za prenos tihega znanja, saj njihov cilj ni maksimizacija dobička. Kljub temu, pa lahko tovrstna motivacija predstavlja močno orodje, saj določa življenjski standard zaposlenih.*

a) Analiza demografskih spremenljivk

- **Spol anketiranih oseb:** v anketi so sodelovali vsi člani strokovne službe Društva študentov invalidov Slovenije (6 oseb), od tega 4 ženske in 2 moška.
- **Starost anketiranih oseb:** polovica anketirancev (3 osebe) je starih med 30. in 35. letom, sledita jim 2 anketiranca stara manj kot 30 let, eden pa je star med 35. in 40. letom.
- **Stopnja izobrazbe anketiranih oseb:** vsi anketiranci imajo visoko šolo ali več.
- **Stož anketiranih oseb v podjetju:** več kot polovica zaposlenih, 4 anketiranci so v organizaciji zaposleni od 5 do 10 let, 2 anketiranca pa od 2 do 5 let.

b) Analiza vpliva zaupanja in motivacije zaposlenih na prenos tihega znanja

- **Zaupanje med zaposlenimi**

Najprej bom analizirala sklop, ki je ocenjeval zaupanje med zaposlenimi, v katerega so vključene 4 trditve. Njihova povprečna ocena je 5,3.

Tabela 4.1: Povprečne vrednosti zaupanja med zaposlenimi

Dejavniki	Povprečna ocena
Iskrenost	5,36
Odkritost	6,1
Zadovoljstvo	5,14
Medsebojna odvisnost	4,66

Zaposleni so pri ocenjevanju zaupanja s sedem-stopenjsko Likertovo lestvico, v povprečju najboljše ocenjevali lastno odkritost (6,10), da sodelavcem posredujejo vse potrebne informacije za učinkovito opravljanje dela (*Odkritost*). Nato sledi *Iskrenost*, katere povprečna ocena je še vedno zelo visoka 5,36, kar pomeni, da zaposleni ne dvomijo v iskrenost svojih sodelavcev. Malo nižjo, a še vedno visoko oceno so anketiranci namenili *Zadovoljstvu*, ki je merilo njihovo počutje znotraj organizacije (5,14). Medtem ko so najnižjo oceno v sklopu zaupanja med zaposlenimi namenili *Medsebojni odvisnosti* (4,66), kar pomeni, da niso vedno najboljše prepričani, da bo delovanje njihovih sodelavcev vedno privedlo do ugodnih posledic. Tako so anketiranci v povprečju najboljše ocenjevali trditve, ki se nanašajo na njih same (npr. *Odkritost*), ko pa so ocenjevali sodelavce, pa so trditve v povprečju ocenjene za eno stopnjo nižje (npr. *Medsebojna odvisnost*).

- **Zunanja oz. ekstrinzična motivacija**

Naslednji sklop vprašanj se nanaša na ekstrinzično motivacijo, katere povprečna vrednost vseh 4 trditev znaša 5,1.

Tabela 4.2: Povprečne vrednosti ekstrinzične motivacije

Dejavniki	Povprečna ocena
Stabilnost	5,6
Napredovanje	3,74
Priznanje za delo	4,9

Motivacijska vzpodbuda 6,3

Najvišjo povprečno oceno so anketiranci prisodili svoji plači 6,3 (Motivacijska vzpodbuda). Nato z oceno 5,6 sledi stabilnost njihovega delovnega mesta (*Stabilnost*), kar pomeni, da svoje delo smatrajo za varno in časovno neomejeno. Nekoliko nižje so ocenili prepoznavnost in vrednotenje njihovega dela s strani nadrejenega oziroma organizacije (*Priznanje za delo*). Z najnižjo povprečno oceno 3,74 pa so ocenili napredovanje znotraj organizacije (Napredovanje). K temu botruje izredna specifičnost njihovih delovnih mest, saj napredovanje znotraj organizacije praktično ni možno, napredujejo lahko edino na mesto sekretarja, za kar pa teoretično obstaja zelo majhna verjetnost.

- **Notranja oz. intrinzična motivacija**

Pri sklopu vprašanj na temo intrinzične motivacije, so imeli anketiranci na voljo prav tako 4 trditve, ki so jih ocenjevali od 1 do 7. Povprečna ocena intrinzične motivacije med zaposlenimi v izbrani organizaciji znaša 5,6, kar predstavlja tudi najvišje ocenjen sklop.

Tabela 4.3: Povprečne vrednosti intrinzične motivacije

Dejavniki	Povprečna cena
Samozavest	4,9
Pripadnost	5,84
Poštenost	5,84
Avtonomnost	5,84

Pri tem sklopu je zanimivo, da imajo tri trditve od štirih isto, visoko povprečno oceno 5,84. Anketiranci so s to povprečno oceno ocenili avtonomnost svojega delovnega mesta (*Avtonomnost*), prizadevanje organizacije, da skrbi za dobrobit svojih članov (*Poštenost*) ter občutek pripadnosti znotraj organizacije (*Pripadnost*). Z eno oceno manj (4,90), pa so ocenili trditev, da jim njihovo delo omogoča osebno rast, samo-izpolnitev, napredovanje in dvig samozavesti (*Samozavest*).

- **Prenos tihega znanja med zaposlenimi**

Zadnji sklop vprašanj pa se nanaša na prenos tihega znanja med zaposlenimi in je sestavljen iz 5 trditev, katere so anketiranci ocenjevali s stopnjo strinjanja od 1 do 7. Povprečna ocena trditev je 4,9, kar predstavlja najnižje ocenjen sklop. Razlog za to je zelo nizka ocena sklopa

Učenje, kar pomeni da se zaposleni zelo malo stvari naučijo od svojih sodelavcev, ki jim prenesejo določeno znanje.

Tabela 4.4: Povprečne vrednosti prenosa tihega znanja med zaposlenimi

Dejavniki	Povprečna ocena
Prenos idej	5,36
Prenos znanja	4,9
Učenje	3,5
Kontakti	6,1
Konsenz	4,44

Anketiranci so najvišjo oceno prisodili trditvi, da imajo pri svojem delu pogosto stik z drugimi sodelavci (*Kontakti*), in sicer 6,1. Zelo visoko oceno 5,36 so dali tudi trditvi, da pri svojem delu aktivno izražajo svoje mnenje in ideje (*Prenos idej*). Sledi prenos znanja in izkušenj (*Prenos znanja*), ki ima malo nižjo oceno (4,9) od prenosa idej in vsakodnevne interakcije s sodelavci. Temu botruje delitev dela med zaposlenimi, saj si razdelijo naloge glede na svoje specifično področje, posledično pa ne prihaja oziroma prihaja v manjši meri do izmenjavanja izkušenj in znanja. Trditev, da se vse odločitve, ki vplivajo na delo anketirancev, sprejemajo soglasno (*Konsenz*), so anketiranci v povprečju ocenili s 4,44, kar pomeni, da bi lahko še v večji meri aktivno sodelovali pri sprejemanju odločitev. Najslabša povprečna ocena pripada trditvi, ki pravi, da se posameznik pri svojem delu nauči veliko novih stvari od sodelavcev (*Učenje*). Anketiranci so jo označili s povprečno oceno 3,5, kar predstavlja tudi najslabše ocenjeno trditev v anketnem vprašalniku.

- **Ugotavljanje povezanosti med odvisnimi in neodvisnimi spremenljivkami**

Za ugotavljanje povezanosti med spremenljivkami sem, zaradi majhnega vzorca, uporabila Pearsonov koeficient korelacije, ki meri korelacijsko linearno povezanost med dvema spremenljivkama. Medtem ko so, na primeru španske neprofitne organizacije Asprona, merili povezanost med spremenljivkami z multiplo regresijo, s katero se napoveduje vrednost kriterija (odvisne spremenljivke) na osnovi dveh ali več prediktorjev (neodvisnih spremenljivk). Ta metoda je primerna za večje vzorce.

Tabela 4.5: Merjenje vpliva neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko

		ZAUPANJE	EKSTR_MOT	INTR_MOT	PRENOS_ZNAN
ZAUPANJE	Pearson Correlation	1	,423	,784	,836*
	Sig. (2-tailed)		,403	,065	,038
EKSTR_MOT	Pearson Correlation	,423	1	,691	,793
	Sig. (2-tailed)	,403		,129	,060
INTR_MOT	Pearson Correlation	,784	,691	1	,932**
	Sig. (2-tailed)	,065	,129		,007
PRENOS_ZNAN	Pearson Correlation	,836*	,793	,932**	1
	Sig. (2-tailed)	,038	,060	,007	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 5.8 prikazuje linearno povezanost med dvema spremenljivkama v dveh primerih. Prvič, pri merjenju povezanosti med neodvisno spremenljivko *zaupanje* in odvisno spremenljivko *prenos tihega znanja*, je signifikacija manjša od 0,05 (natančneje 0,038), kar pomeni, da je povezanost statistično pomembna na nivoju tveganja 5%. S tem lahko potrdim prvo hipotezo, ki pravi: *Višja stopnja zaupanja znotraj skupine posledično vodi do večje pripravljenosti posameznika za prenos tihega znanja*. Teoretični del se sklada z empirično dobljenimi rezultati, saj so različni avtorji – Friedlander (1970), Klimoski in Karol (1976), Eden in Ozen (2003), Costa (2003), Driscoll (1978), Ward (1997) – prišli do ugotovitve, da visoka stopnja izmerjenega zaupanja med člani skupine pozitivno vpliva na zadovoljstvo in končno uspešnost skupine. Posledično pa ta dejavnika vplivata na uspešnost in pripravljenost za prenos tihega znanja znotraj organizacije.

Drugič, pri merjenju povezanosti med neodvisno spremenljivko *intrinzična motivacija* in odvisno spremenljivko *prenos tihega znanja*, je signifikacija manjša od 0,01 (natančneje 0,007), kar pomeni, da je povezanost statistično pomembna na nivoju tveganja 1%. Na podlagi tega je potrjena tudi druga hipoteza, ki pravi: *Višja stopnja intrinzične motivacije posledično vodi do večje pripravljenosti posameznika za prenos tihega znanja*. Tudi v tem primeru se empirično dobljeni rezultati skladajo s teoretično podlago. O notranji motivaciji je

govora kadar posameznik počne nekaj v lastno zadovoljstvo in veselje. Po navajanju Mirvisa in Hacketta (1983, 5), naj bi bilo to še posebej značilno za zasebne neprofitne organizacije. Trditev se je v mojem primeru izkazala za resnično, saj je bil sklop *intrinzična motivacija* tudi najbolje ocenjen sklop. Martin Cruz in drugi (2009, 479) ter Tampoe (1996, 182) pa nadalje tovrstno motivacijo povezujejo z večjo pripravljenostjo zaposlenih, da bodo z organizacijo in zaposlenimi delili svoje tiho znanje ter pričakovali na vzajemen odziv ostalih, kar se je v mojem primeru prav tako izkazalo za resnično.

Tretjič, pri merjenju povezanosti med neodvisno spremenljivko *ekstrinzična motivacija* in odvisno spremenljivko *prenos tihega znanja*, je signifikacija večja od 0,05 (natančneje 0,06), kar pomeni, da sta varianci v skupinah enaki oziroma razlike med variancama obeh skupin niso statistično pomembne. Na podlagi dobljenih rezultatov lahko ovržem tretjo hipotezo, ki pravi: *Višja stopnja ekstrinzične motivacije posledično vodi do večje pripravljenost posameznika za prenos tihega znanja*. S tem lahko potrdim empirične rezultate s teoretično osnovo. Tovrstno nagrajevanje lahko namreč začasno vzpodbudi prenašanje tihega znanja med zaposlenimi, vendar pa ne predstavlja temelja pri oblikovanju stalnega izmenjavanja znanja. Kot navajata Osterloh in Frey (2000, 71), je posredovanje in ustvarjanje novega znanja pomembnejše za intrinzično motivirane zaposlene, kot za zunanje (ekstrinzično).

Pri tem je potrebno poudariti, da dobljeni rezultati veljajo izključno za proučevano zasebno neprofitno organizacijo – Društvo študentov invalidov Slovenije – zaradi majhnega vzorca statistično sklepanje in posploševanje ni možno.

4.8.4 Predlagane rešitve

Iz predhodno predstavljenih rezultatov analize je razvidno, da so zaposleni mnenja, da se naučijo malo novih stvari od sodelavcev. Prav tako pa je eden izmed intervjuvancev izrazil željo po večji interakciji in komunikaciji med sodelavci. Odprta komunikacija, ki se vzpostavlja skozi horizontalne povezave, je namreč ključ do novih idej, izbora najboljše možnosti in njene realizacije. Kot rešitev predlagam:

1. vzpostavitev strukturiranega načina prenašanja znanja med zaposlenimi, ki bi ga podpirala tudi ustrezna organizacijska kultura;
2. potrebno bi bilo določiti, od koga se pričakuje, da znanje kontrolira, od koga, da znanje deli, in od koga se pričakuje, da znanje shranjuje;
3. večja vloga vodje – v konkretnem primeru sekretarja – pri promoviranju prenosa tihega znanja;
4. terminsko bi bilo potrebno določiti sestanke, kjer bi zaposleni predstavljali svoje dosedanje delo, načine za njegovo realizacijo ter si izmenjevali ideje, informacije ter na ta način nezavedno prenašali tiho znanje.

5 SKLEP

Kot sem omenila že v uvodu, je temeljni cilj neprofitnih organizacij izpopolnjevanje določenega poslanstva in ne maksimizacija profita kot je to značilno za profitne organizacije. Splošna predstava o njih je, da so majhne, dinamične in nebirokratske entitete, da volonterji požrtvovalno izvajajo dejavnosti organizacij ter da so njihove vrednote altruizem in solidarnost. Sprva je morda vse to res, vendar se kasneje tako kot vse druge organizacije institucionalizirajo, se pravi, profesionalizirajo in birokratizirajo. V njih se izoblikuje delitev dela, norme in pravila ter bolj ali manj hierarhičen vzorec avtoritete. Za njih so zelo pomembni človeški viri, saj je njihova dejavnost večinoma storitvena.

Za učinkovitost organizacije in trajno uspešnost le-te, mora neprofitna organizacija podpirati in spodbujati prenos tihega znanja, ki postane poleg vira človeškega kapitala tudi vir strukturnega kapitala organizacije. Ko sem v teoretičnem delu preučevala prenos le-tega, so se za pozitivne dejavnike vpliva na prenos tihega znanja izkazali; zaupanje ter notranja in zunanja motivacija.

Zaupanje je temelj procesa uspešnega prenosa znanja in sodelovanja med zaposlenimi. Prav tako manjša možnost razvijanja konfliktov, povečuje delovno uspešnost in učinkovitost ter zadovoljstvo zaposlenih. Notranja motivacija, ki je še posebej značilna za zaposlene v neprofitnem sektorju, predstavlja močno orožje pri premagovanju ovir za prenašanje znanja med zaposlenimi in viša stopnjo organizacijske pripadnosti. Zunanja motivacija, kot zadnji dejavnik, lahko v zasebnih neprofitnih organizacijah začasno vzpodbudi prenašanje znanja med zaposlenimi, vsekakor pa ni temeljna sila pri oblikovanju stalnega izmenjavanja znanja med zaposlenimi. Poleg tega, pa je neprofitni sektor tudi zelo omejen pri izbiri zunanjih motivatorjev.

V empiričnem delu naloge so opravljeni poglobljeni intervjuji omogočili globlji vpogled v organizacijo in njeno delovanje ter prenašanje tihega znanja. Analiza ankete pa je podala dejansko stanje posameznih dejavnikov. Raziskovala sem *povezanost med stopnjo zaupanja in stopnjo prenosa tihega znanja* ter *povezanost med stopnjo motivacije (notranje in zunanje) in stopnjo prenosa tihega znanja*. Zaposleni so najslabše ocenili zadnji sklop, in sicer *prenos tihega znanja*. K temu je botroval daleč najslabše ocenjen dejavnik *Učenje*, katerega trditev

pravi, da se posameznik pri svojem delu nauči veliko novih stvari od sodelavcev. Za uspešnost organizacije ni dovolj le visoka stopnja prenosa tihega znanja, temveč tudi uporabnost le-tega. Zaposleni v preučevani organizaciji so mnenja, da se od sodelavcev ne naučijo kaj dosti, na podlagi česar sklepam, da se tiho znanje znotraj organizacije ne prenaša v zadostni meri. Malo boljša, a vseeno dokaj nizka ocena pripada sklopu *zunanja motivacija*, kar je bilo tudi za pričakovati, saj je v neprofitnih organizacijah, zaradi njihovega posebnega poslanstva, mogoče denar, kot motivacijsko sredstvo, uporabljati v omejenem obsegu. Višjo oceno so prisodili *zaupanju*. Zadnji in hkrati tudi najbolje ocenjen sklop je *notranja motivacija*, pri kateri se je ponovno teoretična podlaga ponovila s praktično, saj večina avtorjev navaja, da imajo zaposleni v neprofitnih organizacijah višjo stopnjo notranje motivacije, saj so primerjalne prednosti nižje od tržnih vrednosti, prav tako pa poročajo, da jim je tovrstno delo pomembnejše od zaslužka.

Na podlagi dobljenih povprečnih ocen vseh dejavnikov, sem s pomočjo Pearsonovega koeficienta korelacije ugotavljala povezanost med njimi. S pomočjo dobljenih rezultatov lahko potrdim prvo hipotezo, saj *višja stopnja zaupanja znotraj skupine posledično vodi do večje pripravljenosti posameznika za prenos tihega znanja*. Prav tako lahko potrdim drugo hipotezo, ki pravi, da *višja stopnja intrinzične motivacije posledično vodi do večje pripravljenosti posameznika za prenos tihega znanja*. Zadnjo hipotezo pa moram ovreči, saj dobljeni podatki kažejo, da *višja stopnja ekstrinzične motivacije znotraj skupine ne vpliva na večjo pripravljenost posameznika za prenos tihega znanja*. Pri tem je potrebno omeniti, da je zunanja motivacija vsekakor potreben pogoj, da posameznik opravlja določeno delo, vendar pa le-ta ne vpliva direktno na prenos tihega znanja.

Raziskava je bila opravljena samo na Društvu študentov invalidov Slovenije, zato ni smiselno posploševanje rezultatov na vse zasebne neprofitne organizacije. Poleg tega je bila v raziskavo zajeta le strokovna služba organizacije, kar še dodatno omejuje statistično sklepanje na podlagi kvantitativne raziskave.

Proces prenosa tihega znanja torej ni izoliran proces, vpet mora biti v proces upravljanja znanja in celoten menedžment neprofitnih organizacij. Uspešnost prenosa znanja v organizaciji temelji na odstranjevanju medosebnih in organizacijskih ovir za prenos tihega znanja. Cilj prenosa tihega znanja je učenje zaposlenih, ki pa v preučevani organizaciji ni dosežen v zadostni meri. Šele na podlagi na novo pridobljenega znanja bodo zaposleni lahko

izboljšali organizacijske sposobnosti organizacije in s tem povečali njeno vrednost in učinkovitost pri izpolnjevanju poslanstva oziroma pri zadovoljevanju potreb članov.

6 LITERATURA

Adams, John Stacey. 1965. Inequity in social exchange. *Adv. Exp. Social Psychology*. 62(1): 335-343.

Al-Alawi, Adel Ismail, Nayla Yousif Al- Marzooqi in Yasmeeen Fraidoon Mohammed. 2007. Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of Knowledge Management* 11 (2): 22-42.

Bahtijarević-Šiber, Fikreta. 1999. *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.

Bartol, Kathryn M., Abhishek Srivastava. 2002. "Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems". *Journal of Leadership and Organization Studies* 9(1): 64-76.

Bhattacharya Rajeev, Devinney Timothy M., Pillutla Madan M. 1998. »A Formal Model of Trust Based on Outcomes. *Academy of Management Review* 23(3): 459-472.

Bennett, Robert H. 1998. The importance of tacit knowledge in strategic deliberations and decisions. *Management Decision* 36 (9): 589-97.

Birley, Paul, Eric Kessler in Edward Christensen. 2000. Organizational Learning, Knowledge and Wisdom. *Journal of Organizational Change Management* 13 (6): 595-619.

Brown, John Seely, Paul Duguid. 1998. Organizing knowledge. *Californian Management Review* 40 (3): 90-111.

Cabrera, Angel in Elizabeth F. Cabrera. 2002. Knowledge-sharing dilemmas. *Organisation Studies* 23 (5): 687-710.

Collins, H.M. 2001. »What is tacit knowledge?«. V *The Practice Turn in Contemporary Theory*, ur. Schatzki, T.R., K. Knorr Cetina, E. von Savigny, 107-119. London: Routledge.

Collinson, Chris in Geoff Parcell. 2002. *Učimo se leteti*. Ljubljana: Gopodarski vestnik.

Costa, Ana C. 2003. »Work team trust and effectiveness«. *Personnel Review* 32 (5): 605-22.

Čater, Tomaž. 2000. *Hipoteze o osnovah konkurenčne prednosti podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

--- 2000. Znanje kot vir konkurenčne prednosti in management znanja. *Naše gospodarstvo* 46 (4): 505-520.

Černelič, Marja. 2004. *Učeča se organizacija in ravnanje z znanjem v organizaciji*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Daft L. Richard in Dorothy Marcic. 2000. *Understanding Management*. London: Thomson Learning.

---. 2000. *Organization theory and design*. Ohio: South-Western College Publishing.

Daft, R.L., R.A. Noe. 2001. *Organizational Behavior*. Florida, Orlando: Harcourt.

Davenport, Thomas in Laurence Prusak. 1998. *Working Knowledge: How Organisations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.

Deci, Edward L. 1976. *Intrinsic Motivation*. London: Plenum Press.

Driscoll, James W. 1978. »Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction«. *Academy of Management Journal* 21 (1): 44-56.

Drucker, Peter F. 1990. *Managing the non-profit organization, practices and principles*. Oxford: Butterworth Heineman.

--- 1993. *Post – Capitalist Society*. Oxford: Butterworth – Heinemann.

Društvo študentov invalidov Slovenije. 2006. *Statut DŠIS*.

Durkheim, E. 1964. *The division of Labor in Society*. New York: Free Press.

Erden, Ferda in Janset Ozen. 2003. Cognitive and affective dimensions of trust in developing team performance. *Team performance Management* 9 (5/6): 131-135.

Fleck, James. 1996. Informal information flow and the nature of expertise in financial services. *International Journal of Technology Management* 11: 104-28.

Friedlander, Frank. 1970. »The primacy of trust as a facilitator of further group accomplishment«. *The Journal of Applied Behavioral Science* 6 (4): 387-400.

Friedman, Jack P. 2000. *Dictionary of business terms*. Third edition. Hauppauge, New York: Barron's.

Fukuyama, Francis. 1995. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press.

Gammelgaard, J., T. Ritter. 2000. »*Knowledge retrieval process in multinational consulting firms*«. Danish Social Sciences Research Council. Denmark: Frederiksberg. Dostopno prek: <http://web.cbs.dk/departments/int/seminarpapers/JG-Knowledge.pdf> (4 September 2004).

Giddens, Anthony. 1990. *The Consequences of Modernity*. Cambridge: Polity Press.

Gruenfeld, Deborah H., Elizabeth A. Mannix, Katherine Y. Williams in Margaret A. Neale. 1996. Group composition and decision making: how member familiarity and information distribution affect process and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Process* 67 (1): 1-15.

Haldin-Herrgard, Tua. 2000. Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual Capital* 1 (4): 357-365.

Herzberg, Frederick. 1986. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, January-February, 53-62.

Hislop, Donald. 2005. *Knowledge Management in Organizations*. Oxford: Oxford University Press.

Howells, Jeremy. 1996. Tacit knowledge, innovation, and technology transfer. *Technology Analysis and Strategic Management* 8 (2): 91-106.

Interno gradivo Društva študentov invalidov Slovenije.

James, Estelle. 1990. Economic Theories of the Nonprofit Sector: A Comparative Perspective. V *The Third Sector: Comparative Studies of Nonprofit Organizations*, ur. Anheier, Helmut K. in Wolfgang Seibel, 16-56. New York: De Gruyter studies of organization.

Jung, John. 1987. *Understanding human motivation*. New York: Macmillan.

Kalton, Graham in Vasja Vehovar. 2001. *Vzorčenje v anketah*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Kikoski Catherine Kano, John F. Kikoski. 2004. *The Inquiring Organization: Tacit Knowledge, Conversation, and Knowledge Creation Skills for 21st-Century Organizations*. Praeger, Westport, CT and London.

Klimoski, Richard J., Barbara L. Karol. 1976. »The impact of trust on creative problem-solving groups«. *Journal of Applied Psychology* 61 (5): 630-633.

Kofman, Fred in Peter M. Senge. 1993. "Communities of commitment: the heart of learning organizations". *Organizational Dynamics* 22(2): 5-23.

Kolarič, Zinka. 2002. Različni znanstveno-teoretski pristopi k preučevanju neprofitnih organizacij. V *Jadranje po nemirnih vodah NPO*, ur. Dejan Jelovac, 29-43. Koper: Visoka šola za management.

--- 2003. Neprofitno-volonterske organizacije in njihov razvoj– od volontarizma k profesionalizmu. *Teorija in praksa* 40 (1): 37-56.

Kolarič, Zinka, Andreja Črnak-Meglič in Maja Vojnovič, ur. 2002. *Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Založba FDV.

---, Andreja Črnak-Meglič, Liljana Rihter, Ružica Boškić in Tatjana Rakar. 2006. *Velikost, obseg in vloga zasebnega neprofitnega sektorja v Sloveniji*. Ljubljana: Založba FDV.

Kramer, Ralph. 1981. *Voluntary Agencies in the Welfare State*. Berkeley, Los Angeles and London: University of California Press.

Lam, Alice. 2000. Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework. *Organization Studies* 21(3): 487-513.

Lane, Christel. 1998. *Trust within and between organizations. Introduction: Theories and Issues in the study of Trust*. London: Oxford University Press.

Langfred, Claus. 2007. »The downside of self-management: a longitudinal study of the effects of conflict on trust, autonomy, and task interdependence in self-managing teams«. *Academy of Management Journal* 50 (4): 885-900.

Lee, C., J. Yang. 2000. »Knowledge value chain«. *The Journal of Management Development* 19(9): 783-94.

Lencioni, Patrick. 2002. *The Five Dysfunctions of a Team*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Lettieri, Emanuele, Francesca Borga in Alberto Savoldelli. 2004. Knowledge management in non-profit organizations. *Journal of Knowledge Management* 8 (6): 16-30. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=13673270&volume=8&issue=6&articleid=883884&show=html> (6. januar 2011).

Likert, Rensis. 1932. »A Technique for the Measurement of Attitudes«. *Archives of Psychology* 140: 1-55.

Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.

Luhmann, Niklas. 1979. *Trust and Power*. New York: John Wiley.

Luis Daniel, Jose. 2010. The effect of workplace spirituality on team effectiveness. *Journal of Management Development* 29 (5): 442-456. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=0262-1711&volume=29&issue=5&articleid=1860266&show=html> (2. februar 2011).

Lutz, Heinrich J. 2002. *Informationsmanagement – Planung, Überwachung und Steuerung der Informationsinfrastruktur*. Munchen: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Maretič Požarnik, Barica. 2000. *Psihologija učenja in pouka*. Ljubljana: DZS.

Martin Cruz, Natalia, Victor Martin Perez in Celina Trevilla Cantero. 2009. The influence of employee motivation on knowledge transfer. *Journal of knowledge management* 13 (6): 478-490. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.unilj.si/journals.htm?issn=1367-3270&volume=13&issue=6&articleid=1817432&show=html> (2. februar 2011).

Maslow, H. Abraham. 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* 50(1): 370-396.

---. 1982. *Motivacija I ličnost*. Beograd: Nolit.

McAdam, Rodney, Bob Mason in Josephine McCrory. 2007. Exploring the dichotomies within the tacit knowledge literature: towards a process of tacit knowing in organizations. *Journal of Knowledge Management* 11 (2): 43-59. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=1367-3270&volume=11&issue=2&articleid=1599328&show=html> (22. december 2010).

McClelland, C. David, Robert S. Seel. 1973. *Human motivation: A book of readings*. Morristown: General Learning Press.

McDermott, Richard, Carla O'Dell. 2001. Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management* 5 (1): 76-85. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com>

com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=1367-3270&volume=11&issue=2&articleid=1599327&show=html (5. januar 2011).

Millar, Sandy. 1999. Optional assessment in business programmes. Annual International Conference. Melbourne: HERDSA. Dostopno prek: <http://www.herdsa.org.au/branches/vic/Cornerstones/pdf/Millar.pdf> (6. januar 2011).

Ministrstvo za javno upravo. 2009. *Krepitev nevladnih organizacij – dopolnitev*. Dostopno prek: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/novonvo/ANALIZA-KREPITEV_NEVLADNIH_ORGANIZACIJ_-_DOPOLNITEV.doc (15. januar 2011).

Mintzberg, Henry. 1989. *Mintzberg on Management*. New York: The Free Press.

Mirvis, P.H., E.J. Hackett. 1983. "Work and work force characteristics in the non-profit sector". *Monthly Labor Review* 106(4): 3-12.

Misztal, Barbara A. 1998. *Trust in Modern Societies*. Cambridge: Polity Press.

Mulej, Matjaž, Vojko Potočan in Štefan Kajzer. 2004. Etika soodvisnosti kot podlaga za zaupanje med sodelavci in med organizacijami. *Zbornik referatov 5. znanstvenega posveta o organizaciji: Zaupanje v in med organizacijami (združbami)*. Brdo pri Kranju: FOV Univerze v Mariboru, EF Univerze v Ljubljani, Zveza organizatorjev Slovenije, 15-19.

Nastran Ule Mirjana. 2000. *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.

Nonaka, Ikujiro in Hirotaka Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford university press.

Nonaka, Ikujiro in Konno. 1998. The concept of »BA« – building a foundation for knowledge creation". *California Management Review* 40 (3): 40-54.

Osterloh, Margit, Bruno Frey. 2000. "Motivation, knowledge transfer and organizational forms". *Organization Science* 11(5): 538-50.

Polanyi, Michael. 1966. *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Keagan Paul.

--- 1969. The logic of tacit inference. *Knowing and Being*. London: Routledge & Keagan Paul.

Politis, John D. 2003. The connection between trust and knowledge management: what are its implications for team performance. *Jurnal of knowledge management* 7 (5): 55-66. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=1367-3270&volume=7&issue=5&articleid=883834&show=html> (23. december 2010).

Pučko, Daniel. 2001. *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Rant, Melita. 2001. *Sposobnost uspešnega učenja*. Kranj: Organizacija.

Raiklin, Ernest in Uyar Bulent. 1996. On the reality of the concepts of needs, wants acarcity and opportunity costs. *International Journal of Social Economics* 23(7): 49-56.

Rotter, Julian B. 1967. »A new scale for the measurement of interpersonal trust«. *Journal of Personality*. 35: 651-65.

Osterloh, Margit in Bruno S. Frey. 2000. Motivation, knowledge transfer and organizational forms. *Organizational Science* 11 (5): 538-550.

Rose-Ackerman, Susan. 1990. »Competition between Non-Profits and For-Profits: Entry and Growth«. *Voluntas* 1 (1): 13-25.

Rus, Veljko. 1994. Management v neprofitnih organizacijah. V *Management*, ur. Možina, Stane in Bogdan Lipičnik, 938-973. Radovljica: Didakta.

Salamon, Lester. 1995. *Partners in Public Service – Government-Non-profit Relations in the Modern Welfare State*. Baltimore and London: The Johns Hopkins University Press.

---, Helmut K. Anheier. 1996. *The emerging nonprofit sector: an overview*. New York: Manchester University Press.

Salamon, Lester, Helmut K. Anheier. 1998. *Teh Emerging Sector Revised*. Baltimore: The John Hopkins University.

Seidler-de Alwis, Ragna in Evi Hartmann. 2008. The use of tacit knowledge within innovative companies: Knowledge management in innovative enterprises. *Journal of Knowledge Management* 12 (1): 133-147. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=1367-3270&volume=12&issue=1&articleid=1697486&show=html> (3. december 2010).

Sekretar društva. 2011. *Intervju z avtorjem*. Ljubljana, 7. januar.

Smith, Steven in Michael Lipsky. 1993. *Non-profit for Hire: The Welfare State in the Age of Contracting*. Cambridge, London: Harvard University Press.

Strokovni sodelavec za pravno področje. 2011. *Intervju z avtorjem*. Ljubljana, 6. januar.

Svensson, Goran. 2001. Extending trust and mutual trust in business relationship towards a synchronised trust chain in marketing channels. *Management Decision* 39(6): 431-440.

Svetlik, Ivan. 2002. Menedžment človeških virov v neprofitnem sektorju. V *Jadranje po nemirnih vodah NPO*, ur. Dejan Jelovac, 19-28. Koper: Visoka šola za management.

Syed-Ikhsan, Syed O. in Fytton Rowland. 2004. »Knowledge management in public organizations: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer«. *Journal of Knowledge Management* 8 (2): 95-111.

Širca-Trunk, Nada, Tavčar Mitja. 1998. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.

Tampoe, Mahen. 1996. "Motivating knowledge workers: the challenge for the 1990s". *Knowledge Management and Organisational Design*. Boston: Butterworth-Heinemann, 179-90.

Tsoukas, H. 2003. »Do we really understand tacit knowledge?«. V *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, ur. Easterby-Smith, M., M.A. Lyles, 410-427. Oxford: Blackwell Publishing.

Treven, Sonja in Sriča Velimir. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.

Trunkl, Robert. 1995. *Nekaj psihologije športa za vsakdanjo rabo*. Koper: Svetovalnica Antistres.

Uhan, Stane. 1989. *Vrednotenje dela*. Kranj: Založba Moderna organizacija.

--- 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.

Van Til, John. 1988. *Mapping the Third Sector: Voluntarism in a Changing Social Economy*. Washington: The Foundation Center.

Vroom, H. Victor. 1992. *Manage People, not Personnel: Motivation*. Second Edition. London: Penguin Books.

Ward, Edward. 1997. »Autonomous work groups: a field study of correlates with satisfaction«. *Psychological Reports* 80 (4): 60-62.

Whitten, Jeffrey, Lonnie Bently in Kevin Dittman. 2001. *System Analysis and Design Methods*. New York: McGraw-Hill.

Zack, H. Michael. 1999. Managing Codified Knowledge. *Sloan Management Review* 40 (4): 45-58. Boston.

Zakon o invalidskih organizacijah (ZInvO). Ur.l. RS, 108/2002. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r00/predpis_ZAKO1460.html (8. december 2010).

Zeni, Janez. 1994. Plače poslovnih delavcev strošek ali motivacija. *Gospodarski vestnik* 24: 15-26

PRILOGA A: Vprašalnik prenosa tihega znanja na Društvu študentov invalidov Slovenije

Spoštovani!

Sem Tea Černigoj in sem absolventka 2. stopenjskega programa Sociologija – Upravljanje s človeškimi viri in znanjem na Fakulteti za družbene vede.

Pišem magistrsko nalogo na temo Prenos tihega znanja v neprofitnih organizacijah. Vaši odgovori mi bodo pomagali, da se s to tematiko seznanim tudi v praksi.

Rezultate ankete bom uporabila izključno v namen izdelave empiričnega dela svoje magistrske naloge, zato vse Vaše odgovore podajate izključno anonimno.

Že vnaprej se Vam zahvaljujem za vaš čas, saj mi bo Vaše sodelovanje v veliko pomoč pri izdelavi magistrskega dela.

Tea Černigoj

I. Demografski podatki

Prosim, da obkrožite ustrezen izbor glede na navedene možnosti.

SPOL

- 1 – moški
- 2 – ženski

STAROST

- 1 – do 30 let
- 2 – od 30 let do 35 let
- 3 – od 35 let do 40 let
- 4 – nad 40 let

STOPNJA IZOBRAZBE

- 1 – poklicna šola
- 2 – višja šola
- 3 – visoka šola ali več

STAŽ V PODJETJU

- 1 – do 2 leti
- 2 – od 2 leti do 5 let
- 3 – od 5 do 10 let
- 4 – nad 10 let

II. Ocenjevanje motivacije, zaupanja in prenosa znanja znotraj organizacije

Prosim Vas, da s pomočjo navedene 7-stopenjske Likertove lestvice izrazite svojo stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja s posameznimi trditvami. Pri tem pomeni **1 = popolnoma se ne strinjam** in **7 = popolnoma se strinjam**.

- Sklop vprašanj s področja zaupanja med zaposlenimi v organizaciji

1	Pri vsakodnevni interakciji s svojimi sodelavci ne dvomim v njihovo iskrenost. (<i>Iskrenost</i>)	1 2 3 4 5 6 7
2	Sodelavcem posredujem vse potrebne informacije, ki so potrebne za učinkovito delo celotne organizacije. (<i>Odkritost</i>)	1 2 3 4 5 6 7
3	Znotraj organizacije se počutim sproščeno, varno in zadovoljno. (<i>Zadovoljstvo</i>)	1 2 3 4 5 6 7
4	Verjamem, da bo delovanje sodelavcev privedlo do ugodnih posledic za celotno organizacijo. (<i>Medsebojna odvisnost</i>)	1 2 3 4 5 6 7

- Sklop vprašanj s področja zunanje oz. ekstrinzične motivacije

1	Za svoje delo dobim plačo v skladu s pogodbo (osnovna plača, dodatki, itd.). (<i>Motivacijska vzpodbuda</i>)	1 2 3 4 5 6 7
2	Organizacija jasno prepozna in vrednoti moje delo (to se izraža v obliki nagrad, člankov v časopisih, omenjanja mojih dosežkov na spletni strani, itd.). (<i>Priznanje za delo</i>)	1 2 3 4 5 6 7
3	Organizacija mi ponuja možnost napredovanja. (<i>Napredovanje</i>)	1 2 3 4 5 6 7
4	Moje delovno mesto je stabilno in ni časovno omejeno. (<i>Stabilnost</i>)	1 2 3 4 5 6 7

- Sklop vprašanj s področja notranje oz. intrinzične motivacije

1	Moje delo mi omogoča osebno rast, samoizpolnitev, napredovanje, dviga mi samozavest, itd. (<i>Samozavest</i>)	1 2 3 4 5 6 7
2	Pri svojem delu sem avtonomen/na in lahko s svojimi idejami prispevam k dobrobiti organizacije. (<i>Avtonomnost</i>)	1 2 3 4 5 6 7
3	Organizacija, v kateri delam, se trudi za dobrobit njenih članov in sledi svojemu poslanstvu. (<i>Poštenost</i>)	1 2 3 4 5 6 7
4	Imam občutek pripadnosti znotraj organizacije (počutim se kot del organizacije, kateri sem zvest/a). (<i>Pripadnost</i>)	1 2 3 4 5 6 7

- Sklop vprašanj s področja prenašanja tihega znanja med zaposlenimi

1	Skozi moje delo znotraj organizacije se naučim veliko novih stvari od sodelavcev. (<i>Učenje</i>)	1 2 3 4 5 6 7
2	Skozi moje delo znotraj organizacije aktivno izražam svoje mnenje in ideje. (<i>Prenos idej</i>)	1 2 3 4 5 6 7
3	Skozi moje delo znotraj organizacije aktivno delim svoje znanje in izkušnje. (<i>Prenos znanja</i>)	1 2 3 4 5 6 7
4	Navadno se vse odločitve, ki vplivajo na moje delo, sprejemajo soglasno. (<i>Konsenz</i>)	1 2 3 4 5 6 7
5	Pri svojem delu imam pogosto stik (osebno, preko elektronske pošte, telefona, itd) z drugimi sodelavci. (<i>Kontakti</i>)	1 2 3 4 5 6 7

III. Vaše mnenje

Če imate kakšen predlog, oziroma bi želeli podati svoje mnenje o izbrani tematiki, ga lahko navedete spodaj.

Najlepša hvala za sodelovanje!

PRILOGA B: Povzetki poglobljeni intervjujev

Intervjuvanec A

1. Kako pomembna je kadrovska funkcija za organizacijo?

Je zelo pomembna, saj je od tega odvisno, kako uspešna bo organizacija pri izvajanju programov in nadaljnjem razvijanju organizacije, od tega pa bo prav tako odvisno zadovoljstvo uporabnikov, ki so jim ti programi namenjeni.

2. Na kratko opišite naloge, ki jih opravljate kot kadrovik?

Kot vodja kadrovanja iščem sodelavce in če se mi zdijo primerni, jih poskušam zvabiti v organizacijo. Skrbim tudi za ustrezno oblikovanje dela, vodenje in delitev dela med sodelavci. Pri tem gradim na timskem delu. Delavce spodbujam k delu z denarnimi nagradami, s samostojnostjo in odgovornostjo, z oblikovanjem dobrega delovnega vzdušja in podobno. Prav tako skrbim za izobraževanje sodelavcev ter tako povečujem njihovo kompetentnost ter jim omogočam napredovanje na bolj zahtevne delovne naloge. Prav tako se tudi odločam kateri delavci so pomembni za organizacijo, kateri pa predstavljajo fleksibilno delovno silo.

Posebno pozornost posvečam tudi študentom oz. članom, ki izrazijo zanimanje za tovrstno delo v organizaciji in si na ta način pridobiti izkušnje in znanja s tega področja. To se mi zdi zelo pomembno, saj tako predstavljajo potencialno delovno silo in mi ni potrebno iskati zunanjih kadrov. Ni jih potrebno uvajati in že v naprej veš kakšen je njihov način dela, oziroma njihova predanost delu.

3. Kakšen je vaš način upravljanja z zaposlenimi?

Trudim se, da bi delo potekalo čim bolj timsko in v sproščenem vzdušju, predvsem med tisti sodelavci, ki predstavljajo ključne kadre. Večin teh je zaposlena na društvu že od samega začetka delovanja in je pomagala tudi pri sami ustanovitvi društva. Z njimi sem zelo zadovoljen, saj so visoko motivirani in pomembno prispevajo k uspešnosti in učinkovitosti organizacije. Med seboj imajo razdeljene delovne naloge glede na izobrazbo in interese. Ostali kadri pa predstavljajo bolj ali manj fleksibilno delovno silo, s katerimi opravi intervju in če se mi zdijo primerni, jih predlagam v potrditev upravnemu odboru. S tem mislim na delovna mesta asistentov in šoferjev. Za ta delovna mesta je značilna visoka fluktuacija, saj je delo slabo plačano in za večino predstavlja neko vmesno obdobje, dokler ne najdejo »boljšega« delo. Se pa je, moram reči, v tem obdobju našlo nekaj odličnih kadrov med t.i.

fleksibilno delovno silo. Da bi jih uspel čim dlje obdržati znotraj organizacije, sem jim ponudil delo za nedoločen čas, ki ga je večina sprejela ter jih na različne načine nagrajujem (npr. v obliki variabilnega dela plač).

4. Kako motivirate zaposlene?

Večina strokovnih sodelavcev je s plačo zadovoljna. Za motiviranost zaposlenih pa so pomembni tudi nematerialni motivatorji, ki skupno prispevajo k učinkovitemu delu in medsebojnem sodelovanju zaposlenih, posredno pa tudi k prenosu znanja. Zaposlene spodbujam in motiviram predvsem z avtonomnostjo ter z oblikovanjem dobrega in sproščenega delovnega vzdušja.

5. Odnosi med sodelavci.

- *Odnosi med sodelavci v vaši organizaciji.*

Prednost skupnega dela v pisarni je v tem, da smo vsi seznanjeni s tekočimi novicami, informacije pa se posledično zelo težko prikriva, kar povečuje transparentnost znotraj organizacije in povečuje stopnjo zaupanja. Po drugi strani pa je zaradi tega zelo težko zagotoviti mir, kar od nas/zaposlenih zahteva še posebno visoko stopnjo koncentracije in motivacije pri delu, posledično pa tudi vpliva na nižjo storilnost in občasne medsebojne napetosti.

- *Ali v vaši organizaciji prevladuje zaupanje/nezaupanje? Zakaj?*

Zaradi tesnejšega poznanstva in občasnega neformalnega druženja izven službe je med nami vzpostavljena visoka stopnja zaupanja, kar po mojem mnenju pomembno prispeva k uspešnosti in učinkovitosti dela znotraj organizacije ter dobremu počutju zaposlenih. Zaradi tega med seboj lažje odkrito komuniciramo in sodelujemo, si medsebojno zaupamo in ne dvomimo v sposobnosti drugega pri opravljanju delovnih nalog, ki so vedno korektno opravljene.

- *Kako reagirate ko nastopijo težave?*

Občasno se pojavijo manjši konflikti, ki pa jih sproti rešujemo. Menim da mi sodelavci zaupajo, da vestno in uspešno vodim organizacijo.

6. Prenos tihega znanja.

- *Kakšna je dosedanja praksa prenosa tihega znanja?*

Klub praksi prenašanja tihega znanja s pomočjo vsakodneвне neposredne komunikacije, pa so zaposlenim, za razliko od projektnega dela, poverjene določene specifične delovne naloge, katere avtonomno opravljajo sami. Ostali člani strokovne službe o poteku in načinu opravljanja nalog sodelavcev niso/nismo natančno seznanjeni, vpogled imamo le v končni izdelek oziroma v rezultat, zato se velikokrat zgodi, da ne poznamo celotnega postopka oziroma načina kako se naredi določeno stvar.

- *Ali prihaja pri tem do kakšnih problemov?*

Problem nastane, ko kateri izmed sodelavcev zapusti organizacijo ali je dalj časa odsoten. Takrat pride v ospredje primanjkljaj tihega znanja, ki lahko za določen čas upočasni ali celo ohromi delo znotraj organizacije, posledično pa to vpliva tudi na člane, uporabnike posameznih programov.

Intervjuvanec B

1. Delo: Natančno opišite dela/naloge, ki jih opravljate v 'službi'.

- *Delovne obremenitve?*

Naše delo, poleg tekočih stvari, temelji predvsem na projektnem delu. Pri projektih medsebojno sodelujemo ter poskušamo biti čim bolj izvirni in učinkoviti. Sproti se dogovarjamo kdo bo vodja določenega projekta, ostali pa pri tem priskočijo na pomoč. Kdor je vodja, je v celoti odgovoren za vsak projekt posebej, saj delitve na planiranje, ustvarjanje in izvajanje, ne poznamo. Pri svojem delu smo avtonomni.

2. Motivacija: Kaj vas motivira za tovrstno delo?

Za delo me najbolj motivira dobro počutje na delovnem mestu, s tem mislim predvsem na dobre odnose s sodelavci. Prav tako pa tudi razgibano, nemonotono delo ter vsakodnevni neposreden stik s študentsko populacijo (člani), ki ji s svojim vsakodnevnim delom pomagam pri izboljšanju njihove kvalitete življenja in študija. Zavedam se, da se bo lahko z leti moja motivacija za tovrstno delo zmanjšala, predvsem zaradi različnih interesov in medsebojne razlike v letih med menoj in člani oz. uporabniki programov društva.

3. Odnosi med sodelavci.

- *Odnosi med sodelavci v vaši organizaciji.*

Med seboj se zelo dobro poznamo, kar po eni strani krepi timsko pripadnost in medsebojno zaupanje, po drugi strani pa lahko predstavlja tudi oviro zaradi morebitnih nerešenih predhodnih konfliktov.

- *Kako se soočate s konflikti?*

Poznam šibke točke drugih in če je le možno, ne povzročam namernih konfliktov in provokacij, temveč poskušam nastale situacije reševati na pozitiven in produktiven način. Menim da nisem konfliktna osebnost, saj se raje uklonim mnenju drugih, popuščam oziroma kakšno stvar raje zadržim zase, kot da bi vztrajal pri svojem mnenju.

- *Ali v vaši organizaciji prevladuje zaupanje/nezaupanje? Zakaj?*

Pogrešam večjo povezanost ter več skupnih sestankov, kjer bi se razpravljalo o tekočem delu in kjer bi se določale smernice za v naprej. Le-ti se zaradi obveznosti, ki jih imamo, neprestano prestavljajo na kasnejše obdobje, kar pa po mojem mnenju maje zaupanje v delo drugih in povečuje netransparentnost. Klub temu, da delamo v isti pisarni, zelo malo komuniciramo.

- *Ali vi zaupate sodelavcem?*

Da, kar se tiče delovnih nalog, so vedno korektno opravljene.

4. Prenos tihega znanja.

- *Kakšna je dosedanja praksa prenosa tihega znanja?*

Kadar se najdem pred določenim problemom oziroma ne najdem rešitve, poprosim za pomoč in nasvet ostale sodelavce, ki mi skoraj vedno priskočijo na pomoč in obratno.

- *Ali prihaja pri tem do kakšnih problemov?*

V preteklosti smo imeli težavo, ko nas je nenačrtovano zapustila sodelavka in jo je bilo nemudoma potrebno nadomestiti. Pri tem smo imeli kar nekaj težav, saj nobeden ni točno vedel kako nadaljevati zastavljeno delo. Rešitev vidim predvsem v sprotnem obveščanju o načinu poteka določenih nalog, pri katerem bi morali vsi člani strokovne službe aktivno participirati in izražati svoja mnenja, predloge, izkušnje.